

RECURSOS E COMPETÊNCIAS RELEVANTES NA BUSCA PELA VANTAGEM COMPETITIVA: O DESENVOLVIMENTO DE VEÍCULOS DE BAIXO CONSUMO PELA VOLKSWAGEN DO BRASIL

RESOURCES AND SKILLS RELEVANT TO THE SEARCH FOR COMPETITIVE ADVANTAGE: THE DEVELOPMENT OF LOW-CONSUMPTION VEHICLES BY VOLKSWAGEN OF BRAZIL

Rafael Iuliano Sambiase

Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo (SP), Brasil

Data de recebimento: 21-11-2013

Data de aceite: 05-02-2015

Reynaldo Cavalheiro Marcondes

Professor titular do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, docente do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas da Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo (SP), Brasil

RESUMO

O objetivo deste artigo é verificar quais recursos e competências têm sido mais relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos de menor consumo energético pela Volkswagen do Brasil na busca da vantagem competitiva, tendo em vista sua adesão ao programa Inovar-Auto, patrocinado pelo Governo Federal. O presente estudo está fundamentado na visão baseada em recursos e é suportado por uma pesquisa descritiva de natureza qualitativa, que incluiu entrevistas com seis gestores, das áreas de planejamento do produto, engenharia do produto e marketing, integrantes do processo de desenvolvimento de novos veículos da montadora. As respostas foram tratadas e categorizadas por meio da análise de conteúdo. Como resultado foi verificado que a empresa desenvolve pessoal capacitado em análise, simulação, medição e conhecimento técnico, utilizando recursos complementares específicos e outras competências da empresa, focando as oportunidades e ameaças inerentes ao programa Inovar-Auto, adotando basicamente a estratégia de diferenciação do produto.

Palavras-chave: Recursos; competências; visão baseada em recursos; Inovar-Auto; Volkswagen do Brasil.

ABSTRACT

The aim of this article is to verify what resources and competencies have been more relevant in the development of new vehicles with lower energy consumption by Volkswagen of Brazil in pursuit of competitive advantage, given its adherence to the Inovar-Auto program, sponsored by the Brazilian Federal Government. This study is based on the resource-based view and supported by qualitative descriptive research, which included interviews with six managers in the areas of product planning, product engineering and marketing, members of the development process of new vehicles from the automaker. The answers were treated and categorized through content analysis. As a result it was found that the company develops personnel trained in analysis, simulation, measurement and technical knowledge, using specific complementary resources and other competencies of the company, focusing on the opportunities and threats inherent to the Inovar-Auto program, basically adopting the strategy of product differentiation.

Keywords: Resources; competencies; resource-based view; Inovar-Auto; Volkswagen of Brazil.

Endereço dos autores:

Rafael Iuliano Sambiase
risambiase@hotmail.com

Reynaldo Cavalheiro Marcondes
reynaldo.marcondes@mackenzie.br

1. INTRODUÇÃO

A visão baseada em recursos (VBR), que trata com grande intensidade os recursos e capacidades em conexão com a vantagem competitiva, tem orientado grande parte de suas discussões para questões como retornos superiores, eficiência, eficácia, criação de valor e desempenho (NOTHNAGEL, 2008), mas menos sobre como os recursos e capacidades são desenvolvidos (COATES; McDERMOTT, 2002; BARNEY; KETCHEN JUNIOR; WRIGHT, 2011), especialmente em situações em que há pressões por mudanças tecnológicas provenientes de ambiente externo, como aquelas provocadas pelos governos.

Para preencher essa lacuna, o presente artigo analisa as repercussões do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto), regulamentado pelo Governo Federal em outubro de 2012 (BRASIL MAIOR, 2012) sobre o desenvolvimento de veículos no Brasil com benefício tributário. Esse programa 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.

Como uma das principais metas para a adesão ao Inovar-Auto é a de eficiência energética, as montadoras têm de assumir o compromisso de produzir e comercializar veículos mais econômicos e eficientes para obterem o benefício tributário. O programa prevê ainda a concessão de créditos adicionais de IPI para incentivar as empresas a extrapolarem as metas estabelecidas (BRASIL MAIOR, 2012).

Diante dessa nova situação se faz oportuna a questão: como as empresas automobilísticas do país adquirem e desenvolvem recursos e competências estratégicas na busca pela vantagem competitiva em relação a seus concorrentes utilizando o Inovar-Auto?

Ao se analisar as ações realizadas nos últimos anos pelas montadoras com o propósito de redução

de emissões atmosféricas (CO₂), observa-se o crescente desenvolvimento de novos produtos e tecnologias que se mostraram mais eficientes. Um exemplo é o da tecnologia *BlueMotion* da Volkswagen do Brasil (VWB), que vem desenvolvendo produtos de menor consumo energético e menor emissão de CO₂ (AUTOESPORTE, 2012; QUATRO RODAS, 2012).

A fim de buscar respostas ao questionamento colocado anteriormente, o presente artigo foca os recursos e competências estratégicos para o desenvolvimento dessa tecnologia pela VWB, buscando a geração de uma vantagem competitiva.

Para Barney (2011), um dos autores destacados da VBR, recursos são os ativos tangíveis e intangíveis controlados por uma empresa e que podem ser utilizados para criar e implementar estratégias que levem à vantagem competitiva. Competências correspondem às atividades e processos pelos quais os recursos são empregados de maneira a atingir a vantagem competitiva (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007), mas esta só pode ser obtida quando o produto é capaz de gerar maior valor econômico ao consumidor do que seus concorrentes, com a adoção de estratégias únicas que utilizem os recursos e capacidades exclusivos da empresa (BARNEY, 2011).

Para o desenvolvimento deste artigo, a partir da questão de pesquisa, adotou-se como objetivo geral verificar que recursos e competências têm sido mais relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos de menor consumo energético pela VWB, na busca pela vantagem competitiva, do ponto de vista dos seus gestores, técnicos e especialistas.

Como objetivos específicos foram definidos: a) entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado para oferecer veículos de menor consumo energético; b) identificar os recursos e competências relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos de menor consumo energético; c) identificar as estratégias de mercado voltadas para a busca da vantagem competitiva.

A próxima seção contempla o referencial teórico do estudo com a apresentação dos conceitos-chave relevantes para o tema; na sequência, os procedimentos metodológicos, com as justificativas da opção pelo estudo de caso e a metodologia qualitativa; em seguida, as análises e interpretações do que se obteve nas entrevistas, finalizando com as considerações gerais nas quais são apresentados os aprendizados com o estudo.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1. Fundamentos da VBR

Segundo Penrose (1959), a empresa pode ser vista como um conjunto de recursos produtivos que devem proporcionar serviços. A autora destaca a importância do entendimento da variedade de resultados que são proporcionados pelos recursos, diferenciados pela maneira como são utilizados e combinados.

Wernerfelt (1984) destaca que muitos produtos usam vários recursos, ao mesmo tempo que um recurso pode ser usado em vários produtos, defendendo que as empresas podem ser consideradas um feixe de recursos. Esse autor é considerado o instituidor do termo “visão baseada em recursos” (VBR).

Para Barney (1991, 2011), a VBR é uma abordagem que se baseia em duas premissas fundamentais em relação aos recursos e competências que as empresas podem controlar para obter a vantagem competitiva. A primeira trata da heterogeneidade de recursos, defendendo que empresas diferentes podem possuir diferentes conjuntos de recursos e competências e, desta maneira, serem mais eficientes e eficazes e obterem resultados superiores aos dos seus concorrentes. A segunda premissa trata da imobilidade de recursos, ou seja, que as diferenças de recursos e competências entre as empresas podem fazer que os resultados superiores se sustentem ao longo do tempo, em função das dificuldades para desenvolvê-los ou adquiri-los. Com base nessas duas premissas, os autores da

VBR explicam por que algumas empresas superam outras, gerando uma vantagem competitiva em relação aos concorrentes.

De acordo com Kretzer e Menezes (2006), essa abordagem considera os recursos como fundamento para a estratégia da empresa e as competências e habilidades como a base de conhecimento produtivo e organizacional e, por sua vez, a fonte mais importante da heterogeneidade, da lucratividade das empresas e, portanto, da vantagem competitiva.

2.2. Oportunidades e ameaças

Conforme Barney (2011) as oportunidades e ameaças no ambiente competitivo das empresas são cruciais no processo de gestão estratégica, pois 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 no qual a empresa atua.

De acordo com Johnson, Scholes e Whittington (2007), fatores ambientais podem influenciar direta ou indiretamente no sucesso estratégico de uma empresa.

2.2.1. Oportunidades

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007), as empresas buscam oportunidades por meio da identificação de lacunas estratégicas, e os autores as definem como oportunidades presentes no ambiente competitivo que não estão sendo total ou convenientemente exploradas pelos concorrentes.

2.2.2. Ameaças

Para Barney (2011), uma ameaça ambiental pode ser efetivada por qualquer empresa, grupo ou indivíduo fora da empresa que procure reduzir

seu nível de desempenho. Conforme esse autor, as ameaças aumentam os custos de uma empresa, diminuem os lucros ou reduzem seu desempenho.

Porter (2008) sugere que a competição por lucros ultrapassa a rivalidade estabelecida entre empresas e inclui outras forças competitivas, sendo elas: o poder de barganha dos clientes e dos fornecedores, potenciais entrantes no mercado e produtos substitutos, constituindo as forças que moldam a competição entre as empresas. Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007), essas forças não são independentes, mas relacionadas de maneira que a pressão em uma delas pode resultar em mudanças nas outras, em meio a um processo no qual as fontes de competição estão em constante mudança.

2.3. Recursos estratégicos

Para Wernerfelt (1984) um recurso pode ser entendido como qualquer coisa pensada como força ou fraqueza de uma empresa, ou seja, um ativo tangível ou intangível que ela domina.

Dierickx e Cool (1989) defendem que recursos que não podem ser comprados livremente no mercado são desenvolvidos internamente na empresa. Esses ativos se tornam estratégicos uma vez que não podem ser comercializados, não são imitáveis nem substituíveis.

Segundo Grant (1991), os recursos de uma empresa são considerados pontos centrais na formulação de suas estratégias, constituindo a base sobre a qual uma empresa pode estabelecer sua identidade e desenvolver suas principais fontes de rentabilidade.

Para Amit e Schoemaker (1993), recursos são estoques de fatores controlados ou de propriedade de certa empresa e para se tornarem produtos ou serviços precisam estar associados a outros recursos de características intangíveis, como tecnologia, sistemas de gerenciamento e de incentivos e confiança entre os gerentes e trabalhadores.

Na consideração dos recursos como fontes de vantagem competitiva, Barney e Clark (2007) apresentam quatro atributos indicadores da heterogeneidade e da dificuldade ou impossibilidade de imitá-los para ser considerados estratégicos na geração da vantagem competitiva sustentável. Esses atributos foram difundidos com a sigla VRIO (valor, raridade, inimitabilidade e organização), detalhados a seguir:

- **Valor:** recursos são valiosos quando ajudam a conceber ou implementar estratégias que melhorem o desempenho dos produtos da empresa, aumentando a eficiência e eficácia do negócio;
- **Raridade:** recursos são raros quando possuídos por um único competidor ou por um pequeno número de competidores;
- **Inimitabilidade:** recursos são imperfeitamente imitáveis quando são inviáveis ou de custo proibitivo para outras empresas obtê-los;
- **Organização:** recursos valiosos, raros e inimitáveis só podem ser fonte de uma vantagem competitiva sustentável se a empresa estiver organizada para explorar o seu potencial por meio de sua estrutura e processos.

Conforme Knott (2009), o modelo VRIO tornou-se o método mais eficiente para avaliação dos recursos de uma empresa.

No entendimento de Collis e Montgomery (2008), não existem duas empresas exatamente iguais porque não existem empresas que tenham tido as mesmas experiências, adquirido os mesmos ativos e competências ou construído as mesmas culturas organizacionais no mesmo período de tempo.

2.4. Competências

A expressão competência (PRAHALAD; HAMMEL, 1990; JOHNSON; SCHOLES; WHITTINGTON, 2007) não detém a unanimidade conceitual entre os autores da Administração Estratégica. Barney (1991, 2011)

prefere utilizar a expressão “capacidade”, em lugar de “competência”, conceituando-a como um subconjunto de recursos.

Day (1994) conceitua capacidades distintas como aquelas que contribuem desproporcionalmente para um valor superior na perspectiva do cliente e que permitem entregar valor para o cliente de maneira mais econômica.

Para Makadok (2001), a capacidade é uma característica específica da empresa, uma vez que está embutida em sua organização e em seus processos, diferentemente dos recursos. Por isso, a propriedade de uma capacidade não pode ser transferida sem transferir a própria propriedade ou alguma parte razoavelmente importante da empresa.

Helfat e Peteraf (2003) conceituam capacidades como as habilidades da organização para coordenar tarefas e utilizar os recursos organizacionais de maneira eficaz. Conforme Hitt, Ireland e Hoskisson (2008), as competências essenciais são recursos e capacidades que servem como fontes para a geração da vantagem competitiva para uma empresa. Para esses autores, essas competências são criadas com o passar do tempo por meio de um processo de aprendizagem e acumulação de recursos e capacidades que se tornam únicos para a empresa.

Hill e Jones (2008) argumentam que as competências distintas surgem a partir dos recursos e das capacidades, mas a empresa deve dispor, no mínimo, de um recurso específico valioso e capacidades (habilidades) necessárias para explorá-lo de maneira eficiente e eficaz ou dispor de capacidade específica para gerenciar os recursos.

De acordo com Smith (2008), existe uma importante distinção entre os termos competência e capacidade, os quais são utilizados muitas vezes como sinônimos. Para esse autor, capacidade refere-se à habilidade organizacional para repetidamente executar atividades de maneira eficiente e previsível. Por outro lado, competência é a habilidade de uma empresa para melhorar seu

desempenho continuamente, de maneira a melhorar sua eficiência de produção, seus índices financeiros, sua eficácia de marketing ou o desenvolvimento de novos produtos. A competência seria a fonte de diferenciação da empresa que permite criar e oferecer produtos, serviços e soluções aos clientes de maneira exclusiva.

2.5. Estratégias

Conforme Johnson, Scholes e Whittington (2007), a estratégia pode ser definida como a direção e o escopo de uma empresa em longo prazo para obter vantagem em um ambiente dinâmico, com o objetivo principal de atender às expectativas dos *stakeholders*, por meio da configuração de seus recursos e competências.

Barney (2011) sugere que as escolhas estratégicas podem ser divididas em duas grandes categorias: a) estratégia em nível de negócio, ações que visam à obtenção de vantagem competitiva em um único mercado; b) estratégia em nível corporativo, ações que visam à obtenção de vantagem competitiva em diversos mercados simultaneamente.

Este artigo trata da estratégia em nível de negócio, a qual pode variar significativamente entre as empresas.

Conforme Porter (1980, 1985), as estratégias concentram-se principalmente na liderança em custos, diferenciação do produto e foco. Dess e Davis (1984) entendem que essas estratégias genéricas podem ser potencialmente bem sucedidas para a criação de uma posição defensável e para superar os concorrentes em um determinado setor. Porter (1980; 1985) e Dess e Davis (1984) definem como estratégias genéricas: a) a liderança em custos, que enfatiza o baixo custo em relação aos concorrentes; b) a diferenciação, que trata da criação de algo que é reconhecido como sendo único e com preços superiores aos do mercado; c) o foco ou enfoque, em que a empresa se concentra em um grupo específico de clientes, mercado ou segmentos.

Johnson, Scholes e Whittington (2007) propõem oito estratégias genéricas, bem mais do que as defendidas pelos autores citados, relacionando preços e benefícios percebidos pelos clientes, considerando o custo como inerente a qualquer estratégia. Entre essas estratégias, as mais relevantes são: a sem supérfluo, que combina preço baixo e poucos benefícios; preço baixo, menor que o dos concorrentes; diferenciação, oferta de benefícios diferentes e muito valorizados pelos clientes; diferenciação focada, que oferece muitos benefícios justificando um preço *premium* para um nicho de mercado; híbrido, que associa preço baixo e diferenciação. Essa tipologia foi considerada no estudo, excluídas as outras três estratégias consideradas como de fracasso por esses autores: a de preço mais alto que os concorrentes, a de preço de monopolista e a de preço igual aos concorrentes, mas com valor baixo para o cliente.

2.6. Vantagem competitiva

Segundo Collis e Montgomery (2008), uma vantagem competitiva pode ser obtida por uma empresa proprietária de um recurso exclusivo que possibilita o aperfeiçoamento da realização de atividades ou o oferecimento de um preço mais competitivo do que o de seus concorrentes.

Para Barney (2011), uma empresa possui uma vantagem competitiva quando 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 pelos clientes com relação ao produto ou serviço e o custo total para sua produção e venda. Nesse sentido, 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).

Brito e Vasconcelos (2004) argumentam que apesar da importância de se considerar a vantagem competitiva no contexto empresarial, seu conceito

não tem uma definição operacional detalhada em função da complexidade de suas relações e da impossibilidade do controle de grande parte das variáveis envolvidas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

3.1. Estudo de caso

Para o desenvolvimento da pesquisa foi adotado o estudo de caso, tendo em vista ter se enquadrado nos critérios para ser um local de observação (YIN, 2005) e a disponibilidade e o acesso oferecido pela empresa.

De acordo com Lee (1999), um estudo de caso aborda muitas das questões tradicionalmente estudadas por experimentos laboratoriais ou de campo, sendo a principal diferença não requerer controle e manipulação de variáveis. Flyvbjerg (2006) argumenta que apesar de um estudo de caso ser considerado uma investigação detalhada de um caso único ou de poucos casos, pode trazer informações confiáveis para um nível mais amplo e ser utilizado em estágios preliminares de outras investigações.

Conforme Yin (2005), é desejável que se adote um protocolo para a realização de um estudo de caso em qualquer circunstância que indique os procedimentos e regras gerais a serem seguidos. O protocolo adotado aqui corresponde à estrutura de tópicos apresentada na sequência.

3.2. Descrição do caso

A Volkswagen possui quatro fábricas distribuídas pelo território nacional, sendo três em São Paulo, localizadas em São Bernardo do Campo, São Carlos e Taubaté, e uma no Paraná, em São José dos Pinhais (PR) (VOLKSWAGEN DO BRASIL, 2013).

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. Essa fábrica, conhecida como Planta Anchieta, foi inaugurada em 18 de novembro de 1959 e possui atualmente uma área total de 1.000.000 m² onde trabalham cerca de 14.500 funcionários (VOLKSWAGEN DO BRASIL, 2013).

As conversas iniciais com os entrevistados levaram ao entendimento de que para produzir novos veículos a VWB adota um processo de desenvolvimento padronizado, conhecido como PEP (*Produktentstehungsprozess*, em alemão). Esse processo segue uma sequência lógica para desenvolver novos produtos, na qual todas as atividades a serem realizadas, documentações necessárias e prazos genéricos são previamente definidos, partindo da fase de concepção do produto e indo 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.

Esse processo inicia-se a partir de uma estratégia da alta administração da empresa, envolvendo as diversas áreas para realizar uma investigação detalhada sobre o novo projeto. O primeiro passo é a elaboração de um *business case* completo, no qual constam informações sobre as necessidades do mercado, custos, investimentos e análises financeiras, descrição técnica do produto, objetivos, riscos e impactos, além de 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, concluindo com o aval aos grupos de engenharia

para iniciarem o desenvolvimento técnico do produto. Essa fase é composta por uma série de atividades fundamentais como o desenvolvimento de componentes, a confecção de peças e ferramentas, a adaptação das linhas de produção (quando necessário), a montagem de veículos protótipos, a 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.

É nesse processo que foram identificados os recursos e competências objetos do estudo.

3.3. Tipo e método da pesquisa

A pesquisa foi do tipo exploratória (HAIR et al., 2005) descritiva, realizada por meio de entrevistas (COLLIS; HUSSEY, 2005) e observação casual (AAKER; 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), busca a construção da realidade com base na observação do campo e das pessoas envolvidas.

Patton (2002) defende que os métodos qualitativos facilitam o estudo de questões com maior profundidade e detalhes, pois produzem uma riqueza de informações detalhadas sobre um menor número de pessoas e casos.

3.4. Sujeitos da pesquisa

Foram entrevistados seis gestores que atuam diretamente nas áreas de planejamento, engenharia e marketing do produto, integrantes do

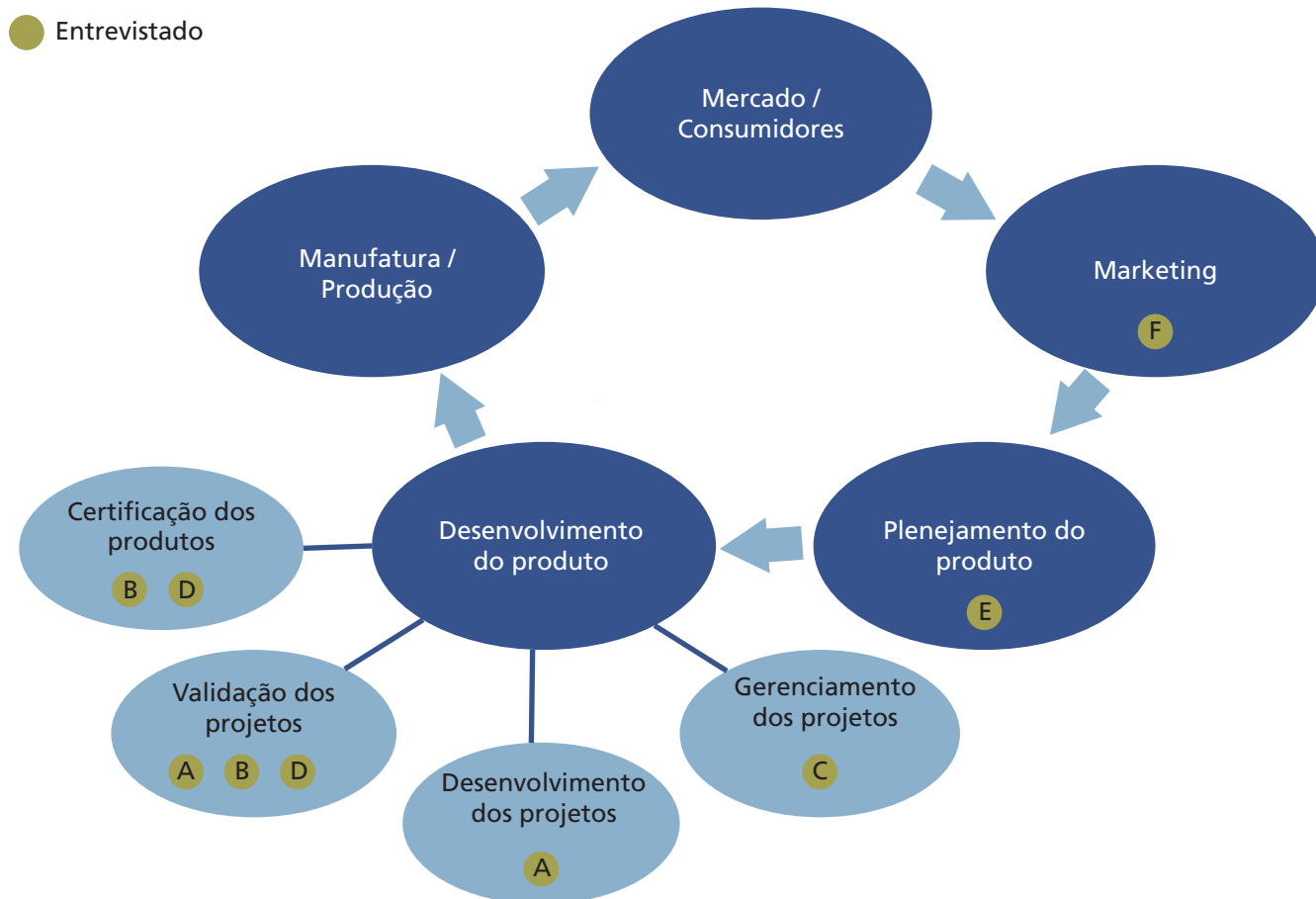


Figura 1: Posição dos entrevistados no processo de pesquisa e desenvolvimento da empresa
 Fonte: Elaborado pelos autores.

processo descrito anteriormente. Esses gestores fazem parte de um grupo de executivos experientes, sendo quatro deles gerentes, um supervisor e um especialista com relevante experiência em tecnologia de baixo consumo automotivo, conforme apresentado no Quadro 1.

Para melhor entendimento da dimensão e localização do processo de pesquisa e desenvolvimento na WVB foi elaborada a Figura 1 com a indicação da posição de cada entrevistado.

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 proposital ou intencional, a qual foi adotada neste estudo de caso.

Quadro 1: Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Idade (anos)	Função	Tempo de experiência na função (anos)
A	43	Gerente	12
B	63	Gerente	2
C	38	Gerente	10
D	57	Gerente	10
E	38	Gerente	5
F	45	Especialista	12

Fonte: Elaborado pelos autores.

3.5. Coleta de dados

A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas com duração média de 50 minutos pausadas por um roteiro estruturado com perguntas

abertas, cujas respostas foram gravadas com a permissão dos gestores. Esse roteiro, aplicado igualmente a todos os entrevistados, foi elaborado com base nos conceitos apresentados no referencial teórico que, por sua vez, originou-se dos objetivos do estudo, de maneira a garantir certa consistência e qualidade aos resultados do estudo.

Em menor intensidade, foi feita a observação casual do ambiente de trabalho (AAKER; KUMAR; DAY, 2007), especialmente para levantamento do processo referido anteriormente.

Lee (1999) sugere de forma mais abrangente que as entrevistas, não obstante seguirem questões específicas e sequência pré-determinada, dão liberdade para se explorar outras questões que as circunstâncias exigirem, como foi o ocorrido.

Antes do início das entrevistas, foi feita uma breve introdução aos entrevistados sobre o tema em questão, os objetivos do trabalho e os conceitos operacionais adotados.

3.6. Tratamento dos depoimentos

Na sequência da conclusão da etapa 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 fórmula específica para a realização desta transformação, mas orientações e diretrizes para indicar uma direção ao pesquisador.

As gravações das entrevistas foram transcritas integralmente para o tratamento dos depoimentos com a utilização das técnicas de análise de conteúdo de 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. Assim, buscou-se identificar as unidades semânticas, ou seja, as palavras-chave e trechos de frases dos depoentes de maior significado e aderência aos códigos, as quais foram organizadas e

distribuídas em uma planilha. Realizada essa etapa, a partir de uma leitura horizontal da planilha foram geradas as sínteses das unidades semânticas aderentes à cada pergunta, as quais após novas sínteses deram origem às categorias.

Para a elaboração das categorias foram adotados os critérios de qualidade recomendados por Bardin (2007): a) exclusão mútua: cada elemento não deve existir em mais de uma divisão; b) homogeneidade: um único princípio de classificação deve ser utilizado para sua organização; c) pertinência: as categorias devem estar adaptadas ao material de análise e ao referencial teórico; d) objetividade e fidelidade: as variáveis em análise devem ser claramente definidas; e) produtividade: as categorias devem fornecer resultados eficientes.

No Quadro 2 estão apresentadas as categorias resultantes de cada objetivo específico.

Quadro 2: Categorias resultantes da análise das entrevistas

Objetivos específicos	Categorias
Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado para oferecer veículos de menor consumo energético.	Novo regime automotivo.
Identificar os recursos e competências relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos de menor consumo energético.	Pessoal capacitado e conhecimento técnico; Capacidade de análise, simulação e medição; Base de recursos ampla.
Identificar as estratégias de mercado voltadas à busca da vantagem competitiva.	Estratégia de diferenciação.

Fonte: Elaborado pelos autores.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Esta seção está estruturada de acordo com os objetivos específicos e as respectivas categorias para o desenvolvimento das análises e interpretações. Para manter o anonimato dos entrevistados optou-se por identificá-los por intermédio da

nomenclatura A, B, C, D, E e F, de acordo com a ordem das entrevistas.

4.1. Entender as oportunidades e ameaças enfrentadas pela VWB no mercado (objetivo 1)

Neste objetivo foi possível elaborar apenas a categoria “novo regime automotivo”, por conta da grande convergência nas manifestações dos entrevistados em relação ao programa Inovar-Auto.

4.1.1. Novo regime automotivo

Com base nas falas dos entrevistados, verificou-se que o Inovar-Auto oferece uma oportunidade para a VWB porque apresenta um potencial de redução de custos para a empresa (BARNEY, 2011, JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007) por meio da redução de impostos. Essa redução de 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 ilustram os depoimentos:

Pelo novo regime automotivo [...] vai ser possível ter uma redução de impostos caso se tenha uma gama de produtos com baixo consumo energético. (Entrevistado A)

O novo regime oferece um desconto de imposto no veículo. [...] Esse desconto de imposto pode ser a diferença entre ter ou não um produto competitivo no mercado. (Entrevistado B)

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 dúvida quanto à aceitação do público ou o poder de barganha do cliente (PORTER, 1985, 2008). Para os entrevistados, ainda é difícil prever como será essa aceitação perante as novas tecnologias que deverão ser implantadas nos veículos para atingir as metas de redução de consumo, ou seja, se os clientes pagarão para ter um veículo com essas tecnologias:

Há dúvidas se o público aceitaria uma tecnologia desse tipo, embora o efeito sobre o consumo do carro. (Entrevistado A)

A principal ameaça é cultural, ou seja, a empresa investir no produto, [...] mas o cliente final não quer pagar a mais pela tecnologia. (Entrevistado E)

A ameaça é dispor de uma tecnologia que custa muito caro e os clientes não estejam dispostos a pagar por ela. (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 tão fácil identificar oportunidades de diferenciação, no sentido de ser aquilo que poucos ou ninguém está explorando, conforme defendem Johnson, Scholles e Whittington (2007):

Identificar oportunidades nesta circunstância é muito difícil [...]. Obviamente, quem está entrando no mercado vai tentar fazer alguma coisa diferente, oferecer um preço mais competitivo. (Entrevistado B)

Quando se lança uma tendência, esta logo é copiada e, muitas vezes, até pode superar o valor que oferecemos. Por isso, a nossa evolução tem sido constante e procuramos ser mais rápidos do que a concorrência. (Entrevistado D)

Outra ameaça é o fato de alguns competidores serem mais ágeis e fazerem lançamentos mais rapidamente do que nós. (Entrevistado F)

Com base na análise desta 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, mas ainda sem uma clareza sobre aquilo que fará diferença para os consumidores. Na questão das ameaças, há dúvidas quanto ao nível de 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).

4.2. Identificar os recursos e competências relevantes no processo de desenvolvimento de novos veículos (objetivo 2)

As análises aqui apresentadas têm como base as três categorias: “pessoal capacitado e conhecimento técnico”, “capacidade de análise, simulação e medição” e “base de recursos ampla”.

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; MOTGOMERY, 2008) e indispensável para a obtenção dos resultados esperados e atendimento das metas estabelecidas:

Para gerar novas tecnologias ou entender quais tecnologias precisam ser utilizadas é preciso ter pessoas tecnicamente competentes. (Entrevistado A)

Não adianta dispor de um túnel de vento e de equipamentos de medição de resistência à rolagem se não há quem opere e nem saiba tratar e analisar os dados. (Entrevistado D)

É crucial e mandatório que cada pessoa da equipe tenha conhecimento técnico suficiente para entender e questionar. (Entrevistado E)

Foi possível identificar que pessoas capacitadas e conhecimento técnico são considerados valiosos pelos gestores, ou seja, permitem agregar valor ao produto final que é percebido pelo cliente (BARNEY; CLARK, 2007):

As soluções criativas e inovadoras provêm de pessoas com competência técnica. Resultados positivos provêm de soluções criativas, de alto benefício para o consumidor e de baixo custo. (Entrevistado A)

Profissionais capacitados e com experiências sempre agregam valor ao produto final. (Entrevistado B)

Pessoas capacitadas que têm um conhecimento apurado, que conhecem o mercado, as tecnologias e as melhores práticas, são fundamentais para o atendimento dos *targets* de redução de consumo. (Entrevistado C)

Esses recursos também foram considerados raros entre os concorrentes (BARNEY; CLARK, 2007), principalmente quanto ao conhecimento técnico sobre eficiência energética:

São poucas as empresas que realmente têm engenharia própria. [...] Outros concorrentes dependem muito da competência técnica do fornecedor. (Entrevistado B)

O mercado de trabalho é escasso de pessoas experientes, 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:

Conhecimento pode ser adquirido. [...] Os concorrentes podem tirar as pessoas capacitadas daqui da VWB. (Entrevistado C)

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

Podem-se treinar pessoas, investir em conhecimento, mas como isso normalmente demanda mais tempo, o mais comum é se buscar estes recursos nos concorrentes. (Entrevistado E)

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

Existe uma preocupação efetiva da alta administração da empresa em melhorar as características dos produtos para atender ao novo regime automotivo. (Entrevistado B)

Há programas de treinamento de pessoal, programas de estagiários e programas de *trainees* para a pessoa iniciar na empresa já com um conhecimento diferenciado em relação ao mercado. (Entrevistado D)

Levando-se em conta os atributos que compõem o VRIO (BARNEY; CLARK, 2007), verificou-se que as diversas áreas de desenvolvimento da VWB possuem uma base de recursos estratégicos para oferecer novos veículos com foco na redução de consumo e que podem ser geradores de vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 2011, PETERAF, 1993, COLLIS; MONTGOMERY, 2008), porém 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 que a capacidade de análise, simulação e medição é uma das 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:

É preciso ter competência técnica [...] para gerar tecnologias ou entender quais tecnologias podem ser utilizadas para a melhoria da eficiência de energia. (Entrevistado A)

Procura-se assegurar competências no processo da medição para a segurança dos resultados apresentados. As outras áreas [...] têm de ter suas competências para apresentar sugestões e [...] modificações no produto. (Entrevistado B)

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

Ainda com base no modelo VRIO (BARNEY; CLARK, 2007), procurou-se entender se os atributos

dessa competência poderiam considerá-la como estratégica para o processo de desenvolvimento de veículos (BARNEY, 1991, 2011; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008).

De acordo com os gestores entrevistados, essa competência foi considerada valiosa (BARNEY; CLARK, 2007) para se conseguir colocar no mercado produtos com as tecnologias de redução de consumo e para que os benefícios obtidos com ela possam ser ofertados aos clientes:

Vai se medir ou calcular, mas tem de mostrar se o custo-benefício vale a pena e se a solução é boa para o consumidor. (Entrevistado A)

São competências para apresentar sugestões e [...] modificações no produto para atender aquilo que o consumidor procura. (Entrevistado B)

O questionamento e a avaliação com mais habilidade agregam muito valor. (Entrevistado E)

Para os entrevistados, essa competência está diretamente associada aos recursos identificados como fundamentais para o processo de desenvolvimento, ou seja, pessoal capacitado e conhecimento técnico, e da mesma maneira que os recursos, esta também foi considerada rara (BARNEY; CLARK, 2007) em relação aos competidores:

Se faltam engenheiros capacitados, faltam competências, então, estas são raras. (Entrevistado A)

São raras. Só se consegue ter a competência a partir do momento que os recursos estão disponíveis, porque é o recurso que te permite desenvolver a competência. (Entrevistado B)

Mas apesar dessa competência poder ser considerada valiosa e rara, é passível de ser adquirida ou desenvolvida pelos concorrentes que não a possuem ou não a utilizam com este foco (BARNEY;

CLARK, 2007). A capacidade de análise, simulação e medição está intimamente ligada aos recursos de pessoal capacitado e conhecimento técnico e, aparentemente, os concorrentes que desejarem obtê-la podem optar por atrair pessoas que já as possuem em vez de desenvolvê-las em próprio seu pessoal. Esse desenvolvimento, contudo, sempre demanda um tempo em função de depender do processo de aprendizagem das pessoas, além de requerer um alto investimento para que essas competências estejam disponíveis:

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, o que vai demorar um tempo. (Entrevistado A)

Está ligado diretamente ao conhecimento e à experiência. Então, podem ser adquiridas [...] a partir da transferência do colaborador. (Entrevistado C)

Havendo recurso financeiro disponível, é possível trazer as pessoas. (Entrevistado E)

Para explorar o potencial oferecido por esta competência disponível, têm sido realizados programas de treinamento e de seleção com alta qualificação, conforme os depoimentos apresentados na categoria anterior referente aos recursos. No depoimento dos entrevistados, considerou-se que essas ações são válidas tanto para os recursos como para as competências, uma vez que ambos estão conectados.

Assim, não obstante o processo de desenvolvimento de novos veículos possuir essa competência essencial (BARNEY, 1991, 2011, PETERAF, 1993, COLLIS; MONTGOMERY, 2008), sua contribuição para a sustentabilidade de uma possível vantagem competitiva (BARNEY; CLARK, 2007) pode estar comprometida diante da possibilidade de aquisição ou de seu desenvolvimento pelos 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, pelos critérios do modelo VRIO, contribuem complementarmente para o desenvolvimento de novos produtos. Nesse sentido, observou-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, fazendo que o processo de desenvolvimento seja realizado sem a necessidade de terceirização, como ocorre com alguns concorrentes:

Modelos ou *softwares* que ajudam a fazer o trabalho rapidamente. [...] Laboratórios bem equipados, [...] *softwares* de simulação e a parte experimental para comprovar e certificar se as tecnologias estão ajudando. (Entrevistado A)

Equipamentos [...] e processos de medição. [...] Os concorrentes dependem muito dos fornecedores. (Entrevistado B)

Túnel de vento, pistas, estradas, laboratório de emissões, equipamentos de medição. [...] Nem todas as montadoras no Brasil tem laboratórios e, por isso, dependem de terceiros. (Entrevistado D)

Esses recursos complementares são relevantes para o desenvolvimento dos estratégicos, porque possibilitam o desenvolvimento do conhecimento técnico das pessoas envolvidas e, consequentemente, permitem sua capacitação.

A intenção observada é fazer que os recursos e competências resultem na geração de um *know-how* de desenvolvimento próprio, trabalhando em conjunto com a matriz da empresa na Alemanha, envolvendo parceiros externos e fornecedores.

Apesar da importância para o desenvolvimento de produtos, não se considerou que estes recursos tenham potencial para geração de vantagem competitiva uma vez que alguns competidores possuem esses recursos e os demais podem obtê-los no mercado (BARNEY; CLARK, 2007, BARNEY, 1991).

4.3. Identificar as estratégias de mercado (objetivo 3)

A categoria que acabou sendo a predominante neste objetivo foi a “estratégia de diferenciação focada”, analisada a seguir.

4.3.1. Estratégia de diferenciação

A VWB adota atualmente uma estratégia de diferenciação de seus produtos procurando oferecer maior qualidade e benefícios aos clientes, com preços um pouco superiores em relação ao preço médio de seus concorrentes (PORTER, 1980, 1985, JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). Dessa maneira, os produtos VWB que oferecem tecnologias para redução de consumo, até aqui têm sido destinados a um público específico que procura obter maiores benefícios:

A cobrança de preços levemente superiores aos do concorrente e com alguns pontos que justifiquem essa cobrança. (Entrevistado A)

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

De acordo com os gestores entrevistados, verificou-se que a partir da utilização dessa estratégia, a VWB estaria em condições de obter vantagem competitiva (BARNEY, 1991, 2011; PETERAF, 1993; COLLIS; MONTGOMERY, 2008), uma vez que o oferecimento de maior qualidade e benefícios se refere também a veículos mais eficientes e com melhores valores de consumo:

Dado que a VWB tem a disponibilidade, tanto dos recursos quanto das competências, para desenvolver veículos com eficiência energética superior à dos concorrentes, há chances de a empresa obter vantagem competitiva. (Entrevistado A)

Com a disponibilidade de recursos e competências, [...] a empresa dispõe de condições acima das quais o regime automotivo exige. (Entrevistado B)

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Retomando a questão de pesquisa que questionou como as empresas automobilísticas no país adquirem e desenvolvem recursos e competências estratégicas na busca pela vantagem competitiva em relação a seus concorrentes, tendo em vista o Inovar-Auto, a VWB foca as oportunidades e ameaças inerentes ao programa, desenvolve pessoal capacitado e com conhecimento técnico, utilizando recursos específicos e outras competências da empresa, adotando basicamente a estratégia de diferenciação do produto.

O novo regime automotivo trouxe um incentivo para se reduzir custos de produção de veículos de menor consumo energético por meio da redução de impostos, mas está igualmente disponível para todas as montadoras. Nessa circunstância, não é fácil para uma montadora identificar oportunidades que não estão sendo vistas ou aproveitadas pela concorrência. Isso fica claro com o fato de os gestores da própria VWB terem dúvidas sobre o produto mais econômico passar a ser demandado preferencialmente por esta qualificação, o que se constituiria em uma ameaça e não em uma nova oportunidade. Além disso, novas ameaças podem surgir, como a rivalidade entre competidores para oferecer veículos com essas tecnologias e novos entrantes com tecnologias diferenciadas.

A pouca clareza sobre as oportunidades concretas com o novo regime automotivo não tem

facilitado o entendimento da dimensão e especificações que os recursos e competências devem atingir para os novos produtos. Contudo, estão sendo desenvolvidas competências em análise, simulação e medição, bem como conhecimento técnico, tratados pela VWB como estratégicos dentro do processo de desenvolvimento de novos veículos, mas com foco mais tecnológico e menos de mercado.

Apesar de esses recursos e competências serem considerados como valiosos e raros para a geração de valor para o consumidor, eles não podem ser considerados fontes geradoras de vantagem competitiva sustentável para a VWB, uma vez que os principais competidores apresentam condições similares para adquiri-los ou desenvolvê-los.

A estratégia de diferenciação adotada para os novos veículos é a mesma daquela dos demais produtos tradicionais, pois não estava clara para os gestores das áreas focadas no estudo 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.

Com isso, espera-se ter contribuído para ampliar o conhecimento sobre como os recursos e capacidades são desenvolvidos, especialmente em situações em que há pressões por mudanças tecnológicas provindas do ambiente externo, que foi a lacuna enunciada no início deste artigo.

A caracterização dos recursos e competências estratégicas foi fundamentada a partir da VBR, que se mostrou uma teoria suficientemente robusta e eficiente para tratar do tema, dado que os depoimentos dos entrevistados foram claros e objetivos, permitindo uma resposta produtiva às questões da pesquisa.

Após as entrevistas, percebeu-se a importância de considerar também a opinião de consumidores, o que seria de grande valia para se conhecer o valor percebido por estes em relação aos veículos de baixo consumo. Considera-se essa como a principal limitação do estudo.

Para os próximos estudos a sugestão é, primeiramente, captar a percepção de benefício de

consumidores atuais e potenciais e, depois, ouvir os gestores envolvidos no processo de desenvolvimento de novos produtos de baixo consumo de diferentes montadoras que aderiram ao Inovar-Auto. Com isso, as oportunidades poderiam ficar mais

claras, tornando mais objetiva a caracterização dos recursos e competências estratégicas, e sua participação nas estratégias de geração de valor para os consumidores, para a obtenção da vantagem competitiva.

REFERÊNCIAS

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

AMIT, R.; SCHOEMAKER, P. J. H. Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, v. 14, n. 1, p. 33, jan. 1993.

AUTOESPORTE. *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.

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

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

_____. *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4. ed. Boston: Prentice Hall, 2011.

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

BARNEY, J. B.; KETCHEN JUNIOR, D. J.; WRIGHT, M. The future of resource-based theory: revitalization or decline? *Journal of Management*, v. 37, p. 1299, 2011.

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

BRASIL MAIOR. *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, L. A. L.; VASCONCELOS, F. C. A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica. *Revista de Administração Contemporânea*, ed. esp., 2004.

COATES, T. T. T.; McDERMOTT, C. M. An exploratory analysis of new competencies: a resource based view perspective. *Journal of Operations Management*, v. 20, p. 435-450, 2002.

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

COLLIS, D. J.; MONTGOMERY, C. A. Competing on resources. *Harvard Business Review*. v. 86, n. 7-8; p. 140, jul./ago. 2008.

DAY, G. S. The capabilities of market-driven organizations. *Journal of Marketing*, v. 58, n. 4, p. 37-52, 1994.

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.

DIERICKX, I.; COOL, K. Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, v. 35, n. 12, p. 1505-1514, 1989.

REFERÊNCIAS

- FLICK, U. *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.
- 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.
- HAIR, J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HELFAÏ, C. E.; PETERAF, M. A. The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, v. 24, n. 10; p. 997-1010, out. 2003.
- HILL, C. W. L.; JONES, G. R. *Strategic management: an integrated approach*. Houghton Mifflin: Boston, 2008.
- HITT, M.; IRELAND, R. D.; HOSKINSSON, R. E. *Administração estratégica: competitividade e globalização*. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Explorando a estratégia corporativa: textos e casos*. Porto Alegre: Bookman, 2007.
- KNOTT, P. 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.
- LEE, T. W. *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks: SAGE, 1999.
- MERRIAN, S. (Org.) *Qualitative research in practice: examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass, 2002.
- NOTHNAGEL, K. *Empirical research within resource-based theory*. Wiesbaden: Gabler, 2008.
- MAKADOK, R. Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strategic Management Journal*, v. 22, n. 5, p. 387-401, 2001.
- PATTON, M. Q. *Qualitative research and evaluation methods*. 3. ed. Thousand Oaks: Sage, 2002.
- PENROSE, E. T. *The theory of the growth of the firm*. John Wiley: New York, 1959.
- 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. *Competitive strategy*. New York: Free press, 1980.
- _____. *Competitive advantage*. New York: Free Press, 1985.
- _____. 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, maio/jun. 1990.
- QUATRO RODAS. *VW Fox Bluemotion*. 2012. Disponível em: <<http://quatorrodas.abril.com.br/carros/lancamentos/vw-fox-bluemotion-687433.shtml>>. Acesso em: 2 set. 2012.

REFERÊNCIAS

SMITH, Roger. Harnessing competencies, capabilities and resources. *Research Technology Management*, set./out. 2008.

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