

A busca por vantagem competitiva em uma organização do setor automotivo

Seeking competitive advantage in an organization of automobilistic sector

Aleixo Fernandes

Universidade Nove de Julho – PPGA/UNINOVE
aleixo@emova.com.br

Lucas Daniel Ramos Ribeiro

Universidade Nove de Julho – PPGA/UNINOVE
lucasdaniell@terra.com.br

Resumo

No presente trabalho buscamos identificar os recursos e capacidades de uma indústria líder de mercado na produção e reposição de filtros automotivos. O trabalho está fundamentado nos conceitos de recursos, capacidades e no modelo VRIO na visão baseada em recursos (RBV). A empresa objeto do estudo precisa identificar quais os recursos que poderão ajudá-la a enfrentar a entrada de produtos importados no mercado. Esta pesquisa caracteriza-se como qualitativa exploratória e faz uso de quatro entrevistas com quatro diretores do conselho de administração da empresa, por meio de um questionário semiestruturado. Como resultado da pesquisa identificamos cinco recursos e capacidades. Nossa conclusão no presente trabalho é que os recursos e capacidades identificados na empresa são valiosos, em alguns casos raros, possivelmente inimitáveis e permitem que a organização faça bom uso de suas características de forma a alcançar a liderança no mercado nacional da reposição de filtros.

Palavras-chave: visão baseada em recursos, modelo VRIO, RBV, recursos e capacidades, liderança, *Dynamic capabilities*

Abstract

In this paper we seek to identify the features and capabilities of a leading industry in the production and replacement of automotive filters. The work is based on the concepts, capabilities and VRIO model in the resource-based view (RBV). The company object of study wishes identify the resources that will help then face the entry of imported products on the market. This research is characterized as exploratory qualitative and makes use of four interviews with four directors of the company's board of directors, through a semi-structured questionnaire. As a result of the research five features and capabilities were identified. Our conclusion in this study is that the features and capabilities identified in the company are valuable and, in some cases, rare possibly inimitable and allow the organization to make good use of its characteristics in order to achieve the leadership in the domestic market of the filter replacement.

Keywords: Resource based view, model VRIO, RBV, resources and capabilities, leadership, *Dynamic capabilities*

1. INTRODUÇÃO

Este relato transcreve os esforços dos autores em colaborar com a empresa objeto do estudo na identificação dos recursos que poderão ajudá-la a enfrentar a entrada de produtos importados no mercado.

-se em uma pesquisa qualitativa exploratória e fazendo-se uso de quatro entrevistas com quatro diretores do conselho de administração da empresa, por meio de um questionário semiestruturado. As entrevistas foram gravadas, transcritas e os dados foram tratados e analisados com a ajuda de software com base na análise de conteúdo e categorização. Utilizando o framework amplamente conhecido como RBV para identificar os recursos possuídos pela empresa objeto do estudo capazes de criar o diferencial competitivo necessário para o enfrentamento da ameaça representada pela entrada de produtos importados.

Além de contribuir com a empresa, este trabalho também contribui ao cobrir, de maneira simples, a ausência de trabalhos empíricos que demonstrem a validade do RBV como ferramenta para planejamento estratégico.

Este relato está estruturado da seguinte forma: a presente introdução, referencial teórico, método da produção técnica, contexto do projeto, intervenção realizada e contribuição para a prática. Este modelo foi proposto por Biancolino, Kniess, Maccari e Rabechini Jr (2012).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Visão Baseada em Recursos

A RBV (*resource-based view*) ou visão baseada em recursos é uma das correntes mais importantes da estratégia empresarial atualmente. Destaca-se nela, principalmente, o papel dos recursos da empresa como construtores de uma vantagem competitiva sustentável. Recursos e capacidades foram bastante explorados e caracterizados por algumas pesquisas importantes, como podemos observar em Coff & Kryscynski (2011), Perez-Arostegui e Benitez-Amado (2010), Prahalad e Hamel (1990), e Barney e Clark (2007). Já Crubellate, Pascucci e Grave (2008) sugerem um estudo mais específico de recursos visando a eficiência estratégica das organizações.

Segundo Penrose (1959) há uma relação direta entre os recursos de uma empresa e seu crescimento. E é a decisão de saber quais maneiras utilizar esses recursos que fazem com que a empresa avance além dos limites de seu crescimento. Para Grant (1991) recursos dentro da RBV são definidos como ativos tangíveis e intangíveis que a empresa controla e que podem ser usados para criar e implementar estratégias.

Ativos tangíveis incluem os recursos que são palpáveis, passíveis de serem mensurados no balanço da empresa com certa acuidade, como seus produtos, seu estoque, suas fábricas. De outro lado, ativos intangíveis são recursos que não são palpáveis e que, por natureza, são de difícil mensuração precisa como, por exemplo, a reputação da empresa, sua marca e a cadeia de valor por ela montada.

Barney e Hesterly (2011) citam quatro principais categorias vinculadas aos recursos da empresa: (1) recursos financeiros, que incluem todo o dinheiro da empresa, tanto de sócios,

acionistas, credores e bancos, (2) recursos físicos, incluindo toda a tecnologia física da empresa, englobando suas plantas e equipamentos, sua localização geográfica e seu acesso a matérias-primas, (3) recursos humanos, onde estão inclusos treinamento, experiência, discernimento, inteligência, relacionamentos e a visão individual dos gerentes e funcionários da empresa, e (4) recursos organizacionais, como sendo o atributo de grupos de pessoas, a estrutura formal da empresa, seus sistemas formais e informais de planejamento, controle e coordenação (normas, rotinas), sua cultura e reputação, capacidade de inovação, conhecimento e suas relações entre recursos individuais.

2.1 Recursos e Capacidades

Os recursos são definidos por Wernerfelt (1984, p. 172) como “qualquer coisa que possa ser pensada com uma força ou fraqueza de uma dada firma. Mais formalmente, um recurso da firma, em dado tempo, pode ser definido como aqueles ativos (tangíveis e intangíveis) que são ligados de forma semipermanente à firma”.

Barney (1991) identificou um conjunto de características que permitem analisar os diferentes recursos e as diferentes capacidades de uma empresa e que permitem que esses recursos e capacidades possam se tornar fontes de vantagem competitiva. Através dessas características é possível que a empresa possa identificar suas forças e fraquezas. A essas características dá-se o nome de modelo VRIO, que se refere a quatro questões a serem consideradas na análise de recursos e capacidades a fim de definir seu potencial competitivo. São elas:

Valor: Os recursos devem permitir à empresa que ela explore oportunidades e/ou consiga dirimir ameaças relativas ao ambiente. Um recurso pode ser entendido como valioso a medida que faz o cliente perceber algum diferencial que o faz escolher produtos e serviços desta empresa em detrimento da concorrência;

Raridade: Permite analisar se os recursos valiosos de uma empresa são controlados apenas por ela ou por mais empresas. Se esses recursos são valiosos e raros podem ser apontados como fonte de vantagem competitiva, caso contrário, podem ser, no máximo, considerados fontes de paridade competitiva.

Inimitabilidade: Recursos de difícil imitação ou substituição pela concorrência. Empresas com dificuldades em obter alguns recursos valiosos e raros enfrentam dificuldade em igualar ou superar a vantagem competitiva estabelecida pelos concorrentes. O recurso pode ser inimitável por conjunturas históricas singulares (pioneirismo frente a recursos por parte de algumas empresas), ambiguidade causal (não saber fazer uso de determinado recurso) ou por complexidade social.

Organização: Esta dimensão foi apontada por Collins e Montgomery (2008) como sendo fundamental para aproveitar os recursos da empresa. Estes devem ser combinados e devem estar intimamente ligados a saber como proceder para usar seus recursos valiosos, raros e inimitáveis. É onde a empresa se mostra capaz de gerir e controlar seus recursos e capacidades para aplicá-los com eficiência e eficácia na busca por vantagem competitiva.

Segundo Helfat e Peteraf (2003), é através dessa combinação de recursos e competências que surge a capacidade organizacional da empresa. A “habilidade de uma

empresa em realizar um conjunto de tarefas coordenadas, utilizando recursos organizacionais, com o propósito de atingir um resultado particular” é o que se entende aqui por capacidade organizacional Helfat e Peteraf (2013).

Dando continuidade a seus estudos, Barney e Hesterly (2011) ressaltam que a RBV baseia-se em duas premissas fundamentais sobre recursos e capacidades que são a heterogeneidade de recursos e a imobilidade de recursos. Os recursos que cada empresa possui têm aspectos idiossincráticos que alteram o seu desempenho no ambiente em que atuam. Para tanto, Barney (1991) sugeriu a construção de um modelo teórico para explicitar esses aspectos:

A heterogeneidade de recursos das empresas é a primeira das premissas fundamentais da RBV por apontar que empresas diferentes podem possuir conjuntos diferentes de recursos estratégicos que controlam, mesmo que estejam competindo em um mesmo setor. Isso significa que, uma empresa que atue no mesmo ramo de atividade de outra pode ser mais competente na utilização de seus recursos. Os recursos são heterogêneos porque estão disponíveis de forma desigual entre as empresas, de modo que a concorrência não consiga obtê-los facilmente, como faria com recursos homogêneos.

Imobilidade de recursos é a segunda premissa e sugere que algumas dessas diferenças dos recursos e capacidades das empresas podem ser duradouras, já que desenvolvê-las ou obtê-las de outras empresas implicam em alocação significativa das disponibilidades da empresa (tempo, recursos humanos, financeiros entre outros). Assim, a imobilidade de recursos é apontada como sendo a segunda característica do modelo de Barney (1991) para a RBV, onde os recursos de uma empresa não devem ser facilmente móveis, inviabilizando o acesso de outras empresas a esses recursos, caracterizando-os como únicos, idiossincráticos.

A RBV pode ser utilizada de maneira prática pelas organizações? De que maneira? Grant (1991) sugeriu uma abordagem baseada em recursos para que as organizações pudessem construir uma estratégia empresarial através do modelo de análise estratégica fundamentado nesse princípio. Tal questionamento ainda pode ser identificado e observado em muitos trabalhos atuais buscando maiores aprofundamentos na RBV, como Barbosa e Bataglia (2010).

Dessa maneira, este estudo procura demonstrar a importância da RBV e sua aplicação à elaboração da estratégia, identificando quais são os recursos estratégicos e as capacidades da empresa e como esses recursos e capacidades contribuem para a sua liderança no mercado de atuação e potenciais fontes de vantagem competitiva.

3. METODOLOGIA DA PRODUÇÃO TÉCNICA

A metodologia utilizada para o presente trabalho é compatível com um estudo de caso único e será produzido a partir de uma pesquisa qualitativa exploratória descritiva. A metodologia conceitual de pesquisa qualitativa de Yin (2001) serviu de base teórica para o estudo, já que é adequada para investigar os objetivos deste trabalho.

As fontes de evidências para o trabalho foram materiais institucionais, o próprio site da empresa e entrevistas semiestruturadas com roteiro único, com a finalidade de buscar respostas à questão de pesquisa do trabalho. Foi utilizado um questionário com 11 perguntas que serviram de orientação para as entrevistas com os diretores da empresa.

Para avaliar quais recursos estratégicos estariam à disposição da empresa-alvo e quais desses recursos poderiam propiciar vantagem competitiva duradoura para o enfrentamento da concorrência dos produtos importados, foram entrevistados quatro diretores do conselho de administração da empresa das áreas de produção/operações, suprimentos/recursos humanos/tecnologia da informação, departamento financeiro, departamento de vendas e novos negócios. Os entrevistados autorizaram a gravação das entrevistas e suas transcrições para uso no presente trabalho. Houve ainda ligações telefônicas para explanação de alguns pontos da pesquisa. Não foi autorizada a divulgação do nome da empresa que, partir deste ponto, será referida como “Empresa A” Os diretores não terão seus nomes divulgados no trabalho, sendo identificados por meio de letras atribuídas de maneira cronológica à sequência das entrevistas realizadas, sendo a sigla “D1” para o primeiro diretor, “D2” para o segundo e assim sucessivamente, no total de quatro entrevistas.

Utilizamos a categorização dos dados retirados das entrevistas para servirem de base para este trabalho. Os dados foram processados sob a classificação de elementos constitutivos de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente, por reagrupamento (analogia) de acordo com critérios previamente definidos (Bardin, 2006).

Foram consideradas duas etapas (Bardin, 2006) para a categorização dos dados, sendo a primeira o inventário, servindo de técnica de isolamento dos elementos específicos pesquisados e a classificação através da divisão dos elementos encontrados e posteriormente organizados. As unidades semânticas das entrevistas (palavras, expressões e frases) foram fundamentais para a elaboração das categorias do trabalho.

Bardin (2006) sugere que sejam levados em conta critérios como homogeneidade, pertinência, exaustividade e representatividade para que se possam validar com eficiência as interpretações dos textos extraídos das transcrições das entrevistas com os diretores da empresa.

Também se fez uso do software de análise qualitativa de dados da QSR International, NVivo 10, a fim de auxiliar na exploração, análise e compreensão das informações contidas nas entrevistas gravadas e transcritas, permitindo que fossem encontradas as respostas à questão de pesquisa deste trabalho, que fossem comprovadas as descobertas e que decisões fundamentadas fossem apresentadas.

4. CONTEXTO DO PROJETO

Este estudo de caso irá se concentrar na Empresa A, líder de mercado no ramo de reposição de filtros automotivos. Fundada em 1953, dedica-se ao desenvolvimento de filtros automotivos de linhas leve e pesada. Com base nos dados coletados através de fontes institucionais e de mercado, a Empresa A chega a apresentar 35% de *market share* do mercado de reposição de filtros, enquanto as concorrentes completam o plano com 23% Concorrente A, 23% Concorrente B e 5% Concorrente C, considerando-se, assim, uma empresa de grande participação no setor. Por cinco anos consecutivos a empresa está entre as 150 melhores empresas para se trabalhar, segundo pesquisa de clima organizacional da revista Exame, da editora Abril.

A empresa conta com três plantas sendo duas fabris e um centro de distribuição. Tem aproximadamente 1.100 funcionários diretos, e cerca de 400 indiretos nas atividades de limpeza, segurança, logística, restaurante e saúde. Possui o próprio manejo logístico de

distribuição em todo o Brasil e conta com parcerias na América Latina e fornecedores de matéria-prima na Europa, Estados Unidos e Ásia.

5. TIPO DE INTERVENÇÃO

A intervenção que propusemos foi identificar e categorizar os recursos e capacidades que fazem da Empresa A líder de mercado em produção e reposição de filtros automotivos.

A proposta adicional era subsidiar a empresa com dados que pudessem corroborar com o planejamento estratégico da empresa para enfrentar a inserção de produtos importados no mercado nacional, o qual ela detém mais de 35% de participação.

Com a diagnose proposta, a Empresa A tomou conhecimento de seus recursos e capacidades de maneira explícita e pode despende energia e foco em desenvolver qualitativamente esses fatores que a levam à liderança para se preparar para a chegada do mercado internacional na concorrência com seus produtos.

Um relatório detalhado com base neste trabalho foi entregue à empresa a fim de explicitar os resultados obtidos com esta pesquisa.

6. RESULTADOS OBTIDOS

Após o tratamento dos dados pelo programa, foi possível identificar cinco categorias de recursos e capacidades. Essas categorias se dividem em foco e proximidade com o cliente, rede de distribuição, agilidade de atendimento, comunicação interdepartamental e ambiente de trabalho, conforme Quadro 1.

Quadro 1: Categorias da Análise
Foco e proximidade com o cliente
Rede de distribuição
Agilidade no atendimento
Comunicação interdepartamental
Ambiente de trabalho

Fonte: Elaborado pelos autores

A seguir, serão exploradas cada uma das categorias identificadas com apoio da transcrição das entrevistas dos quatro diretores da Empresa A. Vislumbramos neste momento a elucidação e o esclarecimento dos recursos e capacidades identificados e a forma como foram categorizados, levando-se em conta a recorrência na fala de cada um dos entrevistados em suas participações.

6.1 Categoria da Análise

a) Foco e Proximidade com o Cliente

O foco e a proximidade da Empresa A com o mercado, e precisamente com seus clientes foi um ponto muito abordado pelos diretores da empresa e um dos destaques das capacidades

da empresa. Os entrevistados foram unânimes em apontar que focar e se aproximar do cliente é muito relevante para a empresa.

Os recursos estratégicos identificados na área comercial foram muito explorados e citados nas entrevistas. O foco e a proximidade com o cliente se mostra muito presente por meio dessa área, apesar de haver uma integração muito grande entre toda a empresa.

Conforme a afirmação do D1 pode-se identificar esse fator:

“Aqui o foco é no cliente. Se é bom pro cliente, se é bom para a empresa como um todo, então vai todo mundo na mesma direção”.

Essa proximidade é uma atividade da empresa que se mostra muito empenhada em executá-la. A equipe comercial, sobretudo da área de vendas, destacou-se na fala do D3:

“a área comercial [...] realmente, [...] faz mesmo isso em relação a toda equipe. Quer dizer, o cliente é a coisa mais importante[...]”.

Ainda com uma afirmação do D1, fica claro a aproximação da área comercial junto ao cliente:

“Nossa área comercial é muito próxima dos clientes, então... estão sempre até fisicamente presentes pra trazer pra dentro da empresa quais as necessidades de nossos clientes[...]”.

O D2 destaca que:

“[...] realmente não é da boca pra fora que ela coloca foco no seu cliente, ela é uma empresa que sempre explorou muito bem seus clientes, explorou no sentido positivo lógico do termo, e sempre trouxe um compromisso muito interessante com seus clientes, então ela, ela tem isso realmente em altíssima conta [...]”.

b) Rede de Distribuição

Os entrevistados apontaram, de maneira geral, que a rede de distribuição da empresa é o recurso mais relevante que a empresa detém. Este recurso foi apontado em todas as entrevistas com os quatro diretores e foi destacado, com maior ênfase, através da relação da empresa com os distribuidores e com a logística da empresa.

O D2 aponta, fundamentalmente:

“[...] uma coisa que a gente se diferencia é nossa rede de distribuição, é uma rede muito sólida né, nossos distribuidores de autopeças, nossos distribuidores de filtros ou varejos e etc. de filtros são basicamente muito deles são clientes da [...]Empresa A tem uma penetração muito grande no Brasil todo[...]”.

Conforme D4:

“[...] ela tem uma rede de distribuição extremamente consolidada. A Empresa A [...] consegue colocar filtro literalmente do Oiapoque ao Chui, [n]os dois extremos do Brasil ela consegue estar. [...] eu viajava muito pro Nordeste, principalmente final de ano, e era comum você chegar numa cidade de mil habitantes e o mecânico ter na prateleira dele lá um filtro Empresa Ada empresa A[...]”.

O foco e a proximidade com o cliente e a rede de distribuição destacados pelos entrevistados se encontram na fala abaixo, de acordo com o D3:

“nosso ponto realmente muito forte é relacionamento com a nossa rede, relacionamento com o mercado. A gente zela muito por isso, a gente faz muito polimento nessa relação com a nossa rede. Então, muitas vezes, o mercado faz [...] escolhas a nosso favor levando em consideração isso também[...]”.

O destaque à rede de distribuição por parte dos entrevistados foi apontado como um dos recursos mais relevantes ao desempenho eficaz da empresa. Segundo os entrevistados, é através da rede de distribuição que os resultados positivos que a empresa apresenta, como liderança no mercado, por exemplo, são apresentados.

c) Comunicação interdepartamental

A comunicação interdepartamental aponta que os recursos humanos e as capacidades inerentes a esses recursos são fundamentais para a boa execução do trabalho dentro da empresa e para a entrega dos resultados. Há, claramente, uma ligação entre este ponto da comunicação interdepartamental com o foco e proximidade com o cliente e a agilidade no atendimento. D3 aponta os seguintes aspectos:

“Isso é uma coisa que a Empresa A vem aprimorando ao longo do tempo [...], Esse link logístico... toda a logística interna é montada em função de atendimento de cliente. Então, a área de vendas está muito conectada com a área de programação, que está muito conectada com a produção, que está muito conectada com os fornecedores. Então, a gente transita nessa cadeia muito bem. A gente trabalha muito com lean manufacturing, com just in time, tanto que nossos estoques de matéria-prima, agora, são menores que dez dias. Então a gente é muito enxuto e muito sincronizado[...]”.

A gestão da empresa, entrevistada para este trabalho, mostra ligação íntima com essa capacidade. O D4 indica que o equilíbrio da empresa se dá ao fato de existir uma comunicação interdepartamental efetiva, conforme pode ser observado no trecho da entrevista a seguir:

“[...]eu vejo a Empresa A como uma empresa muito equilibrada, ela é uma empresa em que, primeiro, a nossa gestão é feito muito coletiva, entendeu, os diretores [...] tudo que a gente vai fazer a gente conversa, a gente alinha né, então, [...] eu acho que todas as áreas são bastante equilibradas[...]”.

d) Agilidade no atendimento

Esta capacidade mostrou-se fundamental para a boa execução dos fatores de tomada de decisão, produção e integração entre as áreas da empresa. O que mostra que esta capacidade está intimamente ligada a outros recursos e capacidades já identificados anteriormente - como o foco e a proximidade com o cliente, a rede de distribuição e a comunicação interdepartamental, por exemplo.

Na fala a seguir extraída da entrevista do D3, o mesmo cita a agilidade para expressar essa capacidade e suas características dentro do desempenho da gestão da empresa:

“A gente ouve muito o mercado, a gente tenta ser extremamente ágil nas decisões com um grau de flexibilidade também muito alto [...] a gente tenta ser o mais [...] desburocratizado possível, com decisões ágeis e fundamentalmente procurando entender o mercado. A gente tem essa premissa aqui. Não se monta nenhum plano estratégico, nenhum plano de ação olhando [...] a empresa pra dentro. A gente olha o mercado e tenta adequar as necessidades do mercado às nossas limitações, enfim, às nossas possibilidades”.

Questionado sobre qual ponto distingue a Empresa A do restante do mercado, o D4 aponta:

“Agilidade. Se você quiser que eu te dê um ponto, né, um... algo que mostre a cara da Empresa A, é... seria agilidade. Está imbuído dentro de todo esse pacote, mas agilidade é um grande diferencial. Nossa empresa é muito ágil, ela desenvolve produtos com velocidade e ela responde ao cliente com velocidade, né, os processos internos, ocorrem com velocidade, sem perder a qualidade obviamente, né.”

A comunicação interdepartamental, capacidade apontada no item anterior, também se apresenta neste item, já que, segundo a fala do entrevistado, a integração entre as áreas da empresa é fator determinante do bom funcionamento e agilidade do atendimento ao cliente e à rede de distribuição. Ainda na fala do D3, observa-se:

“A gente tem uma integração [...] muito eficiente entre PCP, entre fábrica, entre logística, entre vendas e que gera como produto final um índice de atendimento altíssimo e com agilidade. Nosso cliente, por exemplo, mercados como o Rio, Minas, áreas mais próximas da base, recebem a encomenda do pedido deles em 24 horas e com grau de cobertura do pedido dele nesse nível que eu te falei, 95%, 98%. A gente trabalha, também, com [...] estoque acabado com nível de segurança muito alto, quer dizer, nós temos uma capacidade de atender o mercado [de maneira] muito eficiente. E isso é percebido pelo mercado e isso é, na verdade, uma transferência de ganho que a gente está dando pra nossa rede.[...]”.

e) Ambiente de Trabalho

O ambiente de trabalho foi destacado pelos entrevistados de maneira referencial. Todos os diretores estão na empresa há cerca de dez anos ou mais. Alguns nasceram profissionalmente dentro da empresa. Conhecem o modelo de gestão desde sempre, de outras áreas, de outras

posições, o que comprova que o ambiente de trabalho permite que haja uma continuidade de trabalho e relação empregado-empresa bastante sintetizada.

É possível observar isso na fala do D4, que destaca o papel da empresa no ambiente organizacional, no mercado e também a facilidade e viabilidade de se chegar aos níveis mais altos para se levar uma sugestão, um problema, uma proposta. Isso fica claro pelo destaque que isso tem, relacionado ao tipo de gestão da empresa.

“[...]a Empresa A começou a investir muito forte na questão do clima interno, tanto que a gente está aí há 5 anos consecutivos entre as 150 melhores empresas e esse ano já fomos pra fase final de novo. Pode ser que a gente esteja aí pelo 6º ano consecutivo, uma indústria nacional! [...] é um desafio interessante que a gente conseguiu vencer. [...] você ter profissionais motivados: isso é fundamental. É uma empresa em que a gestão é extremamente aberta, extremamente democrática. As pessoas até comentam que é uma das poucas empresas em que o acesso à diretoria, ao comando da empresa, é muito fácil. Qualquer um tem acesso à gente, não é aquela coisa de você não pode falar comigo, não! A porta ‘tá’ sempre aberta, quem quiser falar vem e fala. [...] a gente tem esse tipo de gestão”.

O D1 também destaca o recurso do ambiente de trabalho relacionado ao fato de a empresa conseguir apresentar resultados de sucesso no mercado, como a liderança que detém. A boa relação entre os departamentos e a maneira de gerir a empresa são apontadas na fala do D1, como segue:

“[...] nunca existiu uma competição pra ver que departamento se sai melhor, que departamento é responsável pelo sucesso da companhia. Até porque os diretores... [...] a gente trabalha com um objetivo comum e a gente tenta passar isso pros níveis mais abaixo da gente”.

Em referência ao modelo VRIO de Barney e Clark (2007), as entrevistas foram direcionadas a questionar os diretores entrevistados sobre se seus recursos e capacidades poderiam ser apontados como valiosos, raros, de difícil imitação e se a organização estaria apta e pronta para lidar com esses fatores e aproveitá-los todos. Os entrevistados apontaram que os recursos identificados são muito valiosos, mas não são raros e muito menos difíceis de imitar, com exceção da rede de distribuição que a Empresa A detém.

Para eles, a concorrência pode perfeitamente reproduzir esses recursos e capacidades, mas apontaram que fatores relacionados ao ambiente de trabalho e à comunicação interdepartamental relacionados intimamente são peças-chave para que a empresa consiga apresentar o sucesso de que ela disfruta, como a liderança no mercado de reposição.

Conforme relato do D3, fica claro esse pensamento:

“[...]esses nossos diferenciais, eles acabam não sendo reproduzidos pela nossa concorrência. Eles têm, obviamente, capacidade de fazer, mas eu acho que, aí vem, fundamentalmente uma visão de cada empresa de falar, bom, eu vou investir, no nosso caso por exemplo, eu vou maximizar esforços pro... pro meu mercado ficar satisfeito. E algumas empresas elas... elas, vamos dizer assim, elas têm outras prioridades, elas têm outras estratégias, vamos dizer assim. A nossa não. A nossa é estar falando com o cliente, é

estar produzindo valores, atribuindo valores, agregando valores pro nosso mercado”.

6.2 Estratégias para as Oportunidades e Ameaças

As entrevistas corroboraram para o entendimento das possibilidades de potenciais oportunidades que a empresa vislumbra a partir desse momento. Os entrevistados, em sua totalidade, apontaram que a oportunidade central para o negócio são as prospecções para a entrada em montadoras. Em suma, fornecer para montadoras irá permitir que a Empresa A vislumbre a criação de uma frente de mercado de produtos originais, que hoje fica exclusiva a suas concorrentes que oferecem os filtros para as grandes montadoras. Observa-se isso na fala de D1:

“A grande oportunidade que eu enxergo, realmente, é entrar em montadora. Mais forte. Porque isso alavanca o nome Empresa A. Alavanca a própria venda da reposição. A gente... fazer uma propaganda que nós somos originais de fábrica. Isso é uma grande oportunidade[...]”.

Outras oportunidades como o mercado externo foram citadas por todos os entrevistados, como pode ser observado nos trechos abaixo extraídos das entrevistas:

“[...]Estar na montadora significa que você vai ter que ter um ganho de produtividade e melhorias fabris [...] porque atender montadora também não é a mesma coisa de atender reposição, a gente precisa estar mais bem preparados, tanto em recursos natural, humano e etc.”, destaca D2.

No ponto das ameaças que a empresa pode enfrentar, foi citada, com maior ênfase e por todos os entrevistados, a entrada de produtos importados. Os entrevistados manifestaram-se preocupados com novos entrantes no mercado brasileiro, principalmente produtos oriundos da China, que trazem preços mais baixos e que buscam novos mercados consumidores, dado a baixa procura de mercados em atual crise econômica como Europa e Estados Unidos. Aliado a isso, foi destacado também o custo-Brasil, referindo-se à carga tributária que a indústria enfrenta e que encarece o produto nacional e favorece a entrada dos importados.

De acordo com D1,

“[...]o que mais está atrapalhando a Empresa A é a importação. Não tenha dúvida nenhuma. Chegam filtros aqui no Brasil a preços que... sabe, impraticáveis. Não cobrem nem a nossa matéria-prima. Então isso está atrapalhando bastante”.

Todos os outros diretores entrevistados apontam algumas ameaças ao negócio da empresa da mesma maneira, como segue:

“Ameaças existem. Existem ameaças concretas. As maiores a gente percebe em relação aos produtos importados. A gente tem um inimigo muito forte que é o custo-Brasil, proveniente de carga tributária, proveniente de juros altos, enfim. O custo-Brasil é muito... é uma... é um peso muito grande para as empresas. Então, nós temos hoje, já, a presença de muitas marcas

importadas que chegam aqui extremamente competitivas em relação a preço”, destaca D3.

“[...]na prática o que nós estamos tendo que fazer é tentar transformar a operação, né, o mais econômica possível em termos de custo pra competir com esses caras porque nem sempre, às vezes, o governo ajuda. O nosso custo... está mais do que discutido o nosso custo Brasil... é muito alto. Está... é muito alto[...]”, aponta D4.

“[...] a maior ameaça hoje do nosso mercado são realmente os importadores, essa falta de competitividade do produto brasileiro[...]”, refere-se D2.

Dessa maneira, observa-se que a ameaça da entrada de produtos importados é comum entre os diretores entrevistados e que eles têm como premissa o entendimento dos recursos e capacidades internas para poder enfrentar tal investida desses produtos.

7. CONTRIBUIÇÃO PARA A PRÁTICA

Apesar da crença dos diretores da Empresa A, alguns recursos da empresa podem sim ser considerados como diferenciais competitivos inimitáveis. É o que defende Barney (1991) quando alerta que a ambiguidade causal pode ocorrer, onde a relação entre o recurso e o diferencial competitivo sustentável não é bem conhecido, algumas vezes nem mesmo pela própria empresa detentora do recurso. Barney - ainda neste mesmo trabalho - segue sugerindo que os recursos provenientes de interação social são muito difíceis de serem imitados.

Em nossa análise é justamente isso o que ocorre com os recursos: foco e proximidade com o cliente, comunicação interdepartamental e ambiente de trabalho.

São todos recursos que se enquadram perfeitamente nas descrições já citadas: São criadas ao longo do tempo, fruto da iteração social da empresa com os principais *stakeholders* – sejam fornecedores, clientes, funcionários. Esta sinergia não é fácil de ser obtida. Pode não ser suficiente para conseguir sozinha penetrar no mercado de montadoras nacionais, mas será fundamental para viabilizar o atendimento às exigências deste mercado.

Quanto à concorrência contra produtos importados, a questão apresentada é o custo ofertado ao mercado. Em economias dinâmicas todas as empresas buscam redução de custos e a Empresa A não pode ficar acomodada neste quesito. Mais uma vez, os recursos apontados serão fundamentais para superar as adversidades que esta missão traz.

8. CONCLUSÃO

Levando-se em consideração a natureza exploratória do estudo, pode-se concluir que os objetivos propostos no trabalho foram alcançados, já que foi possível identificar os recursos e capacidades da empresa, categorizar esses recursos e capacidades e caracterizar as oportunidades e ameaças que a empresa visualiza atualmente. A identificação dos recursos e capacidades como o foco e proximidade com o cliente, rede de distribuição, agilidade de atendimento, comunicação interdepartamental e ambiente de trabalho foram destacados pelos entrevistados como sendo os principais pontos de diferenciação da empresa. E seu desempenho e funcionamento influenciam diretamente no desempenho e nos resultados da empresa.

A pesquisa permitiu observar que o modelo VRIO de valor, raridade, inimitabilidade e organização pode ser aplicado à empresa, ao menos em alguns dos recursos identificados, e que a organização sabe conduzir sua gestão para extrair os melhores resultados dos recursos e capacidades que detém (Barney e Clark, 2007). Collins e Montgomery (2008) apresentam o conceito de competência distintiva, o que pode ser identificado no presente trabalho através da observação de que os concorrentes da empresa não conseguem identificar os recursos e capacidades da empresa, e, apesar de não serem raros e inimitáveis, têm dificuldade em reproduzi-los, permitindo à empresa A alcançar a liderança no mercado de reposição de filtros automotivos.

Foi interessante identificar a forma como os recursos e capacidades foram citados pelos entrevistados de modo similar. Houve uma proximidade muito grande nas respostas apresentadas às questões da pesquisa junto aos entrevistados. A visão dos diretores sobre a empresa, seus recursos e capacidades, suas oportunidades e as ameaças inerentes à empresa ficou claramente demonstrada. Observou-se que os diretores estão intimamente identificados com a cultura e a estratégia da empresa.

O presente trabalho contribui para o conhecimento da RBV e para a identificação e categorização de recursos e capacidades. Utilizou-se o modelo VRIO na identificação dos recursos e capacidades da empresa para o entendimento destes na estratégia da empresa. Também foi destacada a caracterização das estratégias da empresa para fazer uso desses recursos e capacidades identificados e caracterizados para aplicação em suas estratégias.

Faz-se necessário destacar que, por ser de natureza qualitativa exploratória, a pesquisa do caso escolhido se restringe, exclusivamente, a uma única empresa. Os resultados apresentados neste trabalho não podem ser generalizados, podendo com isso trazer limitações de entendimento e conhecimento de características de outras empresas. Outras limitações estão ligadas a esta característica da pesquisa qualitativa utilizada no trabalho. Há divergências entre os estudiosos da academia em apresentar resultados válidos e confiáveis em pesquisas desta natureza, não obstante terem sido buscadas maneiras de minimizar tais limitações seguindo as recomendações de Bardin (2006).

Como proposta para potencializar os resultados da pesquisa, sugerimos a aplicação desta pesquisa em outras empresas do setor a fim de mapear os recursos e capacidades e contrapor suas características e categorias às encontradas neste presente trabalho.

Referências

- ABRIL. *O país das montadoras: Nenhum setor foi tão beneficiado pela abertura da economia, pela estabilização e por incentivos estatais quanto o automobilístico*. Disponível em: <http://planetasustentavel.abril.com.br/noticia/desenvolvimento/conteudo_278202.shtml>, 2008. Acesso em 15 de Abril de 2012.
- ALBUJA, C. D.; GARCIA, F. G.; MOREIRAS, L. M. F.; FILHO, E. T. Onde Investir nos BRICS? *Uma análise sob o prisma da organização industrial*. RAE, v. 51, n. 4, Jul/Ago, 349-369, 2011.
- AREND, R. J.; LÉVESQUE, M. *Is the resource-based view a practical organizational theory?* - Organization Science, v. 21, n. 4, p. 913-930, 2010.
- BARDIN, L.. *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70, 2006.

- BARNEY, J. *Firm resources and sustained competitive advantage*. Journal of Management, v. 17, n. 1, p. 99-120, 1991.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BARNEY, J. B.; HESTERLY, W.S. *Administração Estratégica e Vantagem Competitiva – 3ª edição – São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.*
- BARBOSA, R. A.; BATAGLIA, W.. *A evolução das correntes explicativas da vantagem competitiva*. Revista Gestão e Planejamento, v. 11, n. 2, p.192-211, jul./dez. 2010.
- BESANKO, D. *et al. A economia da estratégia*. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.
- BIANCOLINO, C. A.; KNISS, C. T.; MACCARI, E. A.; RABECHINI JUNIOR, R. *Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica*. Revista de Gestão e Projetos, v. 3, p. 294-307, 2012.
- CHEN, M.-J., & MACMILLAN, I. C.. *Nonresponse, and Delayed Response to Competitive Moves: The Roles of Competitor Dependence and Action Irreversibility*. Academy of Management Journal, 35: 539-570, 1992
- CHEN, M.-J.. *Competitor Analysis and Interfirm Rivalry: Toward a Theoretical Integration*. Academy of Management Journal, 21: 100-134, 1996
- COFF, R., & KRYSCYNSKI, D.. *Drilling For Micro-Foundations Of Human Capital-Based Competitive Advantages*. Journal of Management. Disponível em <http://jom.sagepub.com/content/37/5/1429>. Acesso em 16/04/2015.
- COLLINS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. *Competing on Resources*. Harvard Business Review. v. 86, n. 7,8; p. 140, Jul/Ago 2008.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCI, L.; GRAVE, P. S. *Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos*. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n. 4, 2008.
- EISENHARDT, K. M.; JEFFREY, M. A. *Dynamic capabilities: what are they?* Strategic Management Journal, v. 21, n. 10/11, p. 1105-1121, 2000.
- FENABRAVE – *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira – 2011*.
- 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.
- HELFAT, C. E.; PETERAF, M. A. *The Dynamic Resource-Based View: Capability Lifecycles*. Strategic Management Journal, [S. l.], v. 24, n.10, p. 997-1010, Oct. 2003.
- PENROSE, E. G. *The Theory of the Growth of the Firm*. New York: Wiley, 1959.
- PEREZ-AROSTEGUI, M. N.; BENITEZ-AMADO, J.. *A new classification of IT resources: a research agenda under the complementarity of the RBV*. Journal of Strategic Management Education, v. 6, n. 2, p. 97-118, 2010.
- PORTER, M. E. *Competitive Strategy*, Free Press, New York, 1980.
- PORTER, M.E. *Competição: estratégias competitivas essenciais*. Harvard Business Review Book, 5ª Ed., p. 27 – 45, São Paulo: Ed. Campus, 1999.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review, v. 68, n. 3, p. 79-91, May/Jun. 1990.

SMITH, K. G., GRIMM, C. M., GANNON, M. J., & CHEN, M.-J. *Organizational Information Processing, Competitive Responses, and Performance in the U.S. Domestic Airline Industry*. Academy of Management Journal, 34: 60-85, 1991.

VASCONCELOS, F. C., CYRINO, A. B., *Vantagem Competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional*. - RAE - Revista de Administração de Empresas. - v. 40. n. 4 . p.20-37, Out./Dez. 2000.

WERNERFELT, B. *A resource-based view of the firm*. Strategic Management Journal, v.5, p. 171-180, 1984.