

UNIVERSIDADE PRESBITERIANA MACKENZIE
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E APLICADAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

RECURSOS E COMPETÊNCIAS RELEVANTES NO
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS VEÍCULOS TENDO EM VISTA A
REDUÇÃO DO CONSUMO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR AUTOMOTIVO

RAFAEL IULIANO SAMBIASE

SÃO PAULO

2013

RAFAEL IULIANO SAMBIASE

RECURSOS E COMPETÊNCIAS RELEVANTES NO
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS VEÍCULOS TENDO EM VISTA A
REDUÇÃO DO CONSUMO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR AUTOMOTIVO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Orientador: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

SÃO PAULO

2013

S187r Sambiasi, Rafael Iuliano

Recursos e competências relevantes no desenvolvimento de novos veículos tendo em vista a redução do consumo energético: um estudo de caso no setor automotivo / Rafael Iuliano Sambiasi - 2013

85 f. : il., 30 cm

Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2013.

Orientação: Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Bibliografia: f. 58-61

1. Administração estratégica 2. Recursos e competências 3. Estratégia 4. Novo Regime Automotivo. I. Título.

CDD 658.4012

Reitor da Universidade Presbiteriana Mackenzie
Professor Doutor Benedito Guimarães Aguiar Neto

Decano de Pesquisa e Pós-Graduação
Professor Doutor Moises Ari Zilber

Coordenadora Geral da Pós-Graduação
Professora Doutora Diana Luz Pessoa de Barros

Coordenadora do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas
Professora Doutora Darcy Mitiko Mori Hanashiro

RAFAEL IULIANO SAMBIASE

RECURSOS E COMPETÊNCIAS RELEVANTES NO
DESENVOLVIMENTO DE NOVOS VEÍCULOS TENDO EM VISTA A
REDUÇÃO DO CONSUMO ENERGÉTICO: UM ESTUDO DE CASO NO
SETOR AUTOMOTIVO

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, para a obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

Data de aprovação: 08 de abril de 2013.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes (Orientador) – UPM

Prof. Dr. Roberto Giro Moori – UPM

Prof. Dr. Sérgio Bulgacov – FGV

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para que a conclusão desta dissertação fosse possível.

Primeiramente, a Deus, por permitir que essa etapa se concretiza-se com sucesso e aos meus pais, que me apoiaram e me incentivaram ao longo de toda a minha trajetória de desenvolvimento pessoal, acadêmico e profissional.

A Volkswagen do Brasil e aos meus gestores que me apoiaram e possibilitaram a realização do curso de mestrado em Administração de Empresas, assim como a concretização desta dissertação. Agradeço ainda pela disponibilização da bolsa de incentivo financeiro concedida pela empresa.

A Universidade Presbiteriana Mackenzie e a comissão de bolsas, por terem me selecionado e concedido uma bolsa CAPES-PROSUP - IES mod. II para a conclusão do curso e da dissertação.

Ao meu professor orientador Dr. Reynaldo Cavalheiro Marcondes, pela orientação, atenção e participação ativa em todo o processo de desenvolvimento do projeto de qualificação e da dissertação.

A todos os professores do programa de pós-graduação strictu sensu, que me orientaram de certa maneira e tiveram um papel importante para o desenvolvimento e aprimoramento desta dissertação.

Aos gestores e profissionais da Volkswagen do Brasil que colaboraram para a realização das entrevistas de forma a atender o planejamento proposto e os prazos pré-estabelecidos para conclusão da pesquisa.

"A menos que modifiquemos a nossa maneira de pensar, não seremos capazes de resolver os problemas causados pela forma como nos acostumamos a ver o mundo."

Albert Einstein

RESUMO

Esta dissertação tem como objetivo verificar que recursos e competências têm sido mais relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos, tendo em vista a redução do consumo energético estabelecida pelo Novo Regime Automotivo brasileiro, dentro das estratégias de negócios da Volkswagen de Brasil (VWB) do ponto de vista dos gestores, técnicos e especialistas no assunto que atuam nas áreas de planejamento, desenvolvimento e marketing do produto. Para a sua fundamentação, foram utilizados conceitos da Visão Baseada em Recursos (*RBV - Resource-Based View*). A pesquisa foi do tipo exploratório descritivo, de natureza qualitativa, realizada por meio de entrevistas estruturadas com perguntas abertas. Foram entrevistados seis gestores das áreas de planejamento, desenvolvimento e marketing do produto, envolvidos nesse processo de desenvolvimento de novos veículos. Os dados foram tratados e analisados por meio da Análise de Conteúdo. Como resultado, identificou-se como recursos estratégicos, o pessoal capacitado e o conhecimento técnico, e como competências estratégicas, a capacidade de análise, simulação e medição. Verificou-se que estes recursos e competências são estratégicos, porém a sua sustentabilidade não está assegurada uma vez que eles podem ser facilmente adquiridos ou desenvolvidos pelos concorrentes que não os possuem ou que não os utilizam com este foco. Dentre as descobertas relevantes, observou-se que além da inter-relação existente entre os recursos e as competências, a VWB possui uma ampla base de recursos que pode ser utilizada para a manutenção, desenvolvimento e aprimoramento contínuo das competências e dos recursos estratégicos identificados para este processo. O desenvolvimento de novos produtos busca reduzir custos por meio da redução de impostos oferecida pelo Novo Regime Automotivo, que é um movimento esperado para todos os concorrentes. Diante desse cenário, a empresa adota uma estratégia de diferenciação focada para ofertar veículos que apresentam essas características.

PALAVRAS-CHAVE: Administração estratégica; Recursos e competências; Estratégia; Novo Regime Automotivo.

ABSTRACT

This dissertation aimed to verify which resources and competences have been more relevant in the developing process of new vehicles, focusing the energy consumption reduction established for the Brazilian New Automotive Regime within the business strategies of Volkswagen do Brasil (VWB), from the point of view of managers, technicians and specialists in this subject of planning, marketing and product development departments. For its support, it was used concepts of the Resource-Based View (RBV). The research was exploratory and descriptive, adopted a qualitative approach conducted through structured interviews with open questions. Were interviewed six managers of planning, marketing and product development, involved in this developing process. Data were processed and analyzed using the Content Analysis. As results it was identified as strategic resources, trained personnel and technical knowledge, and as strategic competences the capacity of analysis, simulation and measurement. Besides these resources and competences are strategic, their sustainability are not assured since they can be easily acquired or developed by competitors that do not have or do not use them with this focus. Among relevant discoveries it was observed that beyond the inter-relationship between the resources and competences VWB has a wide resource base that can be used for the maintenance, development and continuous improvement of the identified competences and strategic resources for this process. The development of new products aims to reduce costs through a reduction of taxes due to the New Automotive Regime, that is a movement expected for all competitors. Given this scenario the company adopts a focused differentiation strategy.

KEYWORDS: Strategic Management; Resources and competences; Strategy; Brazilian New Automotive Regime.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: O ambiente geral enfrentado pelas empresas.....	21
Figura 2: A relação entre a análise tradicional SWOT, o modelo baseado em recursos e o modelo de atratividade da indústria.....	23
Figura 3: As cinco forças que moldam a competição entre as empresas.....	25
Figura 4: Forças que determinam o valor de um recurso.....	27
Figura 5: O alinhamento estratégico.....	32
Figura 6: O relógio estratégico.....	34

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Categorias resultantes da análise das entrevistas.....	42
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Fundamentos da RBV.....	20
2.2 Oportunidades e ameaças.....	21
2.2.1 Oportunidades.....	23
2.2.2 Ameaças.....	24
2.3 Recursos estratégicos.....	26
2.4 Competências.....	29
2.5 Estratégias.....	31
2.6 Vantagem competitiva.....	34
3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	36
3.1 Estudo de caso.....	36
3.2 Ambiente da pesquisa.....	36
3.3 Tipo e método da pesquisa.....	38
3.4 Sujeitos da pesquisa.....	39
3.5 Coleta de dados.....	39
3.6 Tratamento e análise dos depoimentos.....	41
4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1 Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.....	43
4.1.1 Novo Regime Automotivo.....	43
4.2 Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i>	46

4.2.1 Pessoal capacitado e conhecimento técnico.....	46
4.2.2 Capacidade de análise, simulação e medição.....	49
4.2.3 Base de recursos ampla.....	51
4.3 Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.....	52
4.3.1 Estratégia de diferenciação focada.....	52
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	54
5.1 Limitações deste estudo.....	56
5.2 Recomendações.....	56
6 REFERÊNCIAS.....	58
APÊNDICES.....	62
A. Roteiro de entrevista.....	62
B. Matriz de amarração.....	65
C. Planilha para categorização de dados qualitativos (síntese das unidades semânticas).....	71
D. Planilha para categorização de dados qualitativos (síntese das unidades semânticas e categorias).....	81

1 INTRODUÇÃO

Com o recente desenvolvimento econômico mundial, podem ser verificados diversos movimentos e tendências que se desdobram e envolvem todo o mundo empresarial, onde a sustentabilidade e a preservação ambiental são temas que cada vez mais têm sido abordados pelas empresas.

Atualmente boa parte do mundo empresarial tem trabalhado na busca por práticas focadas no meio ambiente com os objetivos variando entre o atendimento às legislações, a obtenção de incentivos fiscais, a busca por um melhor desempenho econômico ou pela construção de uma imagem frente aos clientes.

No meio acadêmico também verifica-se uma preocupação para tratar de temas relacionados ao meio ambiente. É o caso de Schmitt (2010), que aborda a metodologia de avaliação de eficiência energética em veículos leves e seus impactos em termos de uso de combustíveis ou então Weigmann (2004) que trata da metodologia para eficiência energética, otimização do consumo e combate ao desperdício de energia através da inserção da cultura empreendedora e fontes de inovação tecnológica.

Esta tendência pode ser verificada em diversos países por todo o mundo de uma forma crescente e acelerada, onde a preocupação e a fiscalização por parte dos órgãos governamentais têm gerado um alto investimento relacionado às ações de redução de impactos ambientais. Diversas empresas em diferentes segmentos do mercado têm apresentado novos produtos, oferecido serviços ou promovido ações neste sentido. Esse também é o caso da indústria automobilística, que participa deste movimento.

De acordo com a Comissão Europeia os veículos de passageiros são responsáveis por cerca de 12% das emissões totais de dióxido de carbono (CO₂) – principal gás do efeito estufa, da União Europeia (UE). Como parte dos esforços da UE para combater as alterações climáticas, a Comissão Europeia propôs uma legislação em 2007 estabelecendo normas de emissões para os novos veículos de passageiros. Essa legislação (EC 443/2009), aprovada em 2009 pelo Parlamento Europeu e pelo Conselho da UE, é uma pedra fundamental da estratégia para melhorar a economia de combustível dos automóveis e, conseqüentemente, reduzir as emissões de CO₂ (EUROPEAN COMMISSION, 2010).

Na análise apresentada pela empresa JATO Dynamics (2012) é possível verificar que no ano de 2011 a média de emissões de CO₂ dos veículos novos vendidos no mercado europeu foi reduzida em aproximadamente 3% em relação a 2010. Outra informação importante é que cerca de 30% desses veículos são classificados como de baixo nível de

emissão de CO₂, o que mostra que as empresas estão se movendo no sentido de atender aos objetivos propostos pela legislação.

Por outro lado, verifica-se um aumento significativo no volume de vendas do segmento automotivo, o que vai na direção oposta de todo o esforço realizado para reduzir as emissões totais. Esse aumento tem levado os fabricantes a buscar mais intensamente medidas que vão além de evitar prejuízos ao meio ambiente, mas também, evitar demais problemas, como o trânsito gerado nas grandes cidades (O ESTADO, 2012). De qualquer maneira, o movimento de redução e controle do consumo energético e das emissões de CO₂ ainda apresenta um desafio fundamental para redução de impactos ambientais no desenvolvimento de novos veículos.

A fim de controlar e monitorar as emissões de CO₂ dos novos veículos, a Comissão Europeia estabeleceu regras e procedimentos específicos, os quais são aplicados e acompanhados por toda a UE.

A média de emissões de CO₂ à ser alcançada pela frota de veículos novos registrados na UE a partir 2012 é de 130 gramas por quilômetro (g/km). A partir desse ano, pelo menos 65% da frota de veículos novos registrados de cada fabricante deverá atender a esse limite. Esse número aumenta para 75% em 2013, 80% em 2014 e 100% a partir de 2015 (EUROPEAN COMMISSION, 2010). No caso de as emissões médias de CO₂ da frota de um determinado fabricante de veículos exceder o valor estipulado, este deverá pagar uma multa relativa ao valor de emissões excedentes relacionada ao volume total de seus veículos novos registrados. Essa multa equivale ao valor de € 5 para o primeiro g/km excedente, € 15 para o segundo, € 25 para o terceiro, e € 95 para cada g/km subsequente (EUROPEAN ENVIROMENTAL AGENCY, 2010). Esses valores, relacionados ao volume total de veículos novos, podem gerar grandes ônus adicionais para as empresas automobilísticas, fazendo com que estas busquem se enquadrar nas exigências determinadas.

Esse comportamento também pode ser verificado de forma crescente no Brasil. No ano de 1984 iniciou-se uma forte discussão sobre a criação de programas de avaliação da conformidade da qualidade do produto com foco no seu desempenho, a fim de contribuir para a racionalização do uso da energia no Brasil. Isso foi feito por meio da prestação de informações sobre a eficiência energética de produtos disponíveis no mercado nacional. Nesse sentido, iniciou-se um trabalho que posteriormente foi nomeado por Programa Brasileiro de Etiquetagem (PBE), tendo como objetivos principais:

- Prover informações úteis que influenciem a decisão de compra dos consumidores, que considerem não apenas o preço.
- Estimular a competitividade da indústria, através da indução do processo de melhoria contínua promovida pelos consumidores.

Atualmente o PBE é composto por programas de avaliação da conformidade que contemplam desde a etiquetagem de produtos como fogões, refrigeradores e condicionadores de ar, até demandas mais complexas e com grande potencial de economia de energia para o país, como as edificações e os veículos (INMETRO, 2012).

A entrada dos veículos nesse grupo movimentou as empresas do segmento automobilístico no mercado brasileiro, que cada vez mais, em menores intervalos de tempo, têm desenvolvido novas tecnologias e novos projetos focando a redução de impactos ambientais. A redução do consumo energético dos veículos é uma estratégia que além de ir ao encontro com as exigências do Inmetro, também vão ao encontro do movimento europeu, uma vez que o consumo energético dos veículos, o consumo de combustível e as emissões de CO₂, são diretamente proporcionais.

Conforme o Estudo Prospectivo Setorial Automotivo (2009) realizado para Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI, o Brasil tem ganho nos últimos anos uma relevância gradativa neste setor em função do potencial de seu mercado e também pela competência tecnológica. O estudo indica algumas tendências para os próximos 25 anos que referem-se às mudanças no perfil do mercado automotivo global e refletem em mudanças no perfil socioeconômico do mercado como um todo, quais sejam:

1. Consumidores buscando veículos mais compactos, eficientes e silenciosos;
2. Veículos elétricos mais acessíveis aumentando a competição com veículos à combustão;
3. Intensificação da oferta de novas fontes de energia (ex. biocombustíveis, elétrica, hidrogênio);
4. Indústrias sensibilizadas pelo aquecimento global e pelas mudanças nos hábitos de consumo direcionam esforços para projetos de produtos novos com apelo "verde";
5. China avançando como líder na fabricação mundial de veículos;
6. Acesso à eletricidade aumentando mundialmente;
7. Dependência energética intensificando a demanda por novas soluções de propulsão;
8. Vendas de automóveis crescendo mais nos países emergentes.

O mais recente Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores – Inovar-Auto, regulamentado conforme decreto 7.819 de 3 de Outubro de 2012, estabelece o novo regime automotivo para o mercado brasileiro e tem como objetivo apoiar o desenvolvimento tecnológico, a inovação, a segurança, a proteção ao meio ambiente, a eficiência energética e a qualidade dos veículos e das autopeças.

O incentivo proporcionado pelo programa refere-se à concessão de benefícios tributários para as empresas que produzem ou comercializam veículos no país, condicionada ao atendimento de metas pré-estabelecidas. Uma vez habilitadas no programa, as empresas poderão beneficiar-se de crédito presumido do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) de até 30 pontos percentuais (BRASIL MAIOR, 2012).

Para habilitarem-se no programa, as montadoras terão que atender à alguns requisitos, como:

- investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D);
- investimento em engenharia, tecnologia industrial básica e capacitação de fornecedores;
- participação no Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular (Inmetro).

Uma das principais metas para habilitação ao Inovar-Auto é a de eficiência energética. Pelo decreto, as montadoras que desejarem integrar o Novo Regime Automotivo e se credenciar para obter o benefício tributário imediatamente, deverão assumir o compromisso de produzir e comercializar veículos mais econômicos e eficientes no ato da habilitação no programa. O novo regime prevê ainda a concessão de créditos adicionais de IPI para incentivar as empresas a extrapolarem as metas estabelecidas (BRASIL MAIOR, 2012).

Essas tendências de mercado, juntamente com o Novo Regime Automotivo, podem servir como uma base de referência a fim de guiar as indústrias automobilísticas em seus novos desenvolvimentos de produtos e tecnologias mais limpas.

No caso da Volkswagen do Brasil (VWB), indústria de veículos automotores que atua no desenvolvimento, produção, montagem e comercialização de seus produtos, verifica-se um compromisso formal com a melhoria contínua para alcançar a compatibilidade entre processos, produtos e meio ambiente, assim como com a redução da utilização de recursos naturais e de energia. Nesse sentido, a empresa busca efetivar um compromisso com a preservação do meio ambiente e a prevenção dos danos ambientais por meio do cumprimento da legislação e demais normas ambientais vigentes, principalmente, as que tratam de geração de emissões atmosféricas, uso e descarte de água, manipulação de materiais perigosos e

disposição final de resíduos perigosos (VOLKSWAGEN, 2012a).

Ao analisar as ações realizadas ao longo dos últimos anos com o propósito de redução de emissões atmosféricas (CO₂), observa-se o desenvolvimento de novos produtos e tecnologias que se mostram mais eficientes. É o caso do programa de tecnologia *BlueMotion* que tem foco na redução do impacto ambiental. Por meio desse projeto, a Volkswagen desenvolve produtos de menor consumo energético e menor emissão de CO₂.

O veículo Polo *BlueMotion* foi o primeiro modelo produzido pela empresa a partir dessa tecnologia e apresenta uma redução de até 15% no consumo energético e na emissão de CO₂ (VOLKSWAGEN, 2012b). Esse novo conceito de veículo garantiu o título de Carro Verde do Ano 2012 à Volkswagen conforme a avaliação realizada pela Revista Autoesporte (2011) da Editora Globo. Para alcançar esse resultado, além de apresentar o melhor desempenho nas medições de consumo, o modelo é equipado com pneus de menor resistência à rolagem, marchas alongadas e conta com melhorias em sua aerodinâmica. No processo produtivo, são usadas fibras naturais, carpetes de fibra de PET reciclado e isolamentos acústicos fabricados com sobras de tecido. O prêmio Carro Verde do Ano é atribuído ao modelo que reflete as melhores práticas ambientais adotadas por uma montadora e que causa menor impacto durante seu período de uso (REVISTA AUTOESPORTE, 2011).

Em 2012, a Volkswagen realizou o lançamento do Fox *BlueMotion* utilizando praticamente as mesmas tecnologias voltadas para redução do consumo e emissões de poluentes empregadas anteriormente no Polo *BlueMotion*, com melhorias na aerodinâmica, pneus com menor resistência ao rolamento, alongamento da transmissão e um indicador de marchas no painel que avisa o momento mais apropriado para trocar as marchas (QUATRO RODAS, 2012).

A Volkswagen do Brasil ainda oferece a tecnologia *BlueMotion* para o Novo Gol e o Novo Voyage, por meio de um pacote de equipamentos chamado de *BlueMotion Technology*, desenvolvido com base no conceito *BlueMotion*, onde estão disponíveis pneus com menor resistência à rolagem e indicador digital de marcha a ser utilizada (GUIA AUTOMOTIVO, 2012).

Com base nesse cenário de mudanças e novos conceitos, questiona-se sobre as repercussões que as tendências de mercado e as exigências legais têm provocado internamente nas montadoras.

A fim de buscar respostas à estes questionamentos, o presente trabalho está fundamentado na Visão Baseada em Recursos (*RBV - Resource-Based View*). Essa abordagem foi adotada pelo fato de ser considerada suficientemente robusta para tratar temas

da Administração Estratégica, segundo a qual por meio dos recursos e capacidades utilizadas por uma empresa podem ser geradas vantagens competitivas.

Recursos são ativos tangíveis e intangíveis controlados por uma empresa e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias (BARNEY; HESTERLY, 2011). Recursos tangíveis são os ativos físicos e recursos intangíveis são os ativos não físicos (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Competências significam as atividades e processos pelos quais os recursos são empregados de maneira a atingir vantagem competitiva (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Assim, a vantagem competitiva pode ser obtida quando uma empresa é capaz de gerar maior valor econômico do que seus concorrentes adotando estratégias únicas utilizando os seus recursos e capacidades (BARNEY; HESTERLY, 2011).

A presente dissertação busca entender o que a VWB tem feito para obter vantagem competitiva, desenvolvendo recursos e competências essenciais em mercados de produtos específicos.

Diante disso, ficou definido como questão de pesquisa: “Como a VWB tem desenvolvido recursos e competências para colocar novos veículos com menor consumo energético no mercado automotivo de maneira a atender uma tendência global e às exigências legais, na perspectiva de obter vantagem competitiva?”.

Como objetivo geral estabeleceu-se: “Verificar que recursos e competências têm sido mais relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos dentro das estratégias de negócios da VWB, do ponto de vista dos gestores, técnicos e especialistas no assunto”. Não fez parte deste estudo, levantar a opinião dos consumidores.

Como objetivos específicos estão definidos:

- a) Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.
- b) Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias *BlueMotion*.
- c) Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.

A fim de atender a estes objetivos, foram pesquisadas as áreas de planejamento, desenvolvimento e marketing do produto, as quais estão diretamente ligadas ao processo de desenvolvimento de novos veículos.

Os próximos capítulos apresentam a fundamentação teórica e metodológica, guardando uma consistência com os seus objetivos.

O referencial teórico está organizado de maneira a manter uma linha de raciocínio que parte da contextualização da administração estratégica, onde são abordados conceitos de oportunidades e ameaças, recursos estratégicos, competências, estratégias e vantagem competitiva, juntamente com a abordagem da RBV.

Os procedimentos metodológicos estão apresentados de modo a justificar a escolha do estudo exploratório e do método qualitativo, que utilizou entrevistas semi-estruturadas, incluído o seu roteiro e as técnicas da Análise de Conteúdo para o tratamento e análise dos dados.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Com o intuito de fundamentar o desenvolvimento deste trabalho, esta seção é dedicada à apresentação dos conceitos de oportunidades e ameaças, recursos estratégicos, competências, estratégias e vantagem competitiva, de maneira conectada com os objetivos específicos.

2.1 Fundamentos da RBV

A RBV considera os recursos como fundamento para a estratégia da empresa onde as competências, capacidades e habilidades são consideradas como a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da vantagem competitiva, da heterogeneidade e da lucratividade das empresas (KRETZER; MENEZES, 2006).

Para Barney e Hesterly (2011) a RBV baseia-se em duas premissas fundamentais sobre os recursos e capacidades que as empresas podem controlar. A primeira trata da heterogeneidade de recursos das empresas, que significa que empresas diferentes podem possuir diferentes conjuntos de recursos e capacidades e, desta forma, serem mais competentes em realizar determinadas atividades do que seus concorrentes. A segunda premissa trata da imobilidade de recursos, que indica que algumas das diferenças de recursos e capacidades entre as empresas podem ser duradouras em função da dificuldade para desenvolvê-los ou adquiri-los. Considerando essas duas premissas, é possível explicar por que algumas empresas superam outras, mesmo competindo no mesmo setor, e podem gerar vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes.

Para Grant (1991), os recursos e as capacidades de uma empresa são considerados como pontos centrais na formulação de sua estratégia, sendo a base sobre a qual uma empresa pode estabelecer a sua identidade e estruturar sua estratégia, e propiciar as principais fontes de rentabilidade da empresa. Para o autor, a contribuição da RBV para a formulação da estratégia da empresa é a compreensão das relações entre recursos, capacidades, vantagem competitiva e lucratividade – em particular, a compreensão dos mecanismos por meio dos quais a vantagem competitiva pode ser sustentada ao longo do tempo.

Conforme Collis e Montgomery (2008) a abordagem da RBV é baseada na teoria econômica e explica como os recursos de uma empresa podem conduzir o seu desempenho em um ambiente dinâmico e competitivo. Para os autores, a RBV combina a análise interna dos fenômenos dentro das empresas com a análise externa da indústria e do ambiente.

2.2 Oportunidades e ameaças

Conforme Barney e Hesterly (2011) as oportunidades e ameaças no ambiente competitivo das empresas são cruciais no processo de gestão estratégica, onde as empresas que conseguem entendê-las estão mais capacitadas a escolher e implementar boas estratégias que as levem à vantagem competitiva. Para os autores, o entendimento das oportunidades e ameaças deve começar pelo entendimento do ambiente geral o qual a empresa opera.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), fatores ambientais podem influenciar direta ou indiretamente no sucesso ou no fracasso estratégico de uma empresa. Para os autores, as influências ambientais e tendências podem ser tratadas como camadas que atuam em torno das organizações, nas quais estão inseridas forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais.

Nessa direção, Barney e Hesterly (2011) sugerem que o ambiente geral enfrentado pelas empresas é constituído por seis elementos inter-relacionados, os quais podem ser verificados na figura 1.

Figura 1: O ambiente geral enfrentado pelas empresas.



Fonte: Barney e Hesterly (2011).

A mudança tecnológica pode criar tanto oportunidades, à medida que as empresas exploram a tecnologia para criar novos produtos e serviços, como ameaças, à medida que ela força as empresas à repensar suas estratégias tecnológicas.

Demografia é a distribuição de indivíduos em uma sociedade em termos de idade, gênero, estado civil, renda, etnia e outros atributos pessoais que a caracterizam e determinam os padrões de compra. Dessa maneira, o seu conhecimento, pode orientar as empresas em suas estratégias de desenvolvimento de novos produtos ou serviços.

A cultura são valores e crenças que guiam o comportamento em uma sociedade. Entender esse comportamento e, portanto, a cultura, é fundamental para aumentar a capacidade de gerar vantagem competitiva.

O clima econômico refere-se às condições econômicas em que uma empresa opera. Essas condições variam ao longo do tempo entre períodos de relativa prosperidade – alta demanda por bens e serviços e baixa taxa de desemprego, e períodos de relativamente pouca prosperidade – baixa demanda por bens e serviços e alta taxa de desemprego.

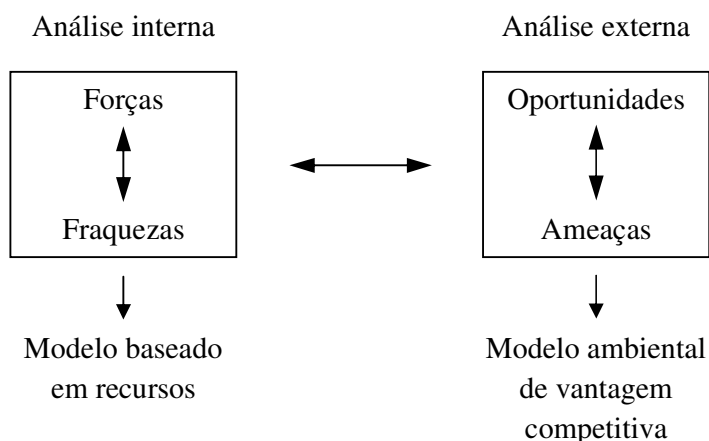
Condições legais e políticas tratam do impacto das leis e do sistema legal nos negócios, juntamente com a natureza do relacionamento entre as empresas e o governo.

Acontecimentos internacionais específicos podem ter forte impacto nas estratégias de uma empresa para a geração de vantagem competitiva. Podem ser citados como exemplos para esses acontecimentos: guerras civis, golpes de Estado, terrorismo, guerras entre países, fome recessão econômica entre outras.

Para Barney e Hesterly (2011), o ambiente geral define o amplo contexto em que uma empresa opera. Entender esse ambiente pode ajudar a empresa a identificar oportunidades e ameaças. No entanto, para um melhor entendimento das oportunidades e ameaças é necessário que seja realizado uma análise do ambiente local das empresas.

O tradicional modelo Forças – Fraquezas – Ameaças – Oportunidades (*SWOT – Strengths – Weaknesses – Opportunities – Threats*), ilustrado na figura 2, sugere que as empresas podem obter vantagens competitivas por meio da implementação de estratégias que explorem as suas forças internas em resposta às oportunidades do mercado, enquanto neutralizam as ameaças externas e evitam suas fraquezas internas (BARNEY, 1995; BARNEY; CLARK, 2007). Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007) esse modelo pode ser utilizado de forma comparativa em relação aos concorrentes para o melhor entendimento da capacidade estratégica da uma organização.

Figura 2: A relação entre a análise tradicional SWOT, o modelo baseado em recursos e o modelo de atratividade da indústria.



Fonte: Barney e Clark (2007, tradução nossa).

A análise por meio do modelo SWOT resume as principais questões do ambiente empresarial e da capacidade estratégica de uma organização que tendem a causar maior impacto no desenvolvimento da estratégia. Essa análise pode ser uma base útil para apoiar futuras escolhas estratégicas onde o objetivo principal é identificar o grau em que as forças e fraquezas atuais são relevantes para lidar com as ameaças ou capitalizar as oportunidades no ambiente empresarial (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

No entanto, algumas limitações são definidas para este modelo, onde verifica-se a falta de uma lógica para a identificação das forças e fraquezas (BARNEY; CLARK, 2007) e o risco de uma generalização excessiva, tornando o modelo menos efetivo (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Essas limitações podem prejudicar significativamente o entendimento das capacidades estratégicas das empresas e desta forma não deve substituir uma análise mais profunda e detalhada. Nesse sentido, é importante basear-se na literatura conhecida a fim buscar meios que auxiliem nesse processo de identificação.

2.2.1 Oportunidades

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), as empresas podem buscar oportunidades por meio da identificação de lacunas estratégicas. Os autores definem lacuna estratégica como uma oportunidade presente no ambiente competitivo que não está sendo totalmente explorada pelos competidores.

Para Barney e Hesterly (2011), a análise das oportunidades deve começar com a identificação de estruturas genéricas de setor. Os autores consideram quatro estruturas genéricas de setor para a análise das oportunidades, sendo: (1) setores fragmentados, (2) setores emergentes, (3) setores maduros e (4) setores em declínio.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) sugerem que as oportunidades também podem ser identificadas em diferentes segmentos, sendo eles: (a) segmentos substitutos, (b) outros grupos estratégicos ou espaços estratégicos, (c) cadeia de compradores, (d) produtos e serviços complementares, (e) novos segmentos de mercado, e (f) oportunidades ao longo do tempo.

O caso do desenvolvimento de novos veículos visando redução do consumo energético se enquadra na abordagem dos setores emergentes, a qual será adotada para esta pesquisa. De acordo com Barney e Hesterly (2011), setores emergentes são setores relativamente novos, formados por inovações tecnológicas, mudanças na demanda, surgimento de novas necessidades dos consumidores, entre outras. Conforme esses autores, as empresas que compõem esses setores deparam-se com um conjunto único de oportunidades, cuja exploração pode se tornar uma fonte de desempenho superior.

Para este estudo considera-se oportunidades de acordo com a abordagem de Johnson, Scholes e Whittington (2007), na qual as empresas podem buscar lacunas estratégicas que não estão sendo devidamente exploradas pelos competidores a fim de gerar vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

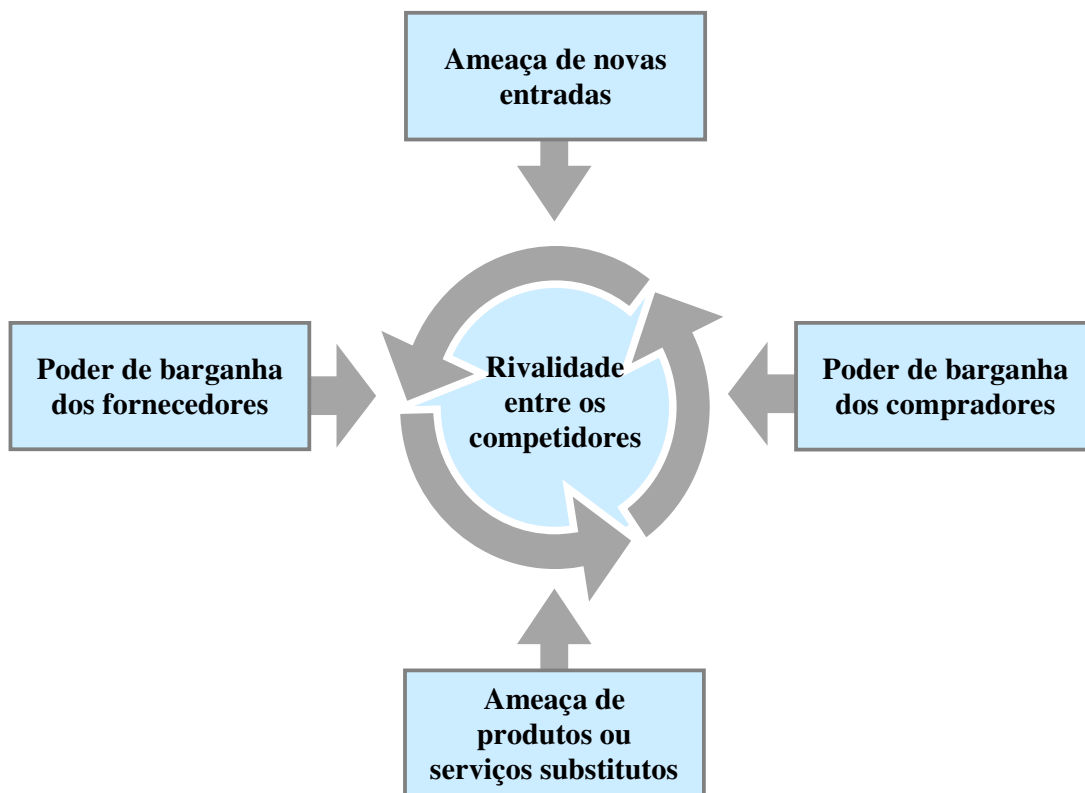
2.2.2 Ameaças

Para Barney e Hesterly (2011), uma ameaça ambiental pode ser definida por qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que vise reduzir o seu nível de desempenho. Conforme esses autores, as ameaças aumentam os custos de uma empresa, diminuem os lucros ou reduzem o seu desempenho de alguma outra forma.

A fim de buscar uma fundamentação teórica para tratar dessas ameaças ambientais de forma prática, foram desenvolvidos diversos modelos relacionados ao tema, onde o mais influente tem sido o modelo de cinco forças difundido por Porter (1985). Conforme Barney e Hesterly (2011), essas seriam as ameaças mais comuns que as empresas podem enfrentar em seus ambientes competitivos, não necessariamente todas elas ao mesmo tempo e com a mesma intensidade.

Porter (2008) sugere que a competição por lucros ultrapassa a rivalidade estabelecida entre empresas e inclui outras quatro forças competitivas, sendo elas: clientes, fornecedores, potenciais entradas e produtos substitutos (figura 3).

Figura 3: As cinco forças que moldam a competição entre as empresas.



Fonte: Porter (2008, tradução nossa).

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007) as cinco forças não são independentes. Para esses autores, as cinco forças são relacionadas de forma que a pressão em uma delas pode resultar em mudanças nas outras, em meio a um processo onde as fontes de competição estão em constante mudanças.

De acordo com Porter (2008) a resultante de todas essas cinco forças define a estrutura empresarial e a natureza da interação competitiva presente nas empresas. Essa resultante determina o potencial de lucratividade das empresas, sendo assim, um fator de fundamental importância para a formulação de suas estratégias (PORTER, 1979).

A presente dissertação considera a abordagem das cinco forças de Porter (2008) a fim de entender as ameaças enfrentadas pela VWB para ofertar novos veículos de menor consumo energético.

2.3 Recursos estratégicos

Para Wernerfelt (1984), um recurso pode ser entendido como qualquer coisa que possa ser pensada como força ou fraqueza de uma determinada empresa. Conforme o autor, os recursos de uma empresa podem ser definidos como aqueles ativos tangíveis ou intangíveis a ela vinculados.

Para Barney (1991), de acordo com a análise estratégica tradicional, os recursos são forças que as empresas utilizam para implementar estratégias para aproveitar oportunidades e reduzir ameaças, conforme ilustrado na figura 2.

A RBV vê as empresas como diferentes conjuntos de recursos tangíveis, intangíveis e capacidades, onde a empresa que tiver o melhor e mais apropriado conjunto de recursos para o seu negócio e para a implementação de suas estratégias poderá ser melhor sucedida. Esse conceito está conectado à proposição de que não existem duas empresas exatamente iguais porque não existem duas empresas que tenham tido as mesmas experiências, que tenham adquirido os mesmos ativos e competências, ou que construíram as mesmas culturas organizacionais (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

Ao se analisar os conceitos referentes a recursos tangíveis e intangíveis, pode-se observar uma série de definições muito similares. Para recursos tangíveis, os conceitos estão claramente definidos, porém, verifica-se uma grande diversidade de expressões relacionadas aos recursos intangíveis. Conforme Kristandl e Bontis (2007) essas definições e conceitos podem ser inseridas no contexto da RBV, apesar de toda a sua diversidade. De qualquer forma, a fim de buscar um conceito unificado e comum dentro da RBV para o termo intangível, esses autores propuseram a seguinte definição:

Intangíveis são recursos estratégicos empresariais que permitem a geração de valor sustentável, mas não estão disponíveis para um grande número de empresas (raridade). Eles levam a potenciais benefícios futuros que não podem ser tomados por outros (apropriabilidade), e não são imitáveis pelos concorrentes ou substituíveis utilizando outros recursos. Eles não são negociáveis ou transferíveis como fatores de mercado (imobilidade), devido ao controle corporativo. Dada a sua natureza intangível, eles não são físicos, não estão incluídos nas declarações financeiras, e têm vida finita. Para se tornar um ativo intangível incluído nas declarações financeiras, esses recursos precisam ser claramente associados a produtos ou serviços, identificáveis a partir de outros recursos, e tornar-se um resultado rastreável de transações passadas (pág. 1518, tradução nossa).

Tangíveis ou intangíveis, os recursos devem ser caracterizados por alguns atributos que os tornem fundamentais para a geração da vantagem competitiva. Para Barney (1991) os

recursos possuem determinados atributos que indicam o quanto heterogêneos e imóveis eles realmente são e o quão útil estes recursos podem ser para a geração da vantagem competitiva. Nesse sentido, o autor apresentou os atributos principais a fim de caracterizar um recurso potencialmente gerador da vantagem competitiva identificados por VRIN:

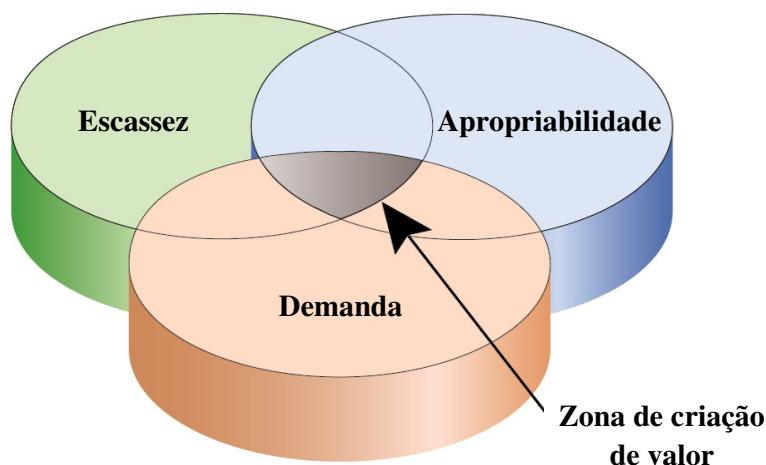
- Valioso: recursos são valiosos quando eles permitem uma empresa de conceber ou implementar estratégias que melhorem sua eficiência e eficácia.
- Raro: recursos são raros quando não são possuídos por um grande número de competidores.
- Imperfeitamente imitável: recursos são imperfeitamente imitáveis quando outras empresas que não possuem estes recursos não podem obtê-los.
- Não substituível: recursos são insubstituíveis quando não existem recursos equivalentes que permitam implementar a mesma estratégia em outras empresas.

Posteriormente esse autor alterou a referência dos atributos para VRIO (BARNEY; CLARK, 2007) tendo revisto o conteúdo do último atributo, conforme a segue:

- Organização: recursos valiosos, raros e inimitáveis só podem ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável, se a empresa estiver organizada para explorar o potencial oferecido por esses recursos.

Conforme Collis e Montgomery (2008) para que um recurso seja considerado como base para uma estratégia eficaz, devem ser avaliados alguns fatores relacionados ao seu valor de mercado. Dessa forma, o valor de um recurso é determinado pela sua interação dinâmica com as forças do mercado, conforme apresentado na figura 4.

Figura 4: Forças que determinam o valor de um recurso.



Fonte: Adaptado de Collis e Montgomery (2008, tradução nossa).

Um recurso considerado valioso para uma determinada empresa, pode não ter o mesmo valor para outras empresas de diferentes setores ou em um diferente contexto cronológico. Uma suposição inicial é de que um recurso valioso deve contribuir para a produção de algo que os clientes querem e a um preço que eles estão dispostos a pagar (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

A possibilidade de não imitação é outro importante atributo para a perspectiva da dependência de recursos. Se outras empresas estiverem aptas a adquirir ou desenvolver um mesmo recurso, ou um substituto, que seja equivalente ao que a empresa possui, e puderem ainda fazê-lo pelo mesmo custo, então os recursos não podem ser fonte de vantagem competitiva entre elas (BARNEY; HESTERLY, 2011). A não imitabilidade de um recurso é um atributo de fundamental importância para a criação de valor, pois ela limita a concorrência e aumenta as possibilidades de que os lucros gerados a partir dele sejam sustentáveis. A obtenção deste atributo é o resultado da combinação entre a condição histórica da empresa, uma ambiguidade causal onde a relação entre o recurso e a vantagem competitiva que ele gera não é claramente identificada por outras empresas, e uma complexidade social onde as empresas dependem de suas capacidades e cultura para gerenciar o recurso (BARNEY, 1991).

Para Collis e Montgomery (2008) a não imitabilidade também pode ser obtida por meio da característica da singularidade física, ou seja, o recurso é único ou pela dissuasão econômica, que ocorre quando existe uma limitação do potencial de mercado e uma empresa se antecipa a um concorrente fazendo um grande investimento em determinado recurso.

Além da imitação, um recurso ou capacidade pode ser o substituto estratégico de outro, se ambos se voltarem às mesmas oportunidades e ameaças do ambiente, da mesma forma e com o mesmo custo. Dessa maneira, é importante avaliar se o recurso é realmente não substituível a fim de evitar que os concorrentes utilizem recursos similares que permitam gerar o mesmo valor. Para Barney e Clark (2007) dois recursos valiosos são substitutos quando são estrategicamente equivalentes, isto é, quando cada um pode ser explorado separadamente para implementar as mesmas estratégias.

Outra importante característica a considerar é a durabilidade do recurso. Quanto menor a sua depreciação, mais valioso será esse recurso para a empresa além de gerar a possibilidade de sustentação de uma vantagem competitiva (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

Conforme Knott (2009), a partir da literatura baseada em recursos, o modelo de análise VRIO tornou-se o método mais recomendado para avaliação dos recursos de uma empresa. Com base nesse modelo, o autor desenvolveu um fluxograma de avaliação de recursos da VRIO expandida que serve como uma ferramenta para auxiliar gestores na avaliação e

identificação dos recursos como fontes geradoras de vantagem competitiva sustentável ou temporária. Essa ferramenta enfatiza o papel e o impacto das condições internas e externas sobre a identificação de atributos de uma empresa como recursos, o que evidencia o benefício de gerir estas condições ativamente.

A fim de identificar os recursos e capacidades voltados ao desenvolvimento de novos veículos para o caso da Volkswagen do Brasil, esta dissertação adota o modelo VRIO (BARNEY; CLARK, 2007) como base para as análises que serão apresentadas posteriormente.

2.4 Competências

A expressão competência (PRAHALAD; HAMMEL, 1990; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007) não detém a unanimidade conceitual entre os autores da Administração Estratégica. Barney (1991) utiliza a expressão capacidade dentro do conceito de recursos, como um subconjunto destes, admitidas na forma tangível e intangível (BARNEY; HESTERLY, 2011).

Para efeito deste estudo adotou-se a expressão competência significando as atividades e os processos por meio dos quais a empresa utiliza os seus recursos de maneira efetiva para gerar vantagem competitiva (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007).

Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), competências essenciais são recursos e capacidades que servem como fonte para a geração da vantagem competitiva para uma empresa. Para os autores essas competências são criadas com o passar do tempo por meio de um processo de aprendizado e acumulação de recursos e capacidades. Para Barney e Clark (2007) a exploração de um recurso ou de uma capacidade valiosa, rara e de difícil imitação, pode gerar uma vantagem competitiva sustentável e desta forma, este tipo de recurso ou capacidade pode ser pensado como uma força organizacional ou uma competência.

Em contrapartida, Andersén (2011) afirma que a posse de um determinado recurso ou capacidade, por si só, não significa necessariamente a sua utilização efetiva e desta forma, o gerenciamento de recursos deve ser realizado considerando aspectos de criação e de exploração. O aspecto de criação refere-se à obtenção do recurso estratégico e o aspecto de exploração refere-se à utilização deste recurso por meio dos processos organizacionais. A fim de alcançar um alto nível de desempenho, o recurso tem que se adequar à configuração de recursos já existentes em uma empresa, e a empresa tem que possuir a capacidade de gestão e as capacidades de marketing para utilizar plenamente o recurso. Além disso, o recurso não

pode resultar em outras desvantagens competitivas para a empresa. Essas atividades estão associadas às competências existentes nas empresas.

Hill e Jones (2007) argumentam que a competência distintiva surge a partir dos recursos e das capacidades, porém, para uma empresa ter esta competência, ela deve ter, no mínimo, (1) um recurso específico e valioso, e capacidades (habilidades) necessárias para explorar esse recurso de maneira eficaz ou (2) capacidade específica para gerenciar os recursos. Conforme os autores, uma competência é mais forte quando a empresa dispõe de recursos específicos e valiosos e capacidades específicas para gerir esses recursos.

Dada a premissa básica da RBV de que os recursos são distribuídos de forma heterogênea entre as empresas (BARNEY, 1991), verifica-se que diferentes organizações possuem diferentes capacidades para fazer uso de seus recursos estratégicos (ANDERSÉN, 2011).

Segundo Prahalad e Hamel (1990), as competências são entendidas como um aprendizado coletivo que capacita as empresas a explorar os seus recursos produtivamente. Para os autores, as competências essenciais não diminuem com o uso e ao contrário dos ativos físicos, os quais se deterioram ao longo do tempo, elas são aprimoradas conforme aplicadas e compartilhadas.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) sugerem que o termo competência refere-se às atividades e processos pelos quais uma organização dispõe de seus recursos efetivamente. Esses autores definem competências essenciais como atividades e processos pelos quais os recursos são utilizados para gerar e sustentar a vantagem competitiva as quais os concorrentes têm dificuldades de imitar ou obter.

A avaliação de uma competência essencial pode ser realizada não somente no ambiente interno da empresa, mas também frente aos seus concorrentes, onde o termo competência distintiva seria o mais apropriado para a situação (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

Conforme Prahalad e Hamel (1990), pelo menos três testes podem ser aplicados para identificar competências essenciais de uma empresa. Em primeiro lugar, uma competência essencial proporciona o potencial de acesso à uma grande variedade de mercados. Em segundo lugar, ela deve ter uma contribuição significativa para os benefícios percebidos pelo cliente final. Em terceiro lugar, uma competência essencial deve ser de difícil imitação para os concorrentes.

De acordo com Smith (2008) existe uma importante distinção entre os termos competência e capacidade, os quais muitas vezes são utilizados como sinônimos. Capacidade

refere-se a um amplo conjunto de práticas em que a empresa tem proficiência, porém essas práticas estão enraizadas nas suas operações de rotina. Desta maneira, define-se capacidade como a habilidade organizacional para executar atividades repetidamente de forma eficiente e previsível. Por outro lado, competência refere-se à habilidade de uma empresa para melhorar seu desempenho continuamente, de forma a melhorar sua eficiência de produção, seus índices financeiros, sua eficácia de marketing, ou o desenvolvimento de novos produtos. A competência é a fonte de diferenciação da empresa que lhe permite criar e oferecer produtos, serviços e soluções aos clientes de forma exclusiva.

Para Prahalad e Hamel (1990) uma empresa que possui um grande número de capacidades, provavelmente não tem muitas competências essenciais. Sugere-se que empresas que já estão estabelecidas possuem muito mais capacidades do que competências, pois apesar de desenvolverem inúmeras habilidades de executar as atividades repetitivamente, não são criadas tantas competências, que permitam que ela melhore o seu desempenho continuamente. Em contrapartida, as novas empresas têm relativamente mais competências e menos capacidades em função de basearem suas estratégias em algumas coisas que elas podem fazer de forma diferente do que as empresas já estabelecidas, porém, elas possuem poucas capacidades para entregar produtos e serviços de maneira repetitiva e eficiente (SMITH, 2008).

A fim de identificar as competências, adota-se o termo competência como as atividades e os processos por meio dos quais a empresa utiliza os seus recursos de maneira efetiva para gerar vantagem competitiva, conforme a abordagem de Johnson, Scholes e Whittington (2007). O modelo VRIO também é aplicado para análise das competências uma vez que estão diretamente associadas aos recursos.

2.5 Estratégias

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007) a estratégia pode ser definida como a direção e o escopo de uma empresa ao longo prazo, que visa obter vantagem em um ambiente dinâmico por meio de sua configuração de recursos e competências com o objetivo principal de atender às expectativas dos *stakeholders*. Para esses autores, as estratégias existem em diferentes níveis da empresa.

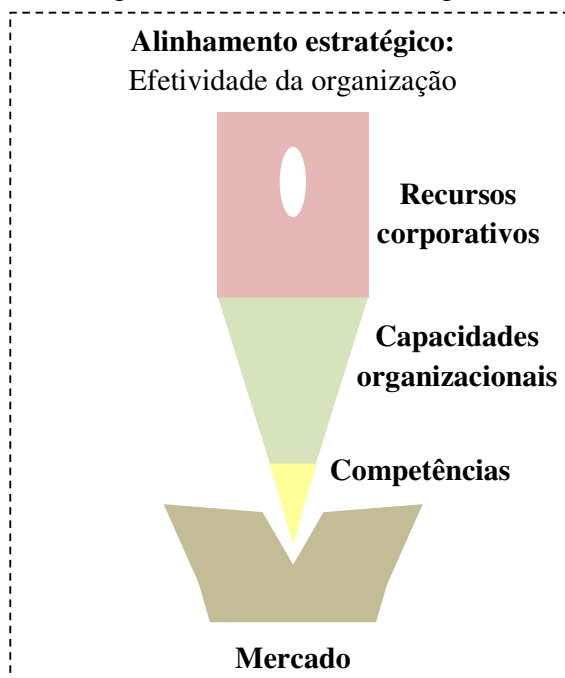
Barney e Hesterly (2011) sugerem que as escolhas estratégicas podem ser divididas em duas grandes categorias, sendo elas:

- Estratégia no nível do negócio: ações que visam à obtenção da vantagem competitiva em um único mercado ou setor.
- Estratégia no nível corporativo: ações que visam a obtenção da vantagem competitiva em diversos mercados ou setores simultaneamente.

Conforme mencionado na introdução, esta dissertação trata da estratégia no nível do negócio, a qual pode variar significativamente entre as empresas. Nesse nível é feita a integração e coordenação de um conjunto de ações que a empresa realiza para obter vantagem competitiva, de forma a explorar seus recursos e competências essenciais em mercados de produtos específicos (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Conforme Smith (2008) as competências, capacidades e recursos, devem estar alinhados estrategicamente para que a empresa consiga atuar em um mercado com eficácia, onde os recursos são vistos como a base para a estratégia da empresa, as capacidades representam os meios e processos pelos quais estes recursos são explorados e as competências são tratadas como fatores determinantes no desempenho da empresa e na sua inserção no mercado (figura 5). Fuchs et al. (2000) concordam que o alinhamento ou a integração destes fatores é de fundamental importância para a abordagem estratégica da empresa. Esses autores sugerem que muitas empresas podem falhar em função de não buscarem efetivamente este alinhamento em direção à seus objetivos estratégicos.

Figura 5: O alinhamento estratégico.



Fonte: Adaptado de Smith (2008, tradução nossa).

Conforme Porter (1980; 1985) as estratégias concentram-se principalmente na liderança em custos, diferenciação do produto e foco. Dess e Davis (1984) corroboram que estas estratégias genéricas podem ser potencialmente bem sucedidas para a criação de uma posição defensável e para superar os concorrentes em um determinado setor. Nesse sentido, Porter (1980; 1985) e Dess e Davis (1984), definem como estratégias genéricas:

- Liderança em custos: enfatiza o baixo custo em relação aos concorrentes sem negligenciar a qualidade, os serviços e as outras áreas envolvidas.
- Diferenciação: trata da criação de algo, seja um produto ou um serviço, que é reconhecido como sendo único, permitindo assim que a empresa trabalhe com preços superiores aos preços médios do mercado.
- Foco: trata da estratégia onde a empresa se concentra em um grupo específico de clientes, mercados, ou segmentos de linha de produto.

De acordo com Barney (2011), as estratégias de liderança em custos e de diferenciação são duas das mais importantes estratégias no nível dos negócios. Para Barney e Hesterly (2011) essas estratégias são caracterizadas como estratégias de negócios genéricas em função de sua importância ser tão difundida.

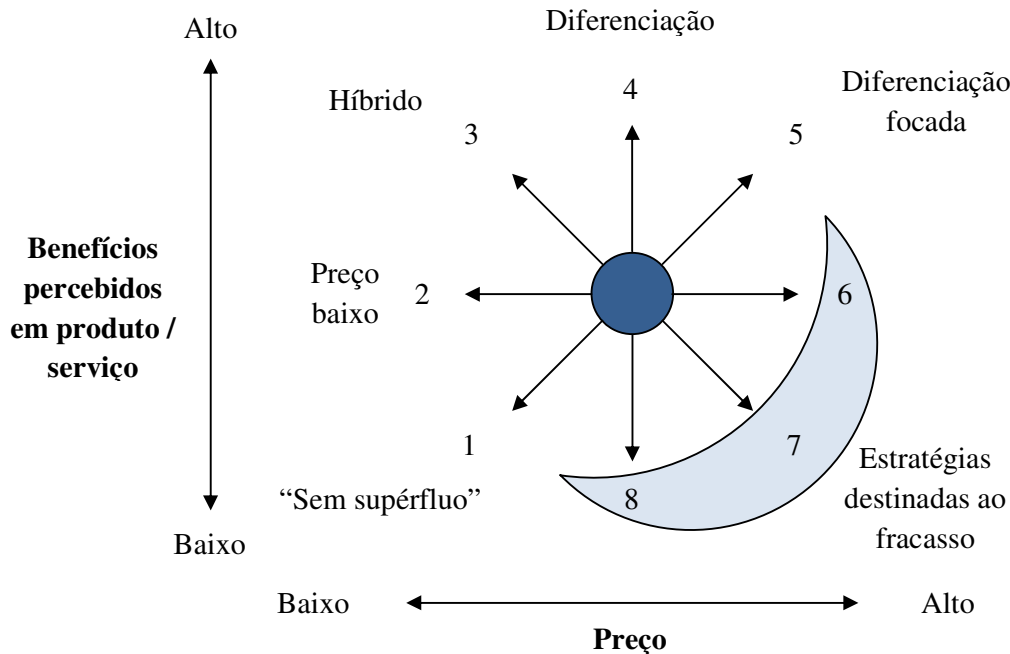
Adotar a estratégia de liderança em custos não significa abandonar outras estratégias, pois pensar somente em liderança em custos pode levar as empresas a criarem produtos que ninguém deseja comprar (BARNEY, 2011).

Para Sirmon et al. (2011), normalmente as empresas usam a estratégia de diferenciação na tentativa de desenvolver novas capacidades de inovação e de marketing com o objetivo de diferenciar os seus produtos ou serviços. Logicamente, a diferenciação deve ser positiva e o valor agregado para os clientes deve ser superior em relação à concorrência (SIRMON; HITT; IRELAND, 2007).

Johnson, Scholes e Whittington (2007) propõem uma integração entre as estratégias de diferenciação e foco juntamente com o preço, onde o custo está diretamente considerado, a fim de explicar a relação entre as estratégias abordadas para geração da vantagem competitiva, e os benefícios percebidos pelos clientes. Esta integração é apresentada na forma de um relógio estratégico na figura 6.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2007) o relógio estratégico é um conceito importante no auxílio ao entendimento das exigências dinâmicas do mercado e para realização das escolhas estratégicas que as empresas podem fazer em relação ao seu posicionamento e obtenção da vantagem competitiva.

Figura 6: O Relógio estratégico



Fonte: Adaptado de Johnson, Scholes e Whittington (2007).

Esta dissertação adota a abordagem sobre as estratégias de liderança em custos, diferenciação e foco (PORTER, 1980; 1985), e o relógio estratégico como a interação entre elas (JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007), a fim de identificar as estratégias da VWB de abordagem do mercado de veículos com menor consumo energético.

2.6 Vantagem competitiva

Conforme Barney e Hesterly (2011), o objetivo final do processo da administração estratégica é permitir que a empresa escolha uma estratégia que gere vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes. Para os autores, uma empresa possui uma vantagem competitiva quando ela é capaz de gerar maior valor econômico para os clientes do que seus concorrentes, sendo o valor econômico definido pela diferença entre os benefícios percebidos por estes e o custo total para sua produção e venda.

Uma vantagem competitiva pode ser atribuída ao proprietário de um recurso que, por sua vez, capacita a empresa a realizar atividades melhor ou de forma mais barata do que seus concorrentes. Assim, pode-se dizer que a obtenção de desempenho superior baseia-se na combinação do desenvolvimento de um conjunto distinto de recursos estratégicos com sua utilização em uma estratégia bem concebida (COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

Levando em conta que uma empresa é capaz de gerar uma vantagem competitiva se ela estiver apta a criar mais valor econômico que o seus concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007), pode-se dizer que uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente implementada por nenhum outro concorrente (BARNEY, 1991).

As empresas apresentam diferentes níveis de eficiência de maneira que umas são superiores às outras, onde empresas que possuem mais recursos estão aptas a produzir mais economicamente e melhor satisfazer os desejos dos clientes (PETERAF, 1993).

Segundo Barney e Hesterly (2011), a vantagem competitiva de uma empresa pode ser sustentável ou temporária, estando este status relacionado ao tempo de duração desta vantagem. Empresas que criam o mesmo valor econômico que suas rivais obtêm uma paridade competitiva. A geração de um valor econômico menor que os concorrentes, em contrapartida, proporciona a desvantagem competitiva.

Barney e Clark (2007) sugerem que se os concorrentes atuais ou potenciais forem incapazes de duplicar uma vantagem competitiva de uma empresa bem sucedida, esta terá uma vantagem competitiva sustentável. No entanto, o termo sustentável não significa necessariamente que a vantagem competitiva irá durar para sempre ou por longos períodos. Mudanças tecnológicas, na demanda e no contexto institucional, podem tornar uma vantagem competitiva não mais tão vantajosa.

Adner e Zemsky (2006) argumentam que uma vantagem competitiva pode deixar de existir, não só em função da imitação entre as empresas, a qual enfraquece a singularidade dos recursos, mas também pelo comportamento dos consumidores. Nesse sentido, os autores sugerem que o conceito de heterogeneidade não está enraizado somente para os recursos das empresas, mas também para os consumidores que definem a demanda de uma empresa.

Brito e Vasconcelos (2004) argumentam que apesar de sua importância no contexto empresarial, o conceito de vantagem competitiva não tem uma definição operacional detalhada em função da complexidade de suas relações e, principalmente, a impossibilidade do controle de todas as variáveis relacionadas.

A fim de identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva, o presente estudo considera a abordagem de Barney e Clark (2007) de que uma empresa é capaz de gerar uma vantagem competitiva se ela estiver apta a criar mais valor econômico que o seus concorrentes.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1 Estudo de caso

Para esse estudo foram adotados um conjunto de procedimentos a fim de estudar o caso do processo de desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético, da Volkswagen do Brasil, envolvendo a coleta dos dados, sua organização, a análise e apresentação dos resultados (YIN, 2011; PATTON, 2002).

De acordo com Lee (1999) um estudo de caso aborda muitas das questões tradicionalmente estudadas por experimentos laboratoriais ou de campo onde a principal diferença, é que um estudo de caso não requer controle e manipulação de variáveis.

Flyvbjerg (2006) argumenta que apesar de um estudo de caso ser considerado uma investigação detalhada de um caso único, ele pode trazer informações confiáveis sobre uma classe mais ampla e ser utilizado em estágios preliminares de outras investigações a fim de gerar hipóteses.

Conforme Yin (2005) é desejável que se adote um protocolo para a realização de um estudo de caso em qualquer circunstância, o qual consta de procedimentos e regras gerais a serem seguidas ao utilizar este instrumento de pesquisa. Para esse autor, o protocolo é uma das táticas principais a fim de aumentar a confiabilidade da pesquisa e destina-se a orientar o pesquisador ao realizar a coleta de dados.

Para este estudo de caso, o protocolo adotado corresponde à estrutura de tópicos apresentada a seguir.

3.2 Ambiente da pesquisa

A Volkswagen possui quatro fábricas distribuídas pelo território nacional, estando elas localizadas em São Bernardo do Campo (SP), São Carlos (SP), Taubaté (SP) e São José dos Pinhais (PR) (VOLKSWAGEN, 2013).

Focando os objetivos deste trabalho, a pesquisa foi realizada na fábrica de São Bernardo do Campo, onde estão localizadas as áreas de pesquisa e desenvolvimento, assim como as áreas de planejamento de produto e marketing do produto. Essas áreas foram exploradas uma vez que o objetivo do trabalho está voltado para o desenvolvimento de novos produtos.

A fábrica de São Bernardo do Campo, também conhecida como Planta Anchieta, foi inaugurada em 18 de novembro de 1959 e possui atualmente uma área total de 1.000.000 m² com cerca de 14.500 colaboradores (VOLKSWAGEN, 2013).

Para produzir novos veículos, a VWB segue um processo de desenvolvimento padronizado, conhecido como PEP (*Produktentstehungsprozess* em alemão). Esse processo segue uma sequência lógica para desenvolver novos produtos, onde todas as atividades a serem realizadas, documentações necessárias e prazos genéricos são previamente definidos. Ele parte da fase de concepção do produto e vai até o início das atividades de produção do veículo em série, envolvendo cada uma das áreas que participam do processo de desenvolvimento (marketing, finanças, produto, manufatura, fornecedores, entre outras).

Além da descrição detalhada das atividades, o PEP segue um cronograma padrão criado com base na experiência do Grupo Volkswagen, que é representado por uma linha do tempo e indica quando as principais etapas do processo devem ser realizadas. Essa linha do tempo funciona como um guia para o planejamento e a elaboração dos cronogramas de novos projetos.

Este processo normalmente é iniciado a partir de uma demanda ou estratégia da alta administração da empresa. Para tanto, são acionadas todas as áreas envolvidas neste processo a fim de realizar uma investigação detalhada sobre o novo projeto. Nessa sequência, inicia-se a elaboração de um *business case* completo, o qual deverá constar de informações sobre as necessidades do mercado, custos, investimentos e análises financeiras, descrição técnica do produto, objetivos, riscos e impactos, e quaisquer outras informações que influenciem ou sejam influenciadas por este projeto. Esse *business case* é apresentado ao *board* da VW em uma sequência de fóruns de aprovação para que sejam definidas as próximas etapas. Em caso de aprovação, os grupos de engenharia recebem um aval para iniciar o desenvolvimento técnico em questão. Essa fase é composta por uma série de atividades fundamentais como, o desenvolvimento de componentes, confecção de peças e construção de ferramental, adaptação das linhas de produção (quando necessário), montagem de veículos protótipos, realização dos testes normalizados e certificações, ajustes e liberações nos sistemas administrativos, entre outras. A partir da conclusão dessas atividades, com resultados positivos, libera-se o projeto para a produção em série e desta maneira é finalizada a caracterização do processo de seu desenvolvimento.

3.3 Tipo e método da pesquisa

A pesquisa realizada nesta dissertação foi do tipo exploratória (HAIR et al., 2005) descritiva, realizada por meio de entrevistas (COLLIS; HUSSEY, 2005) e observação casual (AEKER; KUMAR; DAY, 2007). Esse procedimento foi adotado a fim de entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB, assim como verificar que recursos, competências e estratégias têm sido relevantes para o desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético, baseado no ponto de vista dos gestores, técnicos e especialistas envolvidos.

Para a abordagem do tema em questão foi utilizado o método qualitativo que, conforme Flick (2004) baseia-se em textos como material empírico e busca a construção da realidade com base na observação do campo e das pessoas envolvidas.

Conforme Hoepfl (1997), as pesquisas aplicadas pelo método qualitativo, buscam a compreensão e a extrapolação para situações semelhantes. Para a autora, esse método pode também ser usado para obter novas perspectivas sobre assuntos já conhecidos, ou para obter informações em maior profundidade. Desta maneira, métodos qualitativos são apropriados em situações onde é preciso identificar variáveis, ou quando verifica-se que medidas quantitativas não podem descrever uma situação adequadamente.

Patton (2002) defende que os métodos qualitativos facilitam o estudo de questões com maior profundidade e detalhes. Para o autor, os métodos qualitativos normalmente produzem uma riqueza de informações detalhadas sobre um menor número de pessoas e casos. Isso aumenta a profundidade da compreensão dos casos e das situações estudadas, mas reduz a generalização.

Para Lee (1999) a pesquisa qualitativa pode ser a melhor escolha quando a identificação de novas proposições teóricas ou ações gerenciais se faz necessária, e o pesquisador inicialmente não conhece os detalhes dos fenômenos em estudo.

Merriam (2002) argumenta que existem muitas construções e interpretações da realidade que sofrem mudanças ao longo do tempo. Para a autora, os pesquisadores qualitativos estão interessados em compreender o que essas interpretações são em um determinado tempo e em um contexto particular.

3.4 Sujeitos da pesquisa

Foram entrevistados seis gestores que atuam diretamente nas áreas de planejamento do produto, engenharia do produto e marketing do produto, conforme definido anteriormente, tendo-se envolvido três das principais áreas atuantes nesse processo. Estes gestores fazem parte de um grupo de executivos experientes, onde quatro deles são gerentes, um supervisor e outro especialista.

Conforme Patton (2002) não existem regras para definir o tamanho da amostra na pesquisa qualitativa, mas sim, estratégias. O tamanho da amostra depende do que se deseja saber, do propósito da pesquisa, do que será útil, do que terá credibilidade, e do que pode ser feito com tempo e recursos disponíveis.

Para Merriam (2002), uma vez que a investigação qualitativa procura entender o significado de um fenômeno a partir das diferentes perspectivas dos participantes, é importante selecionar uma amostra que possibilite a maximização do aprendizado. De acordo com a autora, isso é chamado de amostra proposital ou intencional, a qual foi adotada nesta dissertação na forma de estudo de caso.

Dessa maneira, a pesquisa foi realizada envolvendo diferentes gestores, técnicos e especialistas no assunto, buscando diferentes perspectivas entre os profissionais que estão diretamente ligados ao planejamento e desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético.

Patton (2002) sugere que a amostragem qualitativa deve ser definida com amostras mínimas baseadas na expectativa de uma cobertura razoável do fenômeno a ser investigado, dada a finalidade do estudo e os interesses das partes interessadas. Com base nesta argumentação, os sujeitos de pesquisa foram selecionados de acordo com a seu envolvimento direto com o tema.

3.5 Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com diferentes gestores, técnicos e especialistas no assunto, que estão diretamente ligados ao planejamento e desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético (conforme definido na seção anterior) e pela observação casual do ambiente de trabalho.

Conforme Patton (2002), a realização de entrevistas tem como objetivo, permitir que pesquisador entre na perspectiva dos entrevistados. De acordo com o autor, há três abordagens

básicas para a coleta de dados qualitativos por meio de entrevistas abertas. Elas envolvem diferentes tipos de preparação, conceituação e instrumentação. Cada uma dessas abordagens tem pontos fortes e fracos, e servem para propósitos diferentes. As três abordagens são:

- entrevista informal de conversação: depende inteiramente da geração espontânea de questões no fluxo natural de uma interação;
- guia geral da entrevista: envolve o delineamento de um conjunto de questões que devem ser exploradas com cada entrevistado antes de entrevista e que auxiliam o entrevistador para a abordagem de todos os assuntos principais;
- entrevista aberta padronizada: consiste de um conjunto de perguntas cuidadosamente formuladas e organizadas com a intenção de tomar cada entrevistado através da mesma sequência e das mesmas perguntas.

Lee (1999) sugere de forma mais abrangente que as entrevistas podem apresentar estilos variados. Conforme a abordagem desse autor, verifica-se que as entrevistas semi-estruturadas geralmente possuem temas abrangentes, com questões específicas e sequência pré-determinada para a sua ocorrência, porém, o entrevistador está livre para explorar questões que as circunstâncias o exigirem.

Foram realizadas entrevistas estruturadas utilizando-se um roteiro padrão para conduzir as entrevistas. Esse roteiro, aplicado igualmente a todos os entrevistados, constou de perguntas abertas conectadas com os conceitos apresentados no referencial teórico que, por sua vez, originou-se dos objetivos do estudo, de maneira a garantir um mínimo de consistência e qualidade aos resultados (vide Apêndice A).

Antes do início das entrevistas, foi realizada uma breve introdução ao tema em questão, aos objetivos do trabalho e aos conceitos operacionais a serem adotados. Feito isso, procedeu-se a realização das entrevistas, que tiveram duração média de 40 minutos. Todas elas foram gravadas em áudio com prévia autorização dos entrevistados.

Conforme a abordagem de Aaker, Kumar e Day (2007), a observação causal foi utilizada de forma complementar no sentido de obter uma visão mais apropriada sobre os recursos e competências citados pelos entrevistados de maneira a auxiliar na análise dos dados e na confirmação dos resultados das entrevistas, tendo em vista o pesquisador ser um dos atores do processo.

3.6 Tratamento e análise dos depoimentos

Na sequência da conclusão das entrevistas, iniciou-se o processo de tratamento e análise dos dados qualitativos. Conforme Patton (2002), a análise qualitativa consiste na transformação de dados em resultados. Porém, de acordo com o autor não existe nenhuma fórmula específica para a realização desta transformação e sim, orientações e diretrizes a fim de indicar uma direção ao pesquisador.

Para Berg (2004), o processo de análise dos dados implica na verificação das possíveis resoluções para as questões ou problemas de pesquisa identificados durante a fase inicial do projeto desta dissertação, definidas na primeira seção do trabalho.

Após a realização das entrevistas, estas foram transcritas integralmente tendo servido como base para o tratamento e a análise dos dados com a utilização das técnicas apresentadas por Bardin (2007). Para tanto, foi adotada previamente a codificação dos depoimentos relacionados às perguntas, uma vez que as entrevistas foram conduzidas por meio de um roteiro estruturado padronizado, com questões abertas. A partir disso, buscou-se selecionar trechos das entrevistas para identificar as unidades semânticas, as quais foram organizadas e distribuídas em uma planilha para auxiliar a análise dos dados qualitativos (Apêndice C). Realizada essa etapa, a partir de uma leitura horizontal da planilha, foram geradas as sínteses das unidades semânticas aderentes à cada pergunta, as quais deram origem às categorias (vide Apêndice D).

Para a elaboração das categorias, foram adotados os critérios recomendados por Bardin (2007), quais sejam:

- exclusão mútua: cada elemento não deveria existir em mais de uma divisão.
- homogeneidade: um único princípio de classificação deveria ser utilizado para a sua organização.
- pertinência: as categorias deveriam estar adaptadas ao material de análise e ao referencial teórico.
- objetividade e fidelidade: as variáveis em análise deveriam ser claramente definidas.
- produtividade: as categorias deveriam fornecer resultados eficientes.

No quadro 1 estão apresentadas as categorias resultantes de cada objetivo específico.

Quadro 1: Categorias resultantes da análise das entrevistas

Objetivos Específicos	Categorias
a) Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.	Novo Regime Automotivo.
b) Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i> .	Pessoal capacitado e conhecimento técnico; Capacidade de análise, simulação e medição; Base de recursos ampla.
c) Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.	Estratégia de diferenciação focada.

Fonte: Elaborado pelo autor (2012).

4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Para a análise e interpretação dos resultados obtidos com as entrevistas, adotou-se a mesma estrutura dos objetivos específicos com as respectivas categorias constantes no quadro 1, de maneira a facilitar a compreensão e a conexão lógica com o desenvolvimento desta dissertação.

Para manter o anonimato dos entrevistados optou-se por identificá-los por intermédio da nomenclatura A, B, C, D, E e F. A ordem alfabética foi atribuída de acordo com a sequência da realização das entrevistas, onde A representa o primeiro entrevistado e F o último.

4.1 Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.

Para atender a este objetivo específico, foi gerada uma categoria específica, a qual trata de um tema recente e que se mostra de grande relevância na visão dos gestores entrevistados, o Novo Regime Automotivo.

4.1.1 Novo Regime Automotivo

Com base nas falas dos entrevistados, verificou-se que o Regime Automotivo oferece uma oportunidade relevante para a VWB em função de apresentar um potencial de redução de custos para a empresa por meio da redução de impostos (BARNEY; HESTERLY, 2011; JOHNSON; SCHOLE; WHITTINGTON, 2007). Essa redução dos impostos proposta pelo programa está associada ao atendimento de metas mais rigorosas de redução de consumo, que vão além das metas obrigatórias indicadas pelo programa, conforme alguns depoimentos a seguir:

O Regime Automotivo [...] diz que vai ser possível ter uma redução de impostos caso se tenha uma gama de produtos com baixo consumo energético. Então essa é uma oportunidade que vai ser explorada pela VWB. (Entrevistado A)

O Regime Automotivo te dá uma oportunidade de [...] conseguir um desconto de imposto no veículo. [...] esse desconto de imposto pode ser a diferença entre você ter um produto competitivo ou não no mercado. (Entrevistado B)

[...] os benefícios que existem de impostos [...], conforme essa nova diretriz do InovarAuto, certamente vai mudar todo o modelo de negócio [...].
(Entrevistado E)

Verifica-se também que as oportunidades oferecidas pelo Novo Regime Automotivo podem determinar a competitividade dos produtos no mercado, o que vai ao encontro da argumentação de Johnson, Scholes e Whittington (2007), que afirmam que os fatores ambientais podem influenciar direta ou indiretamente no sucesso ou no fracasso estratégico de uma empresa.

Na medida em que o Novo Regime Automotivo oferece oportunidades, verifica-se também o surgimento de riscos e ameaças relacionadas ao desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo. De acordo os gestores entrevistados, uma das principais ameaças a ser enfrentada pela VWB é a aceitação do público ou o poder de barganha do cliente (PORTER, 1985; 2008). Para os entrevistados, ainda não se sabe ao certo como será essa aceitação perante as novas tecnologias que deverão ser implementadas nos veículos a fim de atingir as metas de redução de consumo, ou seja, não se sabe se os clientes pagarão para ter um veículo com essas tecnologias, conforme ilustram os depoimentos:

A gente não sabe ao certo, se o público aceitaria uma tecnologia desse tipo, embora ela tenha um efeito sobre o consumo energético do carro.
(Entrevistado A)

[...] a principal ameaça é cultural, ou seja, a gente ter o produto, gastar para isso, [...] mas o cliente final não pagar nada a mais pela tecnologia.
(Entrevistado E)

Uma ameaça é você ter uma tecnologia que custa muito caro e os clientes não estejam dispostos a pagar por ela. (Entrevistado F)

Outra ameaça apontada é o poder de barganha dos fornecedores (PORTER, 1985; 2008). Conforme os entrevistados, o desenvolvimento de novas tecnologias para atingir as metas de redução de consumo, pode ser frustrado em função dos fornecedores não estarem preparados para trabalharem com estas tecnologias, ou então porque estas tecnologias podem estar centralizadas em determinados fornecedores, o que eleva os custos e pode prejudicar a competitividade do produto, de acordo com os depoimentos:

[...] se todas as montadoras de automóveis forem buscar nos mesmos fornecedores determinadas tecnologias, o poder de barganha dos fornecedores aumenta, e [...] aumenta o custo do produto. (Entrevistado A)

[...] o fornecedor estar com a tecnologia na mão e cobrar por isso é uma ameaça. (Entrevistado E)

Os fornecedores têm as suas estratégias e às vezes fazem acordos com algumas marcas para que estas tenham exclusividade, [...] e com isso eles acabam favorecendo um ou outro. Então cada fornecedor tem o seu poder de barganha. (Entrevistado F)

Também foram identificadas ameaças de novos entrantes, a competição no mercado, e a rivalidade existente com os concorrentes (PORTER, 1985; 2008). Uma vez que o Novo Regime Automotivo oferece as mesmas oportunidades para todas as empresas automobilísticas, não é fácil se identificar oportunidades no conceito de ser aquilo que muito poucos ou ninguém está explorando (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007):

Se a gente entender que os competidores estão buscando tecnologias de muita eficiência de redução de consumo, a gente vai considerar isso nos nossos carros. (Entrevistado A)

Identificar oportunidades é uma coisa muito difícil e muito criteriosa [...]. Surpresas com novos fabricantes, obviamente que quem está entrando no mercado sempre vai tentar fazer alguma coisa diferente, trazer algum know-how diferente, trazer um preço mais competitivo. (Entrevistado B)

[...] quando a gente lança uma tendência, isso logo é copiado e muitas vezes até pode superar o valor que nós atingimos. Então, a nossa evolução tem que ser constante e mais rápida do que a concorrência consiga fazer. (Entrevistado D)

Outra ameaça é os competidores serem mais ágeis do que a gente, e lançarem isso mais rapidamente. (Entrevistado F)

Com base na avaliação dessa categoria, verifica-se que os gestores das áreas relacionadas ao desenvolvimento de novos veículos entendem que a VWB busca aproveitar a oportunidade de reduzir custos, por meio da redução de impostos, oferecida pelo Regime Automotivo, mas ainda sem uma clareza sobre aquilo que fará diferença para os consumidores. Na questão das ameaças, há dúvidas sobre a aceitação do público para novas tecnologias de redução de consumo, a rivalidade entre competidores para oferecer estas tecnologias e a ameaça de novos entrantes com tecnologias diferenciadas (PORTER, 1985; 2008). Apesar de também indicado pelos gestores, observou-se que o poder de barganha dos fornecedores foi considerado uma ameaça de menor impacto em função da VWB trabalhar com alto volume de produção, o que facilita o processo de negociação e aumenta a sua força neste processo.

4.2 Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias *BlueMotion*.

Para atender a esse objetivo específico, buscou-se identificar nas falas dos entrevistados, os recursos estratégicos (WERNERFELT, 1984; BARNEY; CLARK, 2007; COLLIS; MONTGOMERY, 2008) e competências (JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007; PRAHALAD; HAMEL, 1990; SMITH, 2008) determinantes para o processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias *BlueMotion*, ou as tecnologias de redução de consumo, por meio das categorias a seguir.

4.2.1 Pessoal capacitado e conhecimento técnico

Poder contar com pessoas capacitadas e que possuem conhecimento técnico sobre as diversas tecnologias e atividades envolvidas no processo de desenvolvimento de novos veículos, é um fator muito relevante (WERNERFELT, 1984; COLLIS; MONTGOMERY, 2008) e de fundamental importância para a obtenção dos resultados esperados e atendimento das metas estabelecidas, conforme se verifica nos depoimentos indicados a seguir:

[...] para você gerar tecnologias ou entender quais tecnologias precisam ser ou podem ser utilizadas para a melhoria da eficiência energética, é preciso que se tenha pessoas que são tecnicamente competentes. (Entrevistado A)

Eu acho que um grupo com pessoas dedicadas e com conhecimento específico, é o que precisa para manter o processo eficiente. (Entrevistado C)

Não adianta nada você dispor de um túnel de vento, de equipamentos de medição de resistência à rolagem, se você não tem quem opere e não tem quem saiba fazer, ou saiba o que fazer com aqueles dados. (Entrevistado D)

[...] é crucial e mandatório que cada pessoa do nosso time tenha conhecimento técnico suficiente para entender e questionar [...]. (Entrevistado E)

Por meio da análise das entrevistas foi possível identificar que os recursos de pessoas capacitadas e conhecimento técnico, são também considerados valiosos pelos gestores, ou seja, permitem agregar valor ao produto final, o qual que será percebido pelo cliente (BARNEY; CLARK, 2007), conforme os depoimentos:

Só haverá soluções criativas e inovadoras se as pessoas tiverem competência técnica. Soluções criativas, de alto benefício e baixo custo, que trazem resultados sem trazer custo excessivo. (Entrevistado A)

[...] esses recursos são muito valiosos porque nos permite ter resultados suficientemente confiáveis. (Entrevistado B)

[...] ter pessoas capacitadas e pessoas que conhecem o conceito, que tem esse conhecimento apurado, que conhecem o mercado, as tecnologias, as melhores práticas, é fundamental para atendimento dos *targets* de redução de consumo [...]. Profissionais capacitados e com experiências sempre agregam valor ao produto final. (Entrevistado C)

[...] com competência técnica eu consigo aprovar melhor os projetos e ter um melhor produto no mercado. (Entrevistado E)

Esses recursos também foram considerados raros entre os concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007), principalmente quando se trata do conhecimento técnico referente ao tema de eficiência energética, conforme os depoimentos a seguir:

O mais raro é o bom engenheiro, ou seja, pessoas que tem boa formação, bom conhecimento para gerar as ideias e analisá-las. (Entrevistado A)

[...] são poucas as empresas que realmente tem engenharia própria. [...] outros concorrentes, dependem muito da competência técnica do fornecedor. (Entrevistado B)

[...] o mercado de trabalho é escasso de pessoas com experiência, com conhecimento específico. (Entrevistado C)

[...] não há mão de obra qualificada no mercado [...] especificamente sobre a tecnologia de eficiência energética, o que a torna ainda mais rara. (Entrevistado E)

Apesar de valiosos e raros, os recursos em questão foram indicados pelos gestores como sendo passíveis de imitação (BARNEY; CLARK, 2007), ou seja, apesar da dificuldade para obtê-los, os concorrentes que não os possuem podem adquiri-los, como se observa pelos depoimentos a seguir:

Todo mundo pode ter esses recursos técnicos, desde que a empresa tenha recursos para investir. (Entrevistado A)

Podem ser adquiridos [...], porque existirá investimento obrigatório (em pesquisas e em engenharia) para a participação no Regime Automotivo. (Entrevistado B).

Conhecimento pode ser adquirido. [...] os concorrentes podem buscar essas pessoas capacitadas aqui (na VWB). (Entrevistado C)

A concorrência pode comprar o passe do engenheiro que trabalha aqui (na VWB). (Entrevistado D)

[...] você pode treinar pessoas, pode criar vagas, pode investir em conhecimento, agora isso normalmente demanda mais tempo e então o mais comum é você ir buscar esses recursos nos concorrentes. (Entrevistado E)

Ao se analisar como a VWB está organizada para explorar esses recursos (BARNEY; CLARK, 2007), verifica-se que a alta administração da empresa tem dado ênfase para se desenvolver veículos com baixo consumo energético. O suporte para isso é realizado por meio de programas de treinamento de pessoal e de um processo de seleção de pessoal altamente qualificado, conforme ilustrado a seguir:

Existe um objetivo estratégico de sustentabilidade, de redução de gases do efeito estufa, cujos desdobramentos permitem que a alta administração suporte ações de análise de tecnologias e desenvolvimento de carros com melhor eficiência energética. (Entrevistado A)

[...] existe uma preocupação muito forte da alta administração da empresa em melhorar as características trazidas pelo regime automotivo. (Entrevistado B)

[...] temos programas de treinamento pessoal, programas de estagiários e programas de trainees, tudo isso visando cada vez mais o profissional iniciar na empresa já com um conhecimento diferencial em relação ao mercado. [...] a gente sempre tem oferecido treinamento aqui no Brasil e no exterior. O trabalho conjunto com a nossa matriz é cada vez mais estreito na troca de informações e tecnologias. (Entrevistado D)

[...] ter pessoas hábeis e aptas a fazer este trabalho sempre em uma curva ascendente, quer dizer, mais conhecimento e melhor preparação. É o que a gente está realmente conseguindo em função dessa renovação na linha do tempo. (Entrevistado E)

De acordo com os atributos da VRIO (BARNEY; CLARK, 2007), verifica-se que as áreas de desenvolvimento da VWB possuem uma base importante de recursos estratégicos para oferecer novos veículos com foco na redução de consumo e que podem ser geradores de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008), porém, a sua sustentabilidade (BARNEY; CLARK, 2007) pode ser comprometida em função da possibilidade de imitação e de obtenção desses recursos por parte dos concorrentes.

4.2.2 Capacidade de análise, simulação e medição

Identificou-se a capacidade de análise, simulação e medição, como competências essenciais (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007; PRAHALAD; HAMEL, 1990; SMITH; 2008) para que o processo de desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético seja realizado de forma efetiva, conforme indicado nos seguintes depoimentos:

[...] nós precisamos de competência técnica [...] para gerar tecnologias ou entender quais tecnologias podem ser utilizadas para a melhoria da eficiência energética. [...] Nós temos que ser competentes tecnicamente para calcular ou medir. (Entrevistado A)

[...] a gente procura ter competência no processo da medição, na segurança dos resultados que apresentamos. As outras áreas [...] tem que ter as suas competências de tal modo que elas consigam apresentar sugestões, mudanças, modificações no produto. (Entrevistado B)

[...] ter competências [...] quando se utilizam as máquinas, ou seja, para operá-las, porque existem dois tipos de competências, a de executar o teste, e a de analisar o resultado do teste. (Entrevistado D)

No processo de coleta de dados, coleta de informações, avaliação crítica das informações, apresentação e recomendação, eu preciso ter habilidade e competência, para que eu possa avaliar e questionar cada um das áreas. (Entrevistado E)

Com base no modelo VRIO (BARNEY; CLARK, 2007) procurou-se analisar se os atributos dessas competências poderiam ser considerados como estratégicas para o processo de desenvolvimento de veículos (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

De acordo com os gestores entrevistados, essas competências foram consideradas valiosas (BARNEY; CLARK, 2007) para que se consiga colocar no mercado, produtos com as tecnologias de redução de consumo, e para que os benefícios obtidos possam ser ofertados aos clientes:

[...] a gente vai medir, ou a gente vai calcular, mas o fato é que a gente tem que dizer se o custo benefício vale a pena e se isto é uma solução boa para o nosso cliente. (Entrevistado A)

[...] são competências que permitem apresentar sugestões, mudanças, modificações no produto que venham a atender aquilo que se procura. (Entrevistado B)

[...] esse trabalho de questionamento e avaliação com mais habilidade, agrega sim muito valor. (Entrevistado E)

Para os gestores, essas competências estão diretamente associadas aos recursos identificados como sendo fundamentais para o processo de desenvolvimento, ou seja, pessoal capacitado e conhecimento técnico, e da mesma maneira que os recursos, as competências também foram consideradas raras (BARNEY; CLARK, 2007) em relação aos competidores, conforme pode ser verificado pelos depoimentos:

Se faltam engenheiros capacitados, falta competência, então elas também são raras. (Entrevistado A)

São raras sim. Os recursos que nós temos, já não são tão amplamente existentes no mercado brasileiro, e só se consegue ter a competência a partir do momento que você tem os recursos, porque é o recurso que te permite desenvolver a competência. (Entrevistado B)

Da mesma maneira que os recursos tratados anteriormente, essas competências foram consideradas valiosas e raras, porém são passíveis de serem adquiridas ou desenvolvidas pelos concorrentes que não as possuem ou não as utilizam com este foco (BARNEY; CLARK, 2007). As competências de capacidade de análise, simulação e medição estão intimamente ligadas aos recursos de pessoal capacitado e conhecimento técnico e, aparentemente, os concorrentes que desejarem obter estas competências podem optar por buscar pessoas que já as possuem, ou preparar o seu pessoal para desenvolvê-las. Esse desenvolvimento sempre leva um certo tempo em função de depender do processo de aprendizagem das pessoas, e além disso, requer um alto investimento para que os recursos necessários ao desenvolvimento dessas competências sejam adquiridos. De qualquer maneira, uma vez que os concorrentes optem por isso, poderão fazê-lo, conforme ilustrado nos depoimentos:

[...] o difícil é imitar a competência técnica, [...] mas você pode tirar as pessoas daqui e as levar para outro lugar. [...] para isso, vai ter que garimpar essas pessoas e formá-las. Para formá-las vai demorar um tempo. (Entrevistado A)

[...] muita gente recebe ofertas de trabalho para ir para a concorrência. [...] porque sem dúvida essas competências são bastante procuradas no mercado. (Entrevistado B)

[...] está ligado diretamente com o conhecimento e a experiência. Então, podem ser adquiridas, [...] a partir da transferência de funcionários. (Entrevistado C)

Se eu tiver recurso financeiro para pagar, eu vou pagar e vou trazer as pessoas. Então, isso é perfeitamente adquirível. (Entrevistado E)

A fim de explorar o potencial oferecido por estas competências (BARNEY; CLARK, 2007), têm sido desenvolvidos programas de treinamento de pessoal e um processo de seleção de pessoal com alta qualificação, conforme os depoimentos apresentados na categoria anterior referente aos recursos. No depoimento dos entrevistados considerou-se que estas ações são válidas tanto para os recursos como para as competências uma vez que ambos estão interconectados.

Com base na análise dos atributos do modelo VRIO (BARNEY; CLARK, 2007), verificou-se que o processo de desenvolvimento de novos veículos possui competências essenciais (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008), porém, a sustentabilidade dessa vantagem (BARNEY; CLARK, 2007) pode ser comprometida diante da possibilidade de aquisição ou do seu desenvolvimento por parte dos concorrentes.

4.2.3 Base de recursos ampla

Pelas análises dos depoimentos, observou-se existirem recursos relevantes que, apesar de não terem sido considerados como estratégicos dentro das áreas de desenvolvimento de novos produtos, contribuem para o desenvolvimento de novos veículos. Nesse sentido, identificou-se que a VWB detém recursos próprios como softwares de simulação, equipamentos de medição, laboratórios de emissões, dinamômetros, túnel de vento e pistas de testes, o que permitem que o processo de desenvolvimento seja realizado de forma efetiva pela empresa, sem a necessidade de terceirização, como ocorre com alguns concorrentes, conforme os depoimentos:

[...] precisa ter modelos ou softwares que nos ajudem a fazer isso rapidamente. [...] precisa ter um laboratório bem equipados. [...] softwares de simulação e a parte experimental, para você comprovar e certificar que essas tecnologias realmente estão ajudando. (Entrevistado A)

Um outro ponto, é termos recursos que atendam às exigências dos nossos solicitantes, ou seja, equipamentos de medição e processos de medição que nos permitam dar a resposta que o nosso solicitante está procurando. [...] muitas vezes os concorrentes, dependem muito [...] dos fornecedores. (Entrevistado B)

[...] temos túnel de vento, pistas, estradas, laboratório de emissões, equipamentos de medição. [...] nem todas as montadoras no Brasil tem laboratórios e dependem de terceiros. (Entrevistado D)

Considera-se ainda, que esta base de recursos ampla, também é de grande relevância para o desenvolvimento dos recursos estratégicos indicados na categoria 4.2.1, ou seja, pessoal capacitado e conhecimento técnico, porque possibilita o desenvolvimento do conhecimento técnico das pessoas envolvidas e conseqüentemente permite a sua capacitação.

Apesar da importância desses recursos para o processo de desenvolvimento, não foi considerado que estes tenham potencial para geração de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008) uma vez que os principais competidores possuem essa mesma base de recursos ou podem obtê-la com facilidade no mercado (BARNEY; CLARK, 2007; BARNEY, 1991). Além disso, estes recursos foram citados em trechos isolados nos depoimentos, o que indica sua relevância relativa.

4.3 Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.

Para atender a este objetivo específico, foi gerada uma categoria que trata da estratégia de abordagem do mercado (PORTER, 1980; 1985; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007, BARNEY; HESTERLY, 2011; SIMITH, 2008; BARNEY, 1991) adotada pela VWB no entendimento dos gestores das áreas de desenvolvimento de novos veículos a fim de obtenção de vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

4.3.1 Estratégia de diferenciação focada

A VWB adota atualmente uma estratégia de diferenciação dos seus produtos por meio do oferecimento de maior qualidade e benefícios aos seus clientes, associada a um posicionamento de preços geralmente superiores em relação ao preço médio dos seus concorrentes (PORTER, 1980; 1985; JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Dessa maneira, verifica-se que os produtos VWB que oferecem tecnologias para redução de consumo, atualmente são destinados a um público específico que procuram obter maiores benefícios, conforme os depoimentos:

[...] a cobrança de preços levemente superior ao do concorrente e com alguns pontos que justifiquem essa cobrança. (Entrevistado A)

[...] tem produtos para aquele cliente que quer ter um produto diferenciado, ou um produto menos diferenciado e um produto mais acessível. (Entrevistado D)

É posicionado estrategicamente como um produto superior e cobra-se a mais por isso. (Entrevistado E)

De acordo com os gestores entrevistados, verificou-se que a partir da utilização dessas estratégias, a VWB estaria em condições de obter vantagem competitiva (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008) uma vez que o oferecimento de maior qualidade e benefícios se refere também à veículos mais eficientes e com melhores valores de consumo, o que vai ao encontro dos objetivos definidos pelo Novo Regime Automotivo na busca de redução de custos, conforme ilustrado nos seguintes depoimentos:

[...] dado que a VWB tem a disponibilidade, tanto dos recursos quanto das competências para desenvolver veículos com eficiência energética melhor, eu acho que ela tem chances de obter vantagem competitiva. (Entrevistado A)

Com a disponibilidade que nós temos de recursos e competências, [...] e com aquilo que hoje nós estamos enfrentando em termos do regime automotivo [...], nós estamos muito acima do que o regime exige. (Entrevistado B)

Observa-se ainda a partir dos depoimentos, que a estratégia de produzir novos veículos mais eficientes deverá guiar os novos desenvolvimentos de veículos VWB na busca por vantagem competitiva no mercado brasileiro (BARNEY; HESTERLY, 2011; BARNEY, 1991; PETERAF, 1993; BARNEY; CLARK, 2007; COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando à questão de pesquisa, a qual questionou como a VWB tem desenvolvido recursos e competências para colocar novos veículos com menor consumo energético no mercado automotivo de maneira a atender uma tendência global e às exigências legais, na perspectiva de obter vantagem competitiva, é possível assumir que, diante do Novo Regime Automotivo, as áreas de desenvolvimento de novos produtos vem desenvolvendo pessoal capacitado em análise, simulação e medição, e conhecimento técnico, utilizando recursos específicos e outras competências da empresa para atenderem a estratégia de diferenciação.

A partir do Novo Regime Automotivo, ficou clara a oportunidade para reduzir custos, por meio da redução de impostos relacionada ao atendimento das metas de redução de consumo energético. Entretanto, esta oportunidade está sendo colocada igualmente para todos os competidores, os quais deverão buscar aproveitá-la, exigindo dos fabricantes a criação de novas estratégias de diferenciação.

Outras oportunidades relacionadas à este desenvolvimento não foram identificadas com clareza, possivelmente por se tratar de um tema relativamente novo que está gerando mudanças no modelo de negócio da empresa.

Também é possível destacar que a oferta de veículos com melhor eficiência energética pode trazer ameaças relacionadas à aceitação do público para implementação de novas tecnologias, à rivalidade entre competidores para oferecer estas tecnologias e à ameaça de novos entrantes com tecnologias diferenciadas. A questão da rivalidade entre competidores e novos entrantes é evidenciada pelo Regime Automotivo, que tende a incentivar e alavancar o investimento em novas tecnologias de redução de consumo.

Com base neste cenário, os recursos de pessoal capacitado e conhecimento técnico, e as competências de capacidade de análise, simulação e medição, têm sido tratados pela VWB como estratégicos dentro do processo de desenvolvimento de novos veículos. Observa-se ainda que estes recursos e competências permitem a geração de um *know-how* de desenvolvimento próprio, com a realização do trabalho em conjunto com a matriz da empresa, com parceiros de desenvolvimento e fornecedores.

A inter-relação existente entre estes recursos e competências remete a uma primeira ideia de que todos eles estariam associados a um recurso principal, no caso, o de pessoal capacitado. No entanto, observa-se que a VWB possui uma base ampla de recursos que serve como apoio complementar para a manutenção, desenvolvimento, e aprimoramento contínuo de cada uma das competências e dos recursos identificados nas áreas de desenvolvimento de

novos produtos. Essa base de recursos contribui para que o conhecimento técnico e as competências de análise, simulação e medição, façam parte dos ativos e competências da empresa como um todo e não apenas das áreas de desenvolvimento do produto.

Apesar destes recursos e competências terem sido considerados valiosos e raros para a geração de valor para o consumidor, é possível assumir que não podem ser considerados como fontes geradoras de vantagem competitiva sustentável para a VWB uma vez que os principais competidores apresentam condições similares à VWB para adquiri-los ou desenvolvê-los, e desta maneira, a sustentabilidade de uma possível vantagem competitiva não seria obtida.

Por outro lado, não desenvolver esses recursos e competências, poderia resultar em uma desvantagem competitiva para a empresa, pelo não atendimento das metas de redução de consumo estabelecidas pelo Regime Automotivo, e consequente não obtenção da redução de impostos oferecida pelo programa.

A partir deste estudo e das proposições realizadas, é possível assumir que o desenvolvimento dos recursos e competências tratados até então têm desempenhado um papel relevante no processo de desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético, e neste sentido, contribuído para a implementação da estratégia de diferenciação focada.

Como uma síntese das descobertas relevantes da pesquisa, seria importante destacar o fato de que não estava claro o entendimento dos gestores sobre a direção que as oportunidades podem tomar dentro do Novo Regime Automotivo. É possível observar que os depoimentos ficaram praticamente restritos à redução de custos oferecida pelo programa, e não houve uma abordagem comum sobre outras oportunidades que poderiam ser aproveitadas pela empresa. Além disso, também não estava clara para os gestores das áreas focadas na pesquisa, a conexão entre a criação de valor para os clientes e a criação de valor para a empresa, que é fundamental para o entendimento e a busca da vantagem competitiva. Uma última consideração a fazer é sobre a dificuldade dos gestores para entenderem da integração entre recursos e competências e a condição estratégica destes.

A caracterização dos recursos e competências estratégicas foi fundamentada a partir da RBV, que se mostrou uma teoria suficientemente robusta para tratar do tema uma vez que os depoimentos dos entrevistados foram suficientemente claros e objetivos, permitindo responder produtivamente à questão de pesquisa.

Outro fator que merece destaque é o aprendizado obtido no desenvolvimento desse estudo e a experiência adquirida com a realização de cada uma das etapas da pesquisa

qualitativa, o que permitiu um aumento no domínio deste tipo de método, principalmente no que diz respeito à realização das entrevistas, que exigiu um esforço significativo para a manutenção do distanciamento do pesquisador em relação aos entrevistados, muitos deles, colegas imediatos de trabalho. O aprendizado com o tratamento dos dados qualitativos foi igualmente significativo.

5.1 Limitações deste estudo

Ao longo do trabalho de campo percebeu-se a necessidade de considerar a opinião dos clientes, além daquela dos gestores envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos da VWB, o que seria de grande valia principalmente no entendimento das questões referentes à valor percebido pelos consumidores e sobre a geração de vantagem competitiva, contudo, esta verificação não estava no escopo deste trabalho.

Durante as entrevistas ficou clara a preocupação e o cuidado de alguns dos entrevistados em responder aos questionamentos realizados pelo pesquisador, evitando entrar nos detalhes de assuntos que são tratados com confidencialidade pela empresa. De qualquer maneira, as informações fornecidas pelos entrevistados foram de fundamental importância para o atendimento dos objetivos desta dissertação.

5.2 Recomendações

Uma vez que esta dissertação tratou um tema que apresenta relevância para o mercado automobilístico brasileiro, recomenda-se a continuidade deste estudo a partir da investigação sobre a aceitação dos consumidores para os veículos de baixo consumo energético ofertados pela VWB e outras empresas do setor, de maneira a entender as suas estratégias de abordagem do mercado diante do Novo Regime Automotivo.

Esta investigação poderia ser realizada por meio de entrevistas com os consumidores, o que traria uma contribuição para entender principalmente a concepção de valor dos clientes para este tipo de produto e tornar claras algumas dúvidas que esta pesquisa suscitou.

Uma recomendação final seria a realização de um estudo sobre os recursos e competências relevantes para o processo de desenvolvimento de veículos com baixo consumo em outras empresas do mercado automobilístico. O seu resultado poderia trazer uma contribuição significativa no sentido de verificar as convergências e divergências no que diz respeito à visão dos gestores sobre os recursos e competências relevantes para o processo.

À VWB, fica o desafio de superar o que foi apontado nas considerações finais desta dissertação.

Uma vez que o Novo Regime Automotivo tende a incentivar o desenvolvimento de novas tecnologias de redução de consumo, o desenvolvimento e a busca por novos recursos e competências deve se acirrar. Nesse sentido, a empresa precisa estar preparada para identificar e aproveitar novas oportunidades que os concorrentes não estão enxergando, e diferenciar-se frente a estes que também estão na mesma busca. Com isso, teria melhores chances de sucesso na obtenção da vantagem competitiva.

6 REFERÊNCIAS

AAKER, D. A.; KUMAR, V.; DAY, G. S. **Pesquisa de Marketing**. 2.ed. 3.reimp. São Paulo: Atlas, 2007.

ADNER, Ron; ZEMSKY, Peter. A demand-based perspective on sustainable competitive advantage. **Strategic Management Journal**, v. 27, p. 215–239, 2006.

ANDERSÉN, Jim. Strategic resources and firm Performance. **Management Decision**, v. 49, n. 1, p. 87-98, 2011.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.

BARNEY, Jay B. Firm resources and sustained competitive advantage. **Journal of Management**, v. 17, p. 99-120, 1991.

BARNEY, Jay B. Looking inside for competitive advantage. **The Academy of Management Executive**, vol. 9, n. 4, p. 49, Nov. 1995.

BARNEY, Jay B. **Gaining and sustaining competitive advantage**. 4 ed. Boston: prentice Hall, 2011.

BARNEY, Jay B.; CLARK, Delwyn N. **Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. 3 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

BERG, Bruce L. **Qualitative research methods for the social sciences**. 5 ed. Boston: Pearson, 2004.

BRASIL MAIOR. In: Notícias / Desenvolvimento / Decreto estabelece as regras do Inovar-Auto, novo regime automotivo brasileiro. 2012. Disponível em: <<http://www.brasilmaior.mdic.gov.br/noticia/index/institucional/id/1722>>. Acesso em: 20 out. 2012.

BRITO, Luiz A. L.; VASCONCELOS, Flavio C. de. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. **Revista de Administração Contemporânea - RAC**, ed. esp., 2004. Disponível em: <<http://www.anpad.org.br>>.

COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. **Pesquisa em administração**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

COLLIS, David J.; MONTGOMERY, Cynthia A. Competing on resources. **Harvard Business Review**. v. 86, n. 7, 8; p. 140, Jul./Aug. 2008.

DESS, G. G.; DAVIS, P.S. Porter's generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. **The Academy of Management Journal**, v. 27, p. 467- 488, 1984.

ESTUDO PROSPECTIVO SETORIAL AUTOMOTIVO. Agência Brasileira de Desenvolvimento Industrial – ABDI. Brasília, 2009. Disponível em: <<http://www.abdi.com.br/Estudo/Automotivo.pdf>>. Acesso em: 10 mar. 2012.

EUROPEAN COMMISSION. In: Reducing CO₂ emissions from passenger cars. 2010. Disponível em: <http://ec.europa.eu/clima/policies/transport/vehicles/cars/index_en.htm>. Acesso em: 22 mar. 2012.

EUROPEAN ENVIROMENTAL AGENCY - EEA. CO₂ emissions performance of car manufacturers in 2010. Denmark, 2010.

FLICK, Uwe. **Uma introdução à pesquisa qualitativa**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case study research. **Qualitative Inquiry**, v.12, n.2, p. 219- 245, 2006.

FUCHS, P. H.; MIFFLIN, K. E.; MILLER, D.; WHITNEY, J. O. Strategic Integration: Competing in the age of capabilities. **California Management Review**, v. 42, n. 3, 2000.

GRANT, R. M. The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy for strategy formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114- 135, 1991.

GUIA AUTOMOTIVO. In: Lançamentos / Slider. 2012. <<http://www.guiaautomotivo.net.br/slider/novo-gol-e-novo-voyage-chegam-com-design-global/>>. Acesso em: 02 set. 2012.

HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL,P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração**. Porto Alegre. Bookman, 2005.

HILL, Charles W. L.; JONES, Gareth R. **Strategic Management: An Integrated Approach**. 8 ed. Cengage Learning, 2007.

HITT, Michael; IRELAND, R. Duane; HOSKINSSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. 2 ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

HOEPFL, Marie C. Choosing Qualitative Research: a primer for technology education researchers. **Journal of Technology Education**, v. 9, n. 1, Fall 1997.

INMETRO. In: Avaliação da Conformidade. 2012. Disponível em: <<http://www.inmetro.gov.br/qualidade/eficiencia.asp>>. Acesso em: 17 mar. 2012.

JATO DYNAMICS. Europe cleaning up act as car CO₂ targets loom. 2012. Disponível em: <<http://www.jato.com/PressReleases/Europe%20cleaning%20up%20act%20as%20car%20CO2%20targets%20loom.pdf>>. Acesso em: 15 mar. 2012.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KNOTT, Paul. Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. **Journal of Strategy and Management**, v. 2, n. 2, p. 163-174, 2009.

KRETZER, J.; MENEZES, E. A. **A importância da visão baseada em recursos na explicação da vantagem competitiva**. Revista de Administração Mackenzie, v. 4, n.4, p. 63-87, 2006.

KRISTANDL, Gerhard; BONTIS, Nick. Constructing a definition for intangibles using the resource based view of the firm. **Management Decision**, v. 45, n. 9, p. 1510-1524, 2007.

LEE, Thomas W. **Using qualitative methods in organizational research**. Thousand Oaks: SAGE, 1999.

MERRIAN, Sharan (org.). **Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis**. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.

O ESTADO de São Paulo. In. Economia & Negócios / Negócios / Excesso de veículos preocupa até montadoras. 2012. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/negocios+geral,excesso-de-veiculos-preocupa-ate-montadoras,122894,0.htm>>. Acesso em: 16 set. 2012.

PATTON, Michael Q. **Qualitative research and evaluation methods**. 3 ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.

PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, n. 3, p. 179-91, 1993.

PORTER, M. E. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, 1979.

PORTER, M. E. Competitive strategy. New York: Free press, 1980.

PORTER, M. E. Competitive advantage. New York: Free press, 1985.

PORTER, M. E. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**, 2008.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/June. 1990.

QUATRO RODAS. In: Carros / Lançamentos / VW Fox Bluemotion . 2012. Disponível em: <<http://quatorrodas.abril.com.br/carros/lancamentos/vw-fox-bluemotion-687433.shtml>>. Acesso em: 02 set. 2012.

REVISTA AUTOESPORTE. In: Carro Verde do Ano: VW Polo BlueMotion. 2011. Disponível em: <<http://colunas.revistaautoesporte.globo.com/carrodoano/2011/11/09/carro-verde-do-ano-veja-finalistas/>>. Acesso em: 28 mar. 2012.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane. Managing firm resources in dynamic environments to create value: looking inside the black box. **Academy of Management Review**, v. 32, n. 1, p. 273–292, 2007.

SIRMON, David G.; HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; GILBERT, Brett Anitra. Resource orchestration to create competitive advantage: breadth, depth, and life cycle effects. **Journal of Management**, v. 37, n. 5, p. 1390-1412. Sep. 2011.

SMITH, Roger. Harnessing competencies, capabilities and resources. **Research Technology Management**, Sep. /Oct. 2008.

VOLKSWAGEN. In: Institucional / Responsabilidade. 2012. Disponível em: <http://www.vw.com.br/pt/institucional/responsabilidade0/politica_ambiental.html>. Acesso em: 28 mar. 2012a.

VOLKSWAGEN. In: Institucional / BlueMotion. 2012. Disponível em: <http://www.vw.com.br/pt/institucional/thinkblue/tecnologia_bluemotion.html>. Acesso em: 28 mar. 2012b.

VOLKSWAGEN. In: Institucional / Volkswagen do Brasil / Fábricas. 2013. Disponível em: <<http://www.vw.com.br/pt/institucional/VolkswagenBrasil/fabricas.html>>. Acesso em: 23 abr. 2013.

WERNERFELT, B. **A resource-based view of the firm**. Strategic Management Journal, v. 5, p. 171-80, 1984.

YIN, Robert. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 3 ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

YIN, Robert. **Applications of Case Study Research**. 3 ed. SAGE, 2011.

APÊNDICE A – Roteiro de entrevistas

Bloco 1 – Introdução

Introdução ao tema e objetivo da pesquisa, identificação da empresa e do entrevistado.

Bloco 2 – Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.

1. Que oportunidades a VWB busca aproveitar com o desenvolvimento de novos veículos com menor consumo energético? Considere oportunidade como aquilo que não está sendo explorado ou muito pouco explorado pelos competidores.
2. Que ameaças a VWB enfrenta para lidar com o desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético? Entenda ameaças como a rivalidade entre os competidores, a possibilidade do aparecimento de novos concorrentes que apliquem essa mesma estratégia, o poder de barganha dos fornecedores e dos compradores e ao aparecimento de produtos ou tecnologias que substituam os que estão atualmente em fase de desenvolvimento.

Bloco 3 – Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias *BlueMotion*.

3. Como é o processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias *BlueMotion*? De que maneira seu departamento está envolvido neste processo, ou seja, o que recebe, transforma e o que transfere?
4. Que recursos estratégicos e competências são considerados fundamentais para esse processo ser eficiente? Entenda recursos como sendo ativos tangíveis ou intangíveis possuídos pela sua área, em particular, e pela VWB de maneira mais ampla. Considere competências como as atividades envolvidas na utilização de recursos de maneira efetiva.

5. Esses recursos são valiosos, ou seja, permitem conceber veículos com a tecnologia *BlueMotion* capazes de conquistar a preferência dos consumidores em relação aos concorrentes diretos? De que maneira?
6. E quanto às competências? Como agregam valor ao desenvolvimento do produto final?
7. Esses recursos são raros, ou seja, não são possuídos por outros ou por muito poucos competidores? Poderia explicar?
8. E as competências nesse processo? São também raras? Como agregam valor ao desenvolvimento dos veículos?
9. Esses recursos são passíveis de imitação, ou seja, concorrentes que não os possuem podem obtê-los no mercado ou copiá-los? Poderia explicar?
10. E no caso das competências, poderiam ser adquiridas ou imitadas? Poderia explicar?
11. Como está suportado / inserido administrativa e estrategicamente o processo de desenvolvimento de novos veículos para explorar produtivamente o potencial oferecido pelos recursos e competências tratados até aqui?

Bloco 4 – Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.

12. Que estratégias de negócios têm sido adotadas pela VWB com relação a novos veículos com menor consumo energético a fim de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças apontadas anteriormente? Poderia explicar? Considere na resposta como estratégias: a) aquela que envolve um produto único / exclusivo, permitindo a cobrança de preços superiores aos dos concorrentes; b) a que oferece um produto único / exclusivo, porém com preços na média de mercado a fim de atingir um grupo maior de clientes; c) uma outra que trabalha com preços inferiores aos dos concorrentes, porém oferecendo padrão de qualidade superior; d) a estratégia de preços inferiores, porém sem negligenciar a qualidade; e) uma última cujo produtos

oferecem poucos benefícios aos consumidores, comparativamente aos concorrentes, porém por preços menores.

13. Dada a disponibilidade dos recursos e competências descritos anteriormente na implementação dessas estratégias, diria que a VWB detém ou poderá obter vantagem competitiva sobre os concorrentes? Poderia explicar? Considere vantagem competitiva quando a empresa implementa uma estratégia capaz de gerar maior valor econômico para os consumidores do que seus concorrentes, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores dos veículos com tecnologia *BlueMotion* e o custo total para sua produção e venda.

APÊNDICE B – Matriz de amarração

<p>Questão de pesquisa: Como a VWB tem desenvolvido recursos e competências para colocar novos veículos com menor consumo energético no mercado automotivo de maneira a atender uma tendência global e às exigências legais, na perspectiva de obter vantagem competitiva?</p>		
<p>Objetivo geral: Verificar que recursos e competências têm sido mais relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos dentro das estratégias de negócios da VWB, do ponto de vista dos gestores, técnicos e especialistas no assunto.</p>		
Objetivos específicos	Referencial teórico	Perguntas do roteiro de entrevistas
<p>1. Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.</p>	<p>1.1 Oportunidades e ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> • Barney e Hesterly (2011): oportunidades e ameaças deve começar pelo ambiente geral. • Johnson, Scholes e Whittington (2007): forças políticas, econômicas, sociais, tecnológicas e ambientais. • Barney e Hesterly (2011): ambiente geral. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Mudança tecnológica; ➤ Demografia; ➤ Cultura; ➤ Clima; ➤ Condições legais; ➤ Acontecimentos internacionais. 	<p>1. Que oportunidades a VWB busca aproveitar com o desenvolvimento de novos veículos com menor consumo energético? Considere oportunidade como aquilo que não está sendo explorado ou muito pouco explorado pelos competidores.</p> <p>2. Que ameaças a VWB enfrenta para lidar com o desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético? Entenda ameaças como a rivalidade entre os competidores, a possibilidade do aparecimento de novos concorrentes que apliquem essa mesma estratégia, o</p>

1.2 Oportunidades

- Barney e Hesterly (2011):
 - setores fragmentados;
 - setores emergentes;
 - setores maduros;
 - setores em declínio.
- Barney e Hesterly (2011): setores emergentes, mudanças na demanda e surgimento de novas necessidades dos consumidores.

1.3 Ameaças

- Barney e Hesterly (2011): ameaça fora da empresa que vise reduzir o seu nível de desempenho, aumentam custos e diminuem lucros.
- Porter (1985; 2008): competição, rivalidade e modelo das cinco forças.
 - Clientes;
 - Fornecedores;
 - Potenciais entradas;
 - Produtos substitutos.

poder de barganha dos fornecedores e dos compradores e ao aparecimento de produtos ou tecnologias que substituam os que estão atualmente em fase de desenvolvimento.

<p>2. Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i>.</p>	<p>2.1 Recursos estratégicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Wernerfelt (1984): forças ou fraquezas e ativos tangíveis ou intangíveis. • Barney e Clark (2007): VRIO. <ul style="list-style-type: none"> ➤ Valioso; ➤ Raro; ➤ Imperfeitamente imitável; ➤ Organização. • Collis e Montgomery (2008): forças do mercado. <p>2.2 Competências</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johnson, Scholes e Whittington (2007): atividades e processos para utilização de recursos de maneira efetiva para gerar vantagem competitiva. • Prahalad e Hamel (1990): aprendizado coletivo para explorar recursos produtivamente. • Smith (2008): habilidade para melhorar o desempenho continuamente. 	<p>3. Como é o processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i>? De que maneira seu departamento está envolvido neste processo, ou seja, o que recebe, transforma e o que transfere?</p> <p>4. Que recursos estratégicos e competências são considerados fundamentais para esse processo ser eficiente? Entenda recursos como sendo ativos tangíveis ou intangíveis possuídos pela sua área, em particular, e pela VWB de maneira mais ampla. Considere competências como as atividades envolvidas na utilização de recursos de maneira efetiva.</p> <p>5. Esses recursos são valiosos, ou seja, permitem conceber veículos com a tecnologia <i>BlueMotion</i> capazes de conquistar a preferência dos consumidores em relação aos concorrentes diretos? De que maneira?</p>
---	--	---

6. E quanto às competências? Como agregam valor ao desenvolvimento do produto final?
7. Esses recursos são raros, ou seja, não são possuídos por outros ou por muito poucos competidores? Poderia explicar?
8. E as competências nesse processo? São também raras? Como agregam valor ao desenvolvimento dos veículos?
9. Esses recursos são passíveis de imitação, ou seja, concorrentes que não os possuem podem obtê-los no mercado ou copiá-los? Poderia explicar?
10. E no caso das competências, poderiam ser adquiridas ou imitadas? Poderia explicar?
11. Como está suportado / inserido administrativa e estrategicamente o processo de desenvolvimento de novos veículos para explorar produtivamente o potencial oferecido pelos recursos e competências tratados até aqui?

<p>3. Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.</p>	<p>3.1 Estratégias</p> <ul style="list-style-type: none"> • Johnson, Scholes e Whittington (2007): a estratégia pode ser definida como a direção e o escopo de uma empresa ao longo prazo, que visa obter vantagem em um ambiente dinâmico por meio de sua configuração de recursos e competências com o objetivo principal de atender às expectativas dos <i>stakeholders</i>. • Barney e Hesterly (2011): <ul style="list-style-type: none"> ➤ nível do negócio; ➤ nível corporativo. • Smith (2008): alinhamento estratégico. • Porter (1980; 1985): <ul style="list-style-type: none"> ➤ liderança em custos; ➤ diferenciação do produto; ➤ foco. • Johnson, Scholes e Whittington (2007): relógio estratégico. • Barney (1991): recursos são forças para implementar estratégias, aproveitar oportunidades e reduzir ameaças. 	<p>12. Que estratégias de negócios têm sido adotadas pela VWB com relação a novos veículos com menor consumo energético a fim de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças apontadas anteriormente? Poderia explicar? Considere na resposta como estratégias: a) aquela que envolve um produto único / exclusivo, permitindo a cobrança de preços superiores aos dos concorrentes; b) a que oferece um produto único / exclusivo, porém com preços na média de mercado a fim de atingir um grupo maior de clientes; c) uma outra que trabalha com preços inferiores aos dos concorrentes, porém oferecendo padrão de qualidade superior; d) a estratégia de preços inferiores, porém sem negligenciar a qualidade; e) uma última cujo produtos oferecem poucos benefícios aos consumidores, comparativamente aos concorrentes, porém por preços menores.</p>
--	--	---

3.2 Vantagem competitiva

- Barney e Hesterly (2011): gerar maior valor econômico para os clientes do que seus concorrentes, sendo o valor econômico definido pela diferença entre os benefícios percebidos por estes e o custo total para sua produção e venda.
- Barney (1991): uma empresa tem vantagem competitiva quando implementa uma estratégia de criação de valor que não está sendo simultaneamente implementada por nenhum outro concorrente.
- Peteraf (1993): empresas que possuem mais recursos estão aptas a produzir mais economicamente e melhor satisfazer os desejos dos clientes.
- Barney e Clark (2007): vantagem competitiva sustentável.
- Collis e Montgomery (2008): produção de algo que os clientes querem e a um preço que eles estão dispostos a pagar.

13. Dada a disponibilidade dos recursos e competências descritos anteriormente na implementação dessas estratégias, diria que a VWB detém ou poderá obter vantagem competitiva sobre os concorrentes? Poderia explicar? Considere vantagem competitiva quando a empresa implementa uma estratégia capaz de gerar maior valor econômico para os consumidores do que seus concorrentes, sendo o valor econômico a diferença entre os benefícios percebidos pelos compradores dos veículos com tecnologia *BlueMotion* e o custo total para sua produção e venda.

APÊNDICE C – Planilha para categorização de dados qualitativos (síntese das unidades semânticas)

Questão de pesquisa: Como a VWB tem desenvolvido recursos e competências para colocar novos veículos com menor consumo energético no mercado automotivo de maneira a atender uma tendência global e às exigências legais, na perspectiva de obter vantagem competitiva?								
Objetivo geral: Verificar que recursos e competências têm sido mais relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos dentro das estratégias de negócios da VWB, do ponto de vista dos gestores, técnicos e especialistas no assunto.								
Objetivos específicos	Perguntas	Entrevistado A	Entrevistado B	Entrevistado C	Entrevistado D	Entrevistado E	Entrevistado F	Síntese das unidades semânticas
1. Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.	1. Que oportunidades a VWB busca aproveitar com o desenvolvimento de novos veículos com menor consumo energético?	sustentabilidade ; compatibilidade dos seus produtos com o meio ambiente; Regime Automotivo / redução de impostos caso se tenha uma gama de produtos com baixo consumo energético.	gama de produtos a ser ofertado com o consumo melhor; Regime Automotivo / ir além do obrigatório / desconto de fornecedores locais / vantagem de custo.	liderança tecnológica.	diferencial no mercado / É um nicho de mercado; InovarAuto.	imagem de empresa sustentável; estar a frente na imagem de tecnologia; InovarAuto.	principais fatores de compra - carro popular; Regime Automotivo / reduções de impostos; evolução da tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Regime Automotivo; ✓ Imagem de empresa sustentável; ✓ Novas tecnologias.

	2. Que ameaças a VWB enfrenta para lidar com o desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético?	aceitação do público; poder de barganha dos fornecedores / aumento de custos; rivalidade entre os competidores.	novos fabricantes / tecnologias diferentes / preço mais competitivo.	cliente não pagar por isso; barganha ou fornecedores não estarem desenvolvidos para aplicar esta tecnologia; falta de conhecimento dos clientes.	concorrência / imitação.	mudança cultural / brasileiro não paga isso ainda; concorrente lançar algo parecido; fornecedor estar com a tecnologia na mão e cobrar por isso.	clientes não estejam dispostos a pagar; competidores serem mais ágeis; cada fornecedor tem o seu poder de barganha; outra tecnologia.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Poder de barganha dos fornecedores; ✓ Rivalidade entre os competidores; ✓ Aceitação pelo cliente.
2. Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i> .	3. Como é o processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i> ? De que maneira seu departamento está envolvido neste processo, ou seja, o que recebe, transforma e o que transfere?	Reuniões internas que envolvem todas as áreas; objetivo de redução de consumo; similar para outros veículos; atenção que se dá ao consumo ocupa boa parte do tempo; coligi informações / transformações de cada departamento em resultados de redução de consumo através de testes e cálculos.	um ponto de vista de eficiência ambiental mais forte; uma área de medição / que fornece resultados para as outras áreas mediante as modificações que estas áreas estejam implementando.	mesmo processo de desenvolvimento para veículos normais; atuando mais, de forma mais intensiva / para você atingir uma redução de consumo; interagindo com as áreas para garantir que todas as ações sejam implementadas.	estabelecido uma meta para você ser competitivo; mesma em qualquer projeto; troca de informação ser mais intensiva; controlando / administrando o peso dos veículos; buscando soluções para redução do arraste aerodinâmico; medições de resistência ao rolamento; medições de consumo.	exatamente o mesmo; definição técnica do produto; validação de gastos e investimentos; montar <i>business case</i> e fazer ajustes para torná-lo positivo; colocar em implementação; <i>target</i> de consumo; coleta de informações, avaliação crítica, apresentação e recomendação para o <i>board</i> .	fazer reuniões com todas as áreas; conversar com parceiros de vendas / verificar potencial; modificar conteúdo do carro; fazer clínicas; determinar preço.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo de desenvolvimento padronizado com maior foco para a melhoria de eficiência energética; ✓ Estabelecimento de metas; ✓ Atuação intensiva para atendimento das metas; ✓ Forte interação entre as áreas.

	<p>4. Que recursos estratégicos e competências são considerados fundamentais para esse processo ser eficiente?</p>	<p>pessoas tecnicamente competentes; network – ampliar as fontes de inovação /; conhecimento de tecnologias disponíveis na Matriz e nos fornecedores; modelos ou softwares; capacidade de medição; laboratório de motores bem equipado.</p>	<p>poder de engenharia local; confiança naquilo que a gente mede / ser correlacionado com Grupo VW e fornecedores; equipamentos de medição e processos de medição; know-how; pessoal apto; competência técnica própria / transferência de tecnologias para fornecedores e avaliação de componentes com muito mais propriedade.</p>	<p>pessoas dedicadas; processo estabelecido e estruturado; conhecimento específico; know-how / experiência em gerenciamento e implementação de projetos.</p>	<p>conhecimento humano; equipamentos de medição; treinamento; recurso humano e recurso material; túnel de vento, pistas, estradas, laboratório de emissões; know-how / operar equipamentos / executar testes / analisar resultados; competências... tem aquele que opera, que executa o teste, e tem aquele que analisa o resultado do teste.</p>	<p>Pessoas / conhecimento técnico / capacidade de avaliação crítica.</p>	<p>informações do mercado; sistema de informação da concorrência; Pesquisas de mercado.</p>	<p><u>Tangíveis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pessoal capacitado; ✓ Laboratórios de emissões e dinamômetro bem equipados, túnel de vento e equipamentos de medição; ✓ Softwares de simulação. <p><u>Intangíveis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento técnico; ✓ Network; ✓ Know-how / experiência; ✓ Informações do mercado. <p><u>Competências</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de análise e avaliação; ✓ Simulação teórica; ✓ Medição confiável; ✓ Entender necessidades do mercado.
--	--	---	--	--	---	--	---	--

	<p>5. Esses recursos são valiosos, ou seja, permitem conceber veículos com a tecnologia <i>BlueMotion</i> capazes de conquistar a preferência dos consumidores em relação aos concorrentes diretos? De que maneira?</p>	<p>Sim. Eles permitem sim conceber veículos altamente eficientes. Simulando rapidamente o efeitos das tecnologias; testando / certificando que os produtos sejam melhores que a concorrência; soluções criativas, de alto benefício e baixo custo. Com combinações que trazem resultados sem trazer custo excessivo para deixar o veículo BM extremamente caro; Só vão ter soluções criativas e inovadoras se as pessoas tiverem competência técnica.</p>	<p>muito valiosos; obtenção de resultados suficientemente confiáveis.</p>	<p>são valiosos; ter pessoas capacitadas / pessoas que conhecem o conceito, que tem esse conhecimento apurado, que conhecem o mercado, que conhecem as tecnologias, que conhecem as melhores práticas, é fundamental para atendimento dos <i>targets</i> de redução de consumo e melhorar resultado final; profissionais capacitados e com experiências sempre agrega valor ao produto final.</p>	<p>sim; são fundamentais para validar os resultados de redução de consumo.</p>	<p>sem dúvida; com competência técnica eu consigo aprovar melhor os projetos e ter um melhor produto no mercado.</p>		<p><u>Pessoal capacitado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ valioso; ✓ realizam a validação e a certificação dos resultados de melhoria de consumo; ✓ conseguem a aprovação de melhores produtos para o mercado. <p><u>Conhecimento técnico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ valioso; ✓ obtenção de melhores resultados com maior rapidez; ✓ Soluções criativas e inovadoras de alto benefício e baixo custo.
--	---	---	---	---	--	--	--	---

	<p>7. Esses recursos são raros, ou seja, não são possuídos por outros ou por muito poucos competidores? Poderia explicar?</p>	<p>Sim; Os recursos técnicos são raros, mas as pessoas hoje em dia estão mais raras ainda; o mais raro é o bom engenheiro, ou seja, pessoas que tem boa formação, bom conhecimento para gerar as ideias e analisá-las.</p>	<p>são poucas as empresas que realmente tem engenharia própria; outros concorrentes, dependem muito da competência técnica do fornecedor.</p>	<p>Sim; o mercado é escasso de pessoas com experiência, com conhecimento específico.</p>		<p>sim; não tem mão de obra qualificada no mercado; específico sobre a tecnologia de eficiência energética, isso torna-se ainda mais raro.</p>		<p><u>Pessoal capacitado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ é raro; ✓ não tem mão de obra qualificada no mercado. <p><u>Conhecimento técnico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ é raro; ✓ difícil encontrar pessoas com conhecimento o específico.
	<p>9. Esses recursos são passíveis de imitação, ou seja, concorrentes que não os possuem podem obtê-los no mercado ou copiá-los? Poderia explicar?</p>	<p>Sim; Todo mundo pode ter; Todos eles são imitáveis desde que a empresa tenha recursos para investir; difícil hoje é achar as pessoas / competência técnica é difícil de imitar.</p>	<p>Podem e com certeza serão, porque existirá investimento obrigatório para participação no Regime Automotivo.</p>	<p>Sim. Conhecimento pode ser adquirido; Os concorrentes podem buscar essas pessoas capacitadas.</p>	<p>Sim. A concorrência pode comprar o passe do engenheiro que trabalha aqui; se a concorrência não tem tudo, tem parte disso.</p>	<p>Sim; Pode treinar pessoas; investir em conhecimento; ir buscar esses recursos nos concorrentes.</p>		<p><u>Pessoal capacitado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ pode ser adquirido; ✓ podem ser treinados; ✓ buscar no mercado. <p><u>Conhecimento técnico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ concorrentes podem adquiri-los; ✓ podem desenvolver; ✓ investir em conhecimento.

	6. E quanto às competências? Como agregam valor ao desenvolvimento do produto final?	Sim; se a gente não souber como usar, ou como reconhecer que uma tecnologia é boa ou não, e como medir o quanto ela é boa ou não, a gente não tem como decidir, ou como convencer a diretoria a aprovar determinada tecnologia em determinado carro.	Sim; ter competência no processo da medição / segurança dos resultados; competências que permitem apresentar sugestões, mudanças, modificações no produto que venham atender aquilo que se procura.	vão agregar sim mais valor ao produto final.	Com certeza; sem isso, você não consegue chegar no resultado / atingir os seus objetivos; não adianta eu ter o recurso, ter um túnel de vento, ter uma pista, dinamômetro, ter um laboratório de emissões, se eu não tenho quem tenha competência para tirar os resultados.	agregam sim muito valor; trabalho de questionamento com mais habilidade a fim de obter melhores resultados.	Sim; se não vem um resultado totalmente fora do esperado.	<u>Competências</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ são valiosas; ✓ ambas permitem atendimento aos objetivos estabelecidos; ✓ obtenção de soluções para melhorar produto e reduzir custos.
	8. E as competências nesse processo? São também raras? Como agregam valor ao desenvolvimento dos veículos?	São raras; se faltam engenheiros capacitados, falta competência; a gente analisa o custo benefício; temos que ser competentes tecnicamente para calcular ou medir.	São raras; só se consegue ter competência a partir do momento que você tem os recursos, porque é o recurso que te permite desenvolver a competência; com o desenvolvimento das competências você passa à saber o que		são raras.	É raro sim.	Entender as necessidades do mercado não é uma competência rara.	<u>Competências</u> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de análise e avaliação, simulação e medição confiável, são competências raras; ✓ entender as necessidades do mercado não é uma competência rara;

			exigir / desenvolve know-how próprio / saber como fazer, o que se traduz em resultados positivos para o consumidor final.					✓ competências estão diretamente associadas aos recursos de pessoas capacitadas e conhecimento técnico (também identificados como raros).
	10. E no caso das competências, poderiam ser adquiridas ou imitadas? Poderia explicar?	podem ser adquiridas; podem ser imitadas; com treinamento; tempo para se conseguir isso; tirar as pessoas daqui e levar para outro lugar.	Podem; procuradas no mercado.	Sim; está ligado diretamente com pessoas; podem ser adquiridas e imitadas; Transferência de funcionários.	Pode; comprar o passe do engenheiro.	se eu tiver recurso financeiro para pagar, eu vou pagar e vou trazer; é perfeitamente adquirível.	sim; eles buscam no mercado.	<u>Competências</u> ✓ podem ser adquiridas; ✓ treinar pessoas; ✓ migração de funcionários para concorrentes .
	11. Como está suportado / inserido administrativa e estrategicamente o processo de desenvolvimento de novos veículos para	existe um objetivo estratégico de sustentabilidade, de redução de gases do efeito estufa, e existem desdobramentos que vão permitir que a administração suporte ações	preocupação muito forte da alta administração da empresa em melhorar as características trazidas pelo regime automotivo; nós já temos pesquisa e desenvolviment		tem programas de treinamento pessoal, programas de estagiários e programas de <i>trainees</i> ; tudo isso visando cada vez mais o profissional na empresa já com um	o que a gente vem tentando fazer, é ter pessoas hábeis e aptas a fazer este trabalho sempre em uma curva ascendente, quer dizer, mais conhecimento, melhor preparação, e o	está em um budget do departamento. Sem isso a gente não consegue trabalhar.	✓ Alta administração suporta as necessidades para se desenvolver veículos com baixo consumo energético; ✓ Treinamento de funcionários

	<p>explorar o potencial oferecido pelos recursos e competências tratados até aqui?</p>	<p>de análise de tecnologias e desenvolvimento de carros com melhor eficiência energética.</p>	<p>o, nós já temos engenharia, nós já temos treinamento de pessoal.</p>		<p>conhecimento diferencial em relação ao mercado; a gente sempre tem oferecido treinamentos aqui no Brasil ou treinamentos no exterior. O profissional fica um, dois, três anos trabalhando na matriz, buscando know-how. O trabalho conjunto com a nossa matriz é cada vez mais estreito na troca de informações e tecnologias. Os equipamentos que a gente utiliza aqui no Brasil estão cada vez mais alinhados com aquilo que o grupo VW dispõe; gestão do conhecimento.</p>	<p>que a gente está realmente conseguindo em função dessa renovação na linha do tempo... pessoas que se aposentaram, outras que trocaram de área, que saíram daqui... a gente vem tentando repor com mão de obra de primeiríssima qualidade; treinando pessoas.</p>	<p>✓ Seleção de pessoal altamente qualificado.</p>
--	--	--	---	--	--	---	--

3. Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.	12. Que estratégias de negócios têm sido adotadas pela VWB com relação a novos veículos com menor consumo energético a fim de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças apontadas anteriormente? Poderia explicar?	a cobrança de preços levemente superior ao do concorrente e com alguns pontos no seu produto que justifiquem essa cobrança de preços.	tem produtos em todas essas categorias; qualidade diferenciada e melhor pela qual a VWB até cobra a mais – produtos BM; qualidade melhor, mas pelo qual VWB não cobra a mais / aumentar a sua participação no mercado – Gol.		eu tenho um produto para cada tipo de utilização / aquele cliente que quer ter um produto diferenciado, um produto menos diferenciado, e um produto mais acessível.	é posicionado estrategicamente e como um produto superior e cobra-se a mais por isso; sobre consumo energético, não dá para cobrar <i>premium price</i> / um produto que não pode ser cobrado um preço adicional; estratégia do Grupo demanda isso, mas no Brasil, se eu cobrar o volume de vendas dele vai ser ridiculamente baixo.	aquí nunca a estratégia é oferecer um produto melhor por um preço inferior; não tem carro nosso que custe abaixo da média da concorrência... ou é na média da concorrência ou acima.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Qualidade superior com preços superiores; ✓ Qualidade superior com preços equivalentes
	13. Dada a disponibilidade dos recursos e competências descritos anteriormente na implementação dessas estratégias, diria que a VWB detém	Sim; dada que a VWB tem hoje uma boa disponibilidade tanto de recursos quanto de competências para desenvolver veículos com uma eficiência energética	Sim. Com a disponibilidade que hoje nós temos de recursos e competências, com os trabalhos que nós temos feito, e com aquilo que hoje nós estamos enfrentando em		Sim; Os profissionais que atuam nesse campo na VWB, todos com vários anos de experiência. É uma vantagem competitiva? Com certeza.	sem dúvida detém competitividade e pode obter vantagem; A partir do momento que isso for percebido como valor pelo cliente, eu não tenho dúvida que a gente está	Sim; porque se você não pesquisar e entender os clientes, você não vai oferecer uma coisa que realmente eles querem... você não vai ter a melhor oferta para o cara.	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Posicionada para obtenção de vantagem competitiva; ✓ Tem condições para superar metas estabelecidas pelo Regime Automotivo.

	<p>ou poderá obter vantagem competitiva sobre os concorrentes? Poderia explicar?</p>	<p>melhor, eu acho que sim, a VWB tem chance de obter vantagem competitiva.</p>	<p>termos do regime automotivo, desenvolvimento, novos produtos, novas motorizações... eu acho que nós vamos ter uma vantagem competitiva sem dúvida; nós estamos muito acima do que o regime automotivo exige, e esse diferencial é o que vai nos permitir nos sobressair na qualidade do produto final exigido, na qualidade do produto final ofertado para o consumidor.</p>			<p>à frente da concorrência; recurso para isso, competência para isso, técnica para isso, a gente tem sem dúvida nenhuma.</p>		
--	--	---	---	--	--	---	--	--

APÊNDICE D – Planilha para categorização de dados qualitativos (síntese das unidades semânticas e categorias)

Questão de pesquisa: Como a VWB tem desenvolvido recursos e competências para colocar novos veículos com menor consumo energético no mercado automotivo de maneira a atender uma tendência global e às exigências legais, na perspectiva de obter vantagem competitiva?			
Objetivo geral: Verificar que recursos e competências têm sido mais relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos dentro das estratégias de negócios da VWB, do ponto de vista dos gestores, técnicos e especialistas no assunto.			
Objetivos específicos	Perguntas	Síntese das unidades semânticas	Categorias
1. Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado automotivo para oferecer novos veículos de menor consumo energético.	<p>1. Que oportunidades a VWB busca aproveitar com o desenvolvimento de novos veículos com menor consumo energético?</p> <p>2. Que ameaças a VWB enfrenta para lidar com o desenvolvimento de novos veículos com foco na redução de consumo energético?</p>	<p>✓ Regime Automotivo;</p> <p>✓ Imagem de empresa sustentável;</p> <p>✓ Novas tecnologias.</p> <p>✓ Poder de barganha dos fornecedores;</p> <p>✓ Rivalidade entre os competidores;</p> <p>✓ Aceitação pelo cliente.</p>	✓ Novo Regime Automotivo.

Objetivos específicos	Perguntas	Síntese das unidades semânticas	Categorias
<p>2. Identificar os recursos e competências envolvidos no processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i>.</p>	<p>3. Como é o processo de desenvolvimento de novos veículos que utilizam as tecnologias <i>BlueMotion</i>? De que maneira seu departamento está envolvido neste processo, ou seja, o que recebe, transforma e o que transfere?</p> <p>4. Que recursos estratégicos e competências são considerados fundamentais para esse processo ser eficiente?</p>	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Processo de desenvolvimento padronizado com maior foco para a melhoria de eficiência energética; ✓ Estabelecimento de metas; ✓ Atuação intensiva para atendimento das metas; ✓ Forte interação entre as áreas. <p><u>Recursos Tangíveis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Pessoal capacitado; ✓ Laboratórios de emissões e dinamômetro bem equipados, túnel de vento e equipamentos de medição; ✓ Softwares de simulação. <p><u>Recursos Intangíveis</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Conhecimento técnico; ✓ Network; ✓ Know-how / experiência; ✓ Informações do mercado. <p><u>Competências</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Capacidade de análise e avaliação; ✓ Simulação teórica; ✓ Medição confiável; ✓ Entender necessidades do mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Pessoal capacitado e conhecimento técnico; ✓ Capacidade de análise, simulação e medição; ✓ Base de recursos ampla.

	<p>5. Esses recursos são valiosos, ou seja, permitem conceber veículos com a tecnologia <i>BlueMotion</i> capazes de conquistar a preferência dos consumidores em relação aos concorrentes diretos? De que maneira?</p> <p>7. Esses recursos são raros, ou seja, não são possuídos por outros ou por muito poucos competidores? Poderia explicar?</p> <p>9. Esses recursos são passíveis de imitação, ou seja, concorrentes que não os possuem podem obtê-los no mercado ou copiá-los? Poderia explicar?</p>	<p><u>Pessoal capacitado</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ valioso; ✓ realizam a validação e a certificação dos resultados de melhoria de consumo; ✓ conseguem a aprovação de melhores produtos para o mercado; ✓ é raro; ✓ não tem mão de obra qualificada no mercado; ✓ pode ser adquirido; ✓ podem ser treinados; ✓ buscar no mercado. <p><u>Conhecimento técnico</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ valioso; ✓ obtenção de melhores resultados com maior rapidez; ✓ Soluções criativas e inovadoras de alto benefício e baixo custo; ✓ é raro; ✓ difícil encontrar pessoas com conhecimento específico para redução de consumo; ✓ concorrentes podem adquiri-los; ✓ podem desenvolver; ✓ investir em conhecimento. 	
--	--	---	--

	<p>6. E quanto às competências? Como agregam valor ao desenvolvimento do produto final?</p> <p>8. E as competências nesse processo? São também raras? Como agregam valor ao desenvolvimento dos veículos?</p> <p>10. E no caso das competências, poderiam ser adquiridas ou imitadas? Poderia explicar?</p> <p>11. Como está suportado / inserido administrativa e estrategicamente o processo de desenvolvimento de novos veículos para explorar produtivamente o potencial oferecido pelos recursos e competências tratados até aqui?</p>	<p><u>Competências</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ são valiosas; ✓ ambas permitem atendimento aos objetivos estabelecidos; ✓ obtenção de soluções para melhorar produto e reduzir custos; ✓ Capacidade de análise e avaliação, simulação teórica e medição confiável, são competências raras; ✓ entender as necessidades do mercado não é uma competência rara; ✓ competências estão diretamente associadas aos recursos de pessoas capacitadas e conhecimento técnico (também identificados como raros); ✓ podem ser adquiridas; ✓ treinar pessoas; ✓ migração de funcionários para concorrentes. <ul style="list-style-type: none"> ✓ Alta administração suporta as necessidades para se desenvolver veículos com baixo consumo energético; ✓ Treinamento de funcionários; ✓ Seleção de pessoal altamente qualificado. 	
--	---	--	--

Objetivos específicos	Perguntas	Síntese das unidades semânticas	Categorias
<p>3. Identificar as estratégias de abordagem do mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.</p>	<p>12. Que estratégias de negócios têm sido adotadas pela VWB com relação a novos veículos com menor consumo energético a fim de aproveitar as oportunidades e reduzir as ameaças apontadas anteriormente? Poderia explicar?</p> <p>13. Dada a disponibilidade dos recursos e competências descritos anteriormente na implementação dessas estratégias, diria que a VWB detém ou poderá obter vantagem competitiva sobre os concorrentes? Poderia explicar?</p>	<p>✓ Qualidade superior com preços superiores;</p> <p>✓ Qualidade superior com preços equivalentes.</p> <p>✓ Está posicionada para obtenção de vantagem competitiva;</p> <p>✓ Tem condições para superar metas estabelecidas pelo Regime Automotivo.</p>	<p>✓ Estratégia de diferenciação focada.</p>