

# A VANTAGEM COMPETITIVA DOS FORNECEDORES DE AUTOPEÇAS: O QUE PODE VALER ALÉM DO PREÇO?

<sup>1</sup>Alexandre Silva Rezende   
<sup>2</sup>Reynaldo Cavalheiro Marcondes

## Resumo

**Objetivo:** Fazer um contraponto ao entendimento de que as empresas fornecedoras de suprimentos buscam a vantagem competitiva sustentável pela liderança em custos, na sua relação B2B, em situação de mercado oligopsonista mantida pelos clientes.

**Método:** O estudo foi exploratório, descritivo, qualitativo, fundamentado na Resource Based View com a realização de uma pesquisa junto a três montadoras de veículos e quatro fornecedores de autopeças (sistemistas), dentre as empresas de maior participação no mercado automobilístico no país, localizadas no Estado de São Paulo.

**Originalidade/Relevância:** Caracterização dos recursos e das capacidades consideradas como estratégicas para a criação de valor superior aos produtos dos fornecedores, na relação B2B, que são decisivos para a manutenção da sua vantagem competitiva em relação à dos concorrentes.

**Resultados:** Foi evidenciado que as empresas que oferecem valor superior nos seus produtos, em relação aos concorrentes, focam nas suas capacidades estratégicas como, as habilidades de identificar o valor do produto para os clientes, de compartilhar o conhecimento global para dar rápidas respostas aos clientes e de apresentar continuamente inovações, diante do preço padrão.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** Mostrar que abordagens dentro da Administração estratégica, como a Resource Based View, são limitadas ao focar apenas os aspectos econômicos da vantagem competitiva.

**Contribuições para a gestão:** Oferecer indicações aos tomadores de decisão que a consideração do preço é um dado limitante em mercados concorrenciais, como o exemplo da indústria automobilística, mas que as estratégias de conquista e manutenção da vantagem competitiva estão na descoberta do que cria valor superior em relação aos concorrentes.

**Palavras-chave:** Recursos. Capacidades. Vantagem competitiva sustentável. Resource based view. Sistemistas.

Rezende, A., & Marcondes, R. (2019). A Vantagem Competitiva dos Fornecedores de Autopeças: O que Pode Valer Além do Preço?. *Revista Ibero-Americana De Estratégia*, 18(2), 205-224. <https://doi.org/10.5585/ijsm.v18i2.2639>

<sup>1</sup>Universidade Presbiteriana Mackenzie - M, São Paulo, (Brasil). E-mail: [alexandre.rezende@bp.com](mailto:alexandre.rezende@bp.com) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0001-5355-9834>

<sup>2</sup>Universidade Presbiteriana Mackenzie - M, São Paulo, (Brasil). E-mail: [reynaldo.marcondes@mackenzie.br](mailto:reynaldo.marcondes@mackenzie.br) Orcid id: <https://orcid.org/0000-0002-2166-3597>



## COMPETITIVE ADVANTAGE OF AUTO-PARTS SUPPLIERS: WHAT CAN BE WORTH BEYOND THE PRICE?

### Abstract

**Objective:** Our main objective was to make a counterpoint to the understanding that supply companies seek for sustainable competitive advantage obtained by the leadership in costs, in their B2B relationships, in an oligopsonist market.

**Method:** This study was exploratory, descriptive, and qualitative, based on Resource Based View (RBV). The research was carried out with three vehicle assemblers and four suppliers of auto-parts (systemic), among the companies with the largest participation in the automobile market in Brazil, located in the state of São Paulo.

**Originality / Relevance:** Characterization of strategic resources and capacities for the creation of superior value to the products of the suppliers, in the B2B relationship. These strategies are decisive for the maintenance of their competitive advantage over the market competitors.

**Results:** Results show that companies that offer superior value in their products, compared to their competitors, focus on their strategic capabilities such as the ability to identify the product value for customers, to share the global knowledge in order to give quick answers to customers and to continually present innovations facing the standard price.

**Theoretical / methodological contributions:** The main contribution of this study was to show that approaches within Strategic Management, such as Resources Based View, are limited by focusing only on the economic aspects of competitive advantage.

**Contributions to management:** In this research we provide indications to decision makers that price consideration is a limiting factor in competitive markets, such as the automotive industry. However, strategies for winning and maintaining competitive advantage lie in discovering what creates superior value in relation to competitors.

**Keywords:** Resources. Capabilities. Sustainable competitive advantage. Resource Based View. Systems.

## LA VENTAJA COMPETITIVA DE LOS PROVEEDORES DE AUTOPARTES: ¿QUÉ PUEDE VALER MÁS ALLÁ DEL PRECIO?

### Resumen

**Objetivo:** Hacer un contrapunto al entendimiento de que las empresas proveedoras de suministros buscan la ventaja competitiva sustentable por el liderazgo en costos, en su relación B2B, en situación de mercado oligopsonista mantenida por los clientes.

**Método:** El estudio fue exploratorio, descriptivo, cualitativo, fundamentado en el Resource Based View con la realización de una investigación junto a tres montadoras de vehículos y cuatro proveedores de autopartes (sistemistas), entre las empresas de mayor participación en el mercado automovilístico en el país, localizadas en el Estado de San Pablo.

**Originalidad / Relevancia:** Caracterización de los recursos y de las capacidades consideradas como estratégicas para la creación de valor superior a los productos de los proveedores, en la relación B2B, que son decisivos para el mantenimiento de su ventaja competitiva en relación a la de los competidores.

**Resultados:** Se evidenció que las empresas que ofrecen valor superior en sus productos, en relación a los competidores, se centran en sus capacidades estratégicas como, las habilidades de identificar el valor del producto para los clientes, de compartir el conocimiento global para dar rápidas respuestas a los clientes y de presentar continuamente innovaciones, frente al precio estándar.

**Contribuciones teóricas / metodológicas:** Mostrar que enfoques dentro de la Administración estratégica, como la Resource Based View, son limitados al enfocar sólo los aspectos económicos de la ventaja competitiva.

**Contribuciones para la gestión:** Ofrece indicaciones a los tomadores de decisión, que la consideración del precio es un dato limitante en mercados competidores, como el ejemplo de la industria automovilística, pero que las estrategias de conquista y mantenimiento de la ventaja competitiva están en el descubrimiento de lo que crea valor superior en relación con los competidores.

**Palabras clave:** Recursos. Capacidades. Ventaja competitiva sostenible. Recurso basado en la vista. Proveedores de sistemas.

## Introdução

A busca da vantagem competitiva sustentável pelas empresas de autopeças por meio do fornecimento de produtos com características diferenciadas para as montadoras de veículos, seus clientes imediatos, tornou-se mais crítica a partir da mais recente recessão econômica do país.

No setor automotivo o preço é fortemente dirigido pelas montadoras como uma das condições principais para o fechamento de contratos, dada a assimetria de forças verificada na cadeia de valor da indústria automotiva. Por deterem maior poder de barganha, as montadoras impõem seus requisitos e os níveis de preços dos produtos transacionados (Barbosa, 2011).

Embora qualidade, produtividade e flexibilidade sejam fatores importantes nessa cadeia de valor, o principal fator no fechamento de contratos com as montadoras tem sido a competitividade em preço. (Bertolini, 2004; Vanalle & Salles, 2011).

Neste contexto pode-se esperar que as empresas de autopeças busquem a vantagem competitiva sustentável pela liderança em custo (Porter, 1985), pois a sua rentabilidade resulta do valor atribuído a seus produtos e serviços; tendo em vista a ação das montadoras para reduzir os custos dos seus fornecimentos. Com isso, se o preço objetivo (*target price*) é definido pelas montadoras, só restaria buscar a redução de custo para obtenção de retornos acima da média em relação a outras empresas que concorrem nessa indústria, para obter a vantagem competitiva sustentável. (Besanko et al., 2004).

Apesar dessa assimetria de forças, as empresas de autopeças do primeiro nível da cadeia de fornecedores, identificadas por sistemistas, fabricantes de módulos, subconjuntos e/ou sistemas pré-montados diretamente nas fábricas das montadoras (Salerno et al., 2003), detêm um poder de barganha superior aos demais fornecedores, pelo fato de participarem intensamente do desenvolvimento de novos projetos. Por isso, eles tornam-se fundamentais para a adoção de novas soluções e inovações em produtos e processos pelas montadoras.

Procurando entender quais seriam os fatores críticos de sucesso dessas empresas, Bertolini

(2004) revelou que fornecedores que detêm a propriedade do projeto do produto, fornecendo para as montadoras conjuntos ou sistemas tipo *black box*, conseguiram a diferenciação em relação aos concorrentes, ofertando serviços tecnológicos voltados à inovação de produtos.

Assim, apesar da pressão pelo preço, os sistemistas obtêm a vantagem competitiva sustentável na criação de valor superior aos concorrentes pela oferta de produtos e serviços diferenciados, em relação aos demais fornecedores de autopeças. Diante desses fatos, estabeleceu-se como problema de pesquisa a pergunta: o que estaria dando suporte às ações dos sistemistas para sustentarem a sua vantagem competitiva, além do preço dos seus produtos?

Tratando-se de um tema de natureza estratégica o estudo adotou a abordagem da visão baseada em recursos - VBR, que defende ser a vantagem competitiva sustentável obtida pela criação de valor superior aos produtos dos seus concorrentes, com base nos seus recursos e capacidades estratégicos. (Barney, 1991; Peteraf & Barney, 2003).

Segundo essa abordagem, os recursos e capacidades estratégico são aqueles que propiciam à empresa produzir mais economicamente e melhor atender às expectativas dos clientes. (Peteraf & Barney, 2003). Trata-se de um modelo de desempenho com foco nos recursos e nas capacidades controlados por uma empresa que são as suas fontes de vantagem competitiva (Grant, 1991).

Assim, diante do questionamento colocado anteriormente, o estudo teve como objetivo entender quais seriam os diferenciais mais relevantes oferecidos pelos sistemistas às montadoras, baseados em recursos e capacidades, criadores de valor superior para as montadoras, voltados à sustentação da sua vantagem competitiva. Como a criação de valor na relação sistemista-montadora é do tipo B2B, foram definidos dois objetivos específicos: a) compreender o valor atribuído pelas montadoras aos produtos e serviços fornecidos pelos sistemistas; e b) caracterizar os recursos e capacidades considerados como estratégicos, para a criação de valor superior pelos produtos e serviços dos sistemistas. Com isso, buscou-se a conexão entre o valor atribuído pelos clientes e a oferta de valor do fornecedor.

Foi adotada o estudo exploratório com aporte da metodologia qualitativa, tendo em vista que o

problema de pesquisa e os seus objetivos tiveram, na dimensão empírica, os depoimentos de executivos, tanto dos fornecedores sistematistas quanto daqueles das montadoras, suas clientes.

A contribuição esperada do estudo está em mostrar como a VBR pode ajudar a entender os aspectos na vantagem competitiva sustentável, no caso, aqueles dos sistematistas participantes da pesquisa, quanto a recursos e capacidades que suportam a oferta de valor diferenciado aos clientes. Além disso, mostrar o que seriam tais valores.

Na sequência estão apresentados o referencial teórico que fundamentou o estudo, com os conceitos centrais da VBR e de *supply chain management*, os procedimentos metodológicos contendo a metodologia qualitativa adotada e a justificativa da atribuição da vantagem competitiva sustentável aos sistematistas, as análises resultantes do confronto entre os depoimentos de executivos das montadoras e dos sistematistas, e as considerações finais.

## Referencial Teórico

Esta seção apresenta a fundamentação teórica básica defendida por autores da VBR sobre vantagem competitiva sustentável, criação de valor, e recursos e capacidades que a sustentam.

### Criação de Valor e Vantagem Competitiva Sustentável

A VBR defende que a vantagem competitiva sustentável é efetivada pela criação de valor econômico superior aos seus concorrentes com base nos seus recursos e capacidades estratégicos. (Barney, 1991, Peteraf & Barney, 2003).

Porter (1985) adota a criação de valor em sua definição de vantagem competitiva, defendendo ser o resultado da capacidade da empresa para realizar eficientemente o conjunto de atividades necessárias para obter um custo mais baixo que o dos concorrentes ou de organizar essas atividades de uma forma única, capaz de gerar um valor diferenciado para os compradores. Essa definição de vantagem competitiva trata valor como resultado da diferença entre preço e custo, e a vantagem competitiva se dá pela obtenção de retornos acima da média das outras

empresas que concorrem neste mesmo setor (Besanko et al., 2004).

Esta definição de vantagem competitiva foi compartilhada em parte pelos principais autores da VBR, para quem a vantagem competitiva é evidenciada por retornos acima da média de seus concorrentes (GRANT, 1991), ou a geração superior de rendas (Barney, 1991, Peteraf, 1993).

Nessa perspectiva econômica, Besanko et al. (2004) defendem que valor econômico vem a ser a diferença entre a máxima disposição do comprador em pagar por um produto ou serviço e o custo total do fornecedor para a sua produção. A proporção do valor capturado pelo fornecedor e pelo comprador é determinada pelo poder de barganha de cada um deles. (Brandenburger & Stuart Jr., 1996).

Ainda nessa perspectiva, Brandenburger e Stuart Jr. (1996), Peteraf e Barney (2003) defendem que a criação de valor econômico superior é que leva a empresa para uma posição de vantagem competitiva sustentável. Para Amit e Han (2017) o valor econômico, criado pelo fornecimento de um produto ou serviço, consiste na diferença entre os benefícios percebidos por um cliente que compra produtos ou serviços de uma empresa, e o custo econômico para a sua produção.

Já do ponto de vista de Bowman e Ambrosini (2000) e Bowman (2015) o valor é avaliado subjetivamente, baseado nas percepções dos compradores sobre suas necessidades e na medida em que esses produtos as atendem, aproximando-se mais da visão do marketing. Assim, a chave para a criação de valor superior ao cliente, no caso o modelo B2B, estaria na clara compreensão pelo fornecedor, das relações de causa e efeito entre o valor de uso do produto ou serviço fornecido e sua contribuição para obtenção do lucro final pelos seus clientes.

Sob outra perspectiva, Ghemawat e Rivkin (2006) afirmam que a percepção do comprador de insumos, aparentemente restrita à realização do lucro final, estaria enraizada em um conjunto mais amplo de crenças sobre como as empresas competem. Com isso, a percepção de diferenciação pelo comprador estaria focada sobre empresas que praticam preços paritários (ou impostos pelos clientes), mas que mesmo assim, revelariam uma capacidade constante de atualização tecnológica ou potencial de

crescimento. Isso daria ao comprador a possibilidade de identificar aqueles fornecedores que se destacam na contribuição da criação de valor diferenciado aos seus clientes. (Aitken & Paton, 2016)

Na situação em estudo, a relação entre os sistemistas e as montadoras tem ocorrido além da relação racional de compra e venda, assumindo um caráter mais colaborativo, conforme Kim e Choi (2016) e Vanalle e Salles (2011, evidenciado pela prática de desenvolvimento compartilhado, o *co-design* (Salerno et al., 2003). Com isso, os sistemistas adquirem um melhor posicionamento em relação aos fornecedores de autopeças, de maneira geral, pois a cooperação com as montadoras permite um melhor entendimento sobre as necessidades destas (Balestrin et al., 2014), criando valor superior aos concorrentes.

### Fontes de Vantagem Competitiva Sustentável

A defesa de que os recursos e as capacidades são a base para a elaboração da estratégia na busca da vantagem competitiva sustentável, repousa em duas premissas: pela primeira, recursos e capacidades internas fornecem a direção básica para estratégia da empresa, e pela segunda, recursos e capacidades são a fonte primária de lucro da empresa (Grant, 1991).

Entende-se por recursos os ativos ou *inputs* de produção, tangíveis ou intangíveis, que uma empresa dispõe, controla ou tem acesso em uma base semi permanente (Wernerfelt, 1984; Helfat & Peteraf, 2003).

Já Barney (1986, 1991) define que recursos são ativos, capacidades, processos organizacionais, atributos, informação e conhecimento de uma organização que compõem as estratégias visando à vantagem competitiva sustentável.

Segundo Johnson, Scholes e Whittington (2007) os recursos tangíveis correspondem aos ativos físicos de uma organização, como fábrica, mão-de-obra e capital financeiro. Já os recursos intangíveis são os ativos não físicos, tais como, informações, reputação e conhecimento.

Segundo esses autores, a eficiência e a eficácia desses recursos dependem da maneira como estes são geridos, envolvendo a cooperação entre as pessoas, sua adaptação e flexibilidade, a relação com clientes e a experiência e o aprendizado daquilo que traz resultados positivos, consequência da ação das capacidades organizacionais.

Nesse sentido, Bowman e Ambrosini (2000) observam que recursos adquiridos como insumos de um processo produtivo, como máquinas, construções ou computadores, precisam ser trabalhados para que possam contribuir para que os produtos e serviços criem valor aos clientes. Isso implica em ter disponível capacidades para se criar um valor superior (Molloy & Barney, 2015).

No que se refere às capacidades, Amit e Schoemaker (1993) defendem que estas vêm a ser as habilidades de explorar os recursos, usualmente combinados entre si e complementados, utilizando processos organizacionais, para alcançar um resultado esperado.

Essa conceituação é ampliada por Helfat e Peteraf (2003, 2015) para quem as capacidades são baseadas em informação, em processos tangíveis e intangíveis específicos da empresa, que foram desenvolvidos ao longo do tempo pelas complexas interações entre os recursos da empresa, sendo geralmente a principal fonte de vantagem competitiva sustentável, conforme Peteraf e Barney (2003) e Helfat e Martin (2015). Em linha com Amit e Schoemaker (1993), Mills et al. (2002) defendem que o recurso seja um ativo, enquanto a capacidade seja uma ação. Essa distinção entre recurso e capacidade se faz relevante para se verificar a criação de valor superior pela sua integração. (Foss, 1998; Mills et al., 2002).

Nesse estudo foram assumidos como recursos apenas os ativos tangíveis ou intangíveis capazes de serem considerados como estratégicos para a criação de valor diferenciado aos produtos e serviços dos sistemistas e como capacidades, as habilidades de explorar estes recursos para obtenção de resultados superiores aos seus concorrentes imediatos. Para um recurso ou capacidade ser considerado como estratégico, ou seja, passível de gerar a vantagem competitiva sustentável, segundo Barney e Clark (2007), deve atender a quatro critérios: ser valioso, raro, custoso de imitar e a organização preparada para explorá-lo de maneira produtiva, conforme tratado a seguir.

### O Modelo VRIO

O modelo referido na literatura como VRIO – valor, raridade, inimitabilidade e organização – para a avaliação de potenciais recursos estratégicos como fontes de vantagem competitiva sustentável, apoia-se nestes quatro

atributos (Barney & Clark, 2007), detalhados a seguir.

**Valor:** um recurso ou uma capacidade são considerados valiosos quando permitem que a empresa explore uma oportunidade ou neutralize uma ameaça ao seu produto ou serviço no mercado, pelo maior valor econômico que o cliente se dispõe a pagar pelo produto ou serviço, ou pela redução de custos ou por ambos (Barney & Clark, 2007). Um recurso valioso deve contribuir para a satisfação de algo que os clientes desejam, a um preço que eles estão dispostos a pagar. (Collis & Montgomery, 2008).

**Raridade:** para ser raro um recurso ou capacidade tem que ser possuído por uma empresa ou por muito poucas no mercado. Se for valioso, mas disponível para aquisição por um grande número de competidores, estes não podem ser considerados como fonte de vantagem competitiva, mas, no máximo, como fonte de paridade competitiva. (Barney, 1991).

**Inimitabilidade:** recursos e capacidades valiosos e raros podem gerar vantagem competitiva sustentável se os concorrentes que não os possuem também não puderem obtê-los por imitação ou substituição (Barney & Clark, 2007).

A condição de um recurso ou uma capacidade ser imperfeitamente imitável ou de alto custo para imitar, pode decorrer de uma ou mais das seguintes situações: (a) condições históricas únicas: se o recurso é derivado de evolução ao longo do tempo; (b) ambiguidade causal: situação em que os concorrentes e a própria empresa não identificam com exatidão a conexão entre os seus recursos e capacidades e a vantagem competitiva sustentável, tornando difícil de imitar as suas estratégias de sucesso; (c) complexidade social: tem a ver com a dificuldade dos concorrentes para entenderem as relações interpessoais, a estrutura de poder, a cultura e os valores sociais da empresa (Barney & Clark, 2007). Por conta disso, é muito difícil que recursos valiosos sejam adquiridos no mercado, mas construídos e acumulados no interior da empresa. (Vasconcelos & Cyrino, 2000).

**Organização:** recursos e capacidades considerados valiosos, raros e custosos de imitar só podem gerar vantagem competitiva sustentável se a empresa estiver organizada para explorar ao máximo o seu potencial ao longo do

tempo. Inúmeros aspectos da organização são relevantes para isso, tais como, a estrutura formal de reporte, sistemas de controles gerenciais e política de remuneração (Barney & Clark, 2007). Os sistemas organizacionais são elementos chaves, pois determinados recursos tornam-se estratégicos quando combinados com outros, permitindo que sejam aproveitados em todo o seu potencial (Amit & Schoemaker, 1993).

O modelo VRIO tem sido o principal meio de avaliação da condição estratégica dos recursos e capacidades de uma empresa, segundo Knott (2009, 2015), daí ter sido adotado para este estudo.

### Procedimentos Metodológicos

Nesta seção são apresentados os procedimentos metodológicos utilizados no desenvolvimento do estudo, com a descrição do tipo da pesquisa, método utilizado, coleta dos dados, o processo de tratamento dos dados para as análises subsequentes.

### Estratégia, tipo e método da pesquisa

A pesquisa teve como estratégia o contraponto entre os sistemistas como fornecedores, e as montadoras como os seus clientes, para responder de maneira eficaz à questão norteadora do estudo que buscou conhecer os diferenciais que os sistemistas utilizam para enfrentar as restrições de preços das montadoras, visando à vantagem competitiva sustentável.

Na primeira etapa foram entrevistados executivos das montadoras para entender o valor atribuído aos produtos e serviços fornecidos pelos sistemistas e para obter a indicação daqueles com oferta de valor superior aos concorrentes, que conquistaram a condição de parceiros. Essa indicação foi considerada a mais relevante indicação da vantagem competitiva sustentável dos sistemistas em relação a seus concorrentes imediatos, tendo servido como critério para a sua inclusão na pesquisa.

Na segunda etapa foram ouvidos os executivos desses sistemistas para caracterizar que recursos e capacidades seriam os grandes responsáveis pelos produtos e serviços fornecidos estarem atendendo eficazmente os valores atribuídos pelas montadoras.

Dada a característica do tema e as suas justificativas, este trabalho adotou o estudo exploratório descritivo realizado por meio de entrevistas. (Collis & Hussey, 2005). Para Godoy (1995) a pesquisa exploratória se justifica quando se pretende identificar características de um fenômeno pouco estudado e obter dados que esclareçam sua natureza.

Quanto ao método, optou-se pelo qualitativo devido à sua característica chave de facilitar o entendimento de um fenômeno sob a perspectiva dos participantes do estudo (Merriam, 1998), com dados obtidos e coletados no cenário natural da ocorrência dos fatos (Creswell, 2010).

Métodos qualitativos têm sido a opção mais expressiva em estudos organizacionais (Godoi & Mattos, 2006), com as seguintes características: (a) descrição, interpretação e compreensão de fenômenos; (b) utilização de dados obtidos por meio de entrevistas, observações ou análise documental; e (c) identificação de padrões recorrentes em formas de temas e categorias no processo de análise (Merriam, 1998).

### Ambiente da pesquisa

As montadoras foram selecionadas dentro do critério a que Merriam (2002) se refere como amostra proposital ou intencional, dada a maior facilidade do acesso aos executivos de nível mais estratégico de algumas empresas, e que estes também tivessem experiências relevantes quanto ao objetivo do estudo. Patton (2002) aponta que a amostra proposital para estudos qualitativos proporciona a abordagem em profundidade do tema central da pesquisa produzindo *insights* e um entendimento

aprofundado em lugar de generalizações empíricas. As empresas participantes foram três das cinco maiores montadoras instaladas no Brasil, principais clientes dos sistemistas no mercado nacional, sediadas no Estado de São Paulo, não identificadas pela condição de sigilo estabelecida por elas.

Os sistemistas participantes da pesquisa foram quatro empresas indicadas pelos executivos das montadoras, também não identificadas pela solicitação de sigilo. Essas empresas atuam no primeiro nível da cadeia automotiva de fornecedores, responsáveis por entregar módulos, subconjuntos e/ou sistemas pré-montados diretamente nas fábricas das montadoras, participando do desenvolvimento de novos projetos em parceria com estas, detendo um poder de barganha superior aos demais fornecedores (Salerno et al., 2003).

Esses sistemistas são empresas multinacionais com atuação global que têm acompanhado, muitas vezes, as montadoras de veículos nos países onde estas instalam suas operações. A relação sistemista-montadora vai além da compra e venda de produtos, incorporando uma relação de parceria de longo prazo com alto nível de interação (Vanalle & Salles, 2011). No Brasil as unidades fabris dos sistemistas estão estrategicamente localizadas de modo a atender mais facilmente às necessidades de seus clientes. As suas matrizes nacionais concentram-se principalmente no Estado de São Paulo, compreendendo a capital, zona metropolitana e interior do Estado (Salerno et al., 2003). São empresas de grande porte, de origem europeia e americana, com atuação global e de tradição no mercado automotivo, conforme ilustra o Quadro 1.

Quadro 1: Informações sobre os quatro sistemistas participantes da pesquisa

Sistemista	Origem	Anos de atuação no mercado	Número de países em que opera
S1	Americana	125	44
S2	Europeia	130	60
S3	Europeia	90	29
S4	Europeia	140	37

Fonte: Site das empresas

Cabe ressaltar que esses fornecedores não iniciaram suas atividades como empresas globais, mas sua atuação foi se expandindo ao longo dos anos e sua classificação como

sistemistas se deu pela diversificação de seus produtos e serviços desenvolvidos ao longo de sua história.



Devido ao amplo portfólio de produtos e serviços fornecidos pelos sistemistas, eles praticamente não concorrem entre si nos produtos e serviços demandados pelas montadoras.

Com relação ao tamanho da amostra, Patton (2002) aponta que na pesquisa qualitativa não existem regras para o seu dimensionamento, pois este depende do que se deseja saber, do propósito da pesquisa, do que será útil, do que terá credibilidade, e do que pode ser feito com tempo e recursos disponíveis. Os executivos que participaram da pesquisa detinham posição hierárquica na alta gerência, portanto com grande abrangência de ação nas suas empresas e experiência suficiente para responder às questões a eles formuladas.

#### **Coleta de dados**

A coleta de dados se deu por meio de entrevistas com roteiro padronizado de perguntas abertas (Lee, 1999), facilitando a captação da experiência dos entrevistados, de maneira mais ampla (Patton, 2002), com a formulação de perguntas adicionais e permitindo a sua livre expressão (Godoi & Mattos, 2006). O roteiro encontra-se no Apêndice A.

Foram entrevistados três executivos das montadoras no nível de diretoria e de gerência senior das áreas de compras e engenharia de desenvolvimento, pelo fato de estarem diretamente ligados ao julgamento de valor dos produtos e serviços fornecidos pelos sistemistas quanto à preço (eficiência) e à diferenciais (eficácia).

Com relação aos sistemistas foram entrevistados cinco executivos, cuja escolha levou em conta: a amplitude de sua atuação, o nível estratégico na empresa e a facilidade de acesso para as entrevistas. Na primeira empresa as entrevistas foram realizadas com um executivo de vendas e outro de engenharia, tendo havido considerável convergência nas suas respostas.

Na sequência foi entrevistado apenas um executivo de cada empresa, pois os sistemistas mantêm um padrão gerencial e organizacional muito semelhante.

A fim de cumprir os requisitos de ética na pesquisa, antes da formulação das perguntas aos entrevistados foram solicitadas a aprovação do roteiro e a autorização para a gravação das

entrevistas, que foram posteriormente transcritas e submetidas à sua validação.

#### **Tratamento dos Dados**

Os depoimentos foram tratados no sentido de identificar padrões relevantes e construir uma forma de comunicar o que os dados revelaram (Patton, 2002, Flick, 2017), por meio da sua categorização (Bardin, 2007).

Dada a natureza descritiva adotada na pesquisa, foi utilizada a análise de conteúdo, conforme proposta por Bardin (2007) e Finfgeld-Connett (2013), compreendendo um conjunto de técnicas de análise das respostas, que utiliza procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens. Nesse sentido, foram percorridas três etapas: a de pré-análise, a de exploração do material e a de tratamento do material.

Na etapa de pré-análise foram definidos os códigos (palavras chaves) destacados nas perguntas do roteiro das entrevistas para garantir a conexão entre estas e as respostas de cada entrevistado. Em seguida foram feitos os ajustes das respostas de acordo com a sua aderência mais imediata às perguntas, pois se verificou que algumas respostas foram dadas como complemento ou no detalhamento de outras perguntas.

Na etapa seguinte, de exploração do material, após a leitura das transcrições e anotações foram feitos os recortes das unidades semânticas (palavras, expressões, ou seja, o menor recorte de significados coletados do texto) conectadas aos respectivos códigos.

A terceira etapa, a de tratamento do material, teve como resultado a categorização dos dados elaborada por meio da redução e consolidação das unidades semânticas de cada resposta dos entrevistados.

Para esses procedimentos foi utilizada uma planilha na qual foram colocadas as perguntas na primeira coluna e nas subseqüentes, à direita, as unidades semânticas das respostas dos entrevistados, cujo modelo consta no Apêndice B. Assim, para a elaboração das categorias, as reduções foram realizadas por meio de leituras no sentido horizontal da planilha. Nesse processo foram adotados os seguintes critérios recomendados por Bardin (2007): a) exclusão mútua: cada unidade semântica constou de apenas um código; b) homogeneidade: um único princípio de classificação utilizado para a organização de todo o material; pertinência: as

categorias aderentes aos objetivos, ao material analisado, e ao referencial teórico; c) objetividade e fidelidade: as unidades semânticas com significados claros; d) produtividade: as categorias como a síntese mais eficiente e eficaz dos resultados obtidos. Esses mesmos procedimentos foram adotados

separadamente, tanto para o tratamento do material referente às montadoras, quanto para os sistemistas.

Para a apresentação das análises na próxima seção estão apresentados no Quadro 2 os objetivos e as correspondentes categorias resultantes, para facilitar a sua visualização.

Quadro 2: Resumo das categorias resultantes

Empresas	Objetivo específico	Categorias
Montadoras	Compreender o valor atribuído pelas montadoras aos produtos e serviços fornecidos pelos sistemistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Qualidade</li> <li>▪ Preço</li> <li>▪ Parceria</li> <li>▪ Capacidade tecnológica e de inovação</li> </ul>
Sistemistas	Caracterizar os recursos e capacidades considerados como estratégicos, para a criação de valor superior pelos produtos/serviços dos sistemistas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recursos tangíveis</li> <li>▪ Recursos intangíveis</li> <li>▪ Capacidades</li> </ul>

Fonte: Os autores

Para manter o anonimato dos entrevistados e das empresas, estes estão referidos nas análises conforme segue:

- Entrevistados das montadoras: M1, M2 e M3;
- Entrevistados dos sistemistas: S1a, S1b, S2, S3 e S4 (No caso de S1 foram dois os entrevistados).

### Análise dos Resultados

Nesta seção são apresentadas as análises fundamentadas nos depoimentos dos entrevistados e o confronto com a literatura tratada no Referencial Teórico. Estão estruturadas com base nas categorias e conectadas com os objetivos específicos, conforme constam no Quadro 2, para garantir a consistência do estudo.

#### Valor atribuído pelas montadoras aos produtos e serviços fornecidos pelos sistemistas.

A qualidade dos produtos dos sistemistas que participaram do estudo, foi considerada pelos executivos das montadoras como de mais elevado padrão, constituindo um diferencial fundamental para o fornecedor de autopeças, por se tratar de um valor relevante para as montadoras. Além disso, a qualidade serve como um qualificador na escolha de um fornecedor, conforme os depoimentos a seguir:

[...] o ponto mais valorizado, [...] começa com a qualidade. [...] os padrões de qualidade são hoje ponto fora da curva. Para a premiação, qualidade é o maior peso (M1).

[...] não é só a qualidade da peça em si que importa, mas a performance daquele componente num conjunto, num sistema [...]. (M2).

Outro valor em destaque foi a questão do preço, como era previsível, devido ao fato de que na gestão da cadeia de valor automotiva, o custo dos insumos tem um papel fundamental na competitividade no mercado de veículos, pois quanto menor for o custo de produzir bens, menor poderá ser o preço do produto final aos consumidores (Moori et al., 2000).

Além do custo, na cadeia de valor automotiva a qualidade também é avaliada associadamente ao preço:

[...] é preciso ter um custo total com materiais por volta de 70% do preço de venda do veículo – sem a incidência de impostos, pois não adianta ter uma qualidade excelente e não se conseguir transferi-la para o produto final, pelo preço ficar mais elevado que o do concorrente. (M1).

Qualidade implica entregar bens e serviços conforme as especificações ou necessidades do cliente (Moori et al., 2000); qualidade também impacta em custo e rentabilidade, pois ao

melhorar a qualidade os custos baixam, devido a menos retrabalho, menos erros, menos atrasos e empecilhos aumentando a produtividade (Deming, 1990). Como ambos fatores são considerados no preço dos fornecimentos, este é efetivamente dirigido pelas montadoras por deterem maior poder de barganha na cadeia automotiva, conforme o depoimento de M1:

A equação começa no processo de desenvolvimento de um produto na montadora. A primeira fase de um projeto chama-se MR (*marketing research*). É nesse momento que se define quanto vai custar o veículo [...]. (M1).

Assim, a competitividade em preço também se configura um valor fundamental para as montadoras na escolha do fornecedor de produtos e serviços. Ainda que tenha um maior peso no fechamento dos contratos, conforme defendido por Bertolini (2004) e Vanalle e Sales (2011), este é avaliado em conjunto com fatores como qualidade, parceria, capacidade tecnologia e inovação, detalhados adiante.

Com relação à escolha de seus fornecedores, com vistas à parceria, foram considerados como relevantes, além do que foi visto acima, a visão de longo prazo, a ética, a transparência e o compromisso, apesar de serem aspectos mais subjetivos, como ilustram os depoimentos dos executivos da M1 e da M2:

[...] se não houver relação de confiança, não funciona. É preciso levar em conta [...] o aspecto humano, considerado em três grandes dimensões: a ética, a cooperação e a transparência, que se transforme no compromisso. (Montadora M1).

[...] o que se procura fazer é estabelecer parcerias longas, duradouras com os fornecedores. (M2).

Esses depoimentos se alinham com Vanalle e Salles (2011) que consideram que as relações com os sistemistas vão além da simples compra e venda de produtos, incorporando uma relação

de parceria, de cooperação de longo prazo, com alto nível de interação inter firmas.

Outro valor importante para as montadoras é a capacidade tecnológica e de inovação para o desenvolvimento de novos produtos e de propor continuamente mudanças em produtos e serviços, conforme o depoimento do executivo da M1:

[...] a inovação é necessária, então acaba sendo um fator de qualidade e também de custo, porque se não inovar, não vai se conseguir otimizar custos, nem manter a qualidade elevada. (M1).

Já o executivo da M2 destaca as inovações em produtos e processos propostas pelo fornecedor como um vetor para tecnologias futuras nos desenvolvimentos de longo prazo:

Um fornecedor que trabalha intensamente na inovação, que trabalha voltado ao futuro interessa muito à empresa. [...], o fornecedor ideal é aquele que sempre olha para frente, que está sempre procurando alguma coisa nova. (M2).

Isso se alinha com o conceito de que os clientes buscam fornecedores que ofereçam valor superior pela eficácia no atendimento de suas necessidades (Peteraf & Barney, 2003). Também se alinha com Ghemawat e Rivkin (2006) ao defenderem que a percepção de diferenciação pelo comprador estaria voltada a fornecedores que praticam preços paritários, mas com capacidade de atualização tecnológica constante e potencial de crescimento.

### **Recursos e capacidades considerados como estratégicos, para a criação de valor superior pelos produtos/serviços dos sistemistas.**

Nesta subseção estão indicados os recursos e capacidades atribuídos pelos sistemistas como essenciais para a oferta de valor superior nos seus fornecimentos, conforme indicadas no Quadro 3.

Quadro 3: Recursos e capacidades estratégicos do ponto de vista dos sistemistas

Recursos tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corpo técnico</li> <li>▪ Capital financeiro</li> <li>▪ Centros de P&amp;D e Laboratórios</li> <li>▪ Verticalização da produção de máquinas e componentes</li> </ul>
Recursos intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital intelectual</li> <li>• Conhecimento tecnológico</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rede de conhecimento global</li> </ul>
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidade para identificar o valor para o cliente gerando especificações de engenharia;</li> <li>▪ Habilidade de compartilhamento do conhecimento global para rápida resposta ao cliente;</li> <li>▪ Habilidade de apresentar inovações continuamente.</li> </ul>

Fonte: Os autores

Aos recursos e capacidades apontados pelos entrevistados como estratégicos foi aplicado o modelo VRIO para a avaliação efetiva desta condição, tendo-se obtido os resultados que seguem.

Os recursos tangíveis considerados valiosos para os produtos e serviços fornecidos pelos sistemistas às montadoras, foram o corpo técnico, o capital financeiro, os centros de P&D e laboratórios, e a verticalização da produção de máquinas e componentes. Contudo, apesar destes ativos serem valiosos não são raros no mercado de autopeças, sendo possuídos por vários concorrentes, dada a facilidade para a sua

[...] o corpo técnico qualificado permite à empresa desenvolver um projeto economicamente viável, pois otimiza o custo da tecnologia. (S1a)

[...] o conhecimento global suporta o desenvolvimento de inovações para a redução de custos. (S2).

[...] o conhecimento do corpo técnico qualificado traz confiabilidade no projeto. (S2).

[...] o conhecimento global reduz o prazo de entrega do projeto e proporciona rapidez de resposta aos problemas dos clientes. (S4).

A não raridade desse recurso se deve ao fato de haver transferências de profissionais entre as empresas, concorrentes ou não, que implica na transferência de conhecimento. Isso é válido também para o conhecimento global que é similar ao de outros fornecedores, como ilustra o relato a seguir:

[...] o corpo técnico qualificado e o conhecimento global não são raros, pois as outras empresas também têm esses recursos. (S1b).

Diante disso, esses recursos intangíveis são considerados apenas como fontes de paridade competitiva. No entanto, ao contrário dos recursos tangíveis, não estão disponíveis no

mercado de recursos (Barney, 1991). Apenas garantiriam aos sistemistas se manterem no negócio (Barney & Clark, 2007).

De maneira semelhante o recurso intangível, capital intelectual que engloba a qualidade do corpo técnico e a rede do conhecimento global, é valioso mas não é raro, apesar de ser intrínseco à organização (Barney & Clark, 2007).

O capital intelectual é fundamental para a eficiência e eficácia dos sistemistas, contribuindo para a oferta de valor superior pelas empresas, conforme os depoimentos a seguir:

mercado, sendo desenvolvidos internamente na empresa.

Já em relação às capacidades, estas são estratégicas quando relacionadas às habilidades para identificar e quantificar o valor para o cliente transformando-o em especificação de engenharia, compartilhar conhecimento global para rápida resposta ao cliente e apresentar continuamente inovações aos clientes com foco nos consumidores.

A seguir estão apresentadas as justificativas para se assumir essas capacidades como estratégicas.

### **Habilidade de identificar o valor para o cliente gerando especificações de engenharia**

A identificação clara daquilo que tem valor para as montadoras, em termos de produtos e serviços, é fundamental para que os sistemistas possam ofertar algo diferenciado. As expectativas de benefícios são próximas entre os concorrentes, mas variam em função das estratégias das montadoras, pois algumas priorizam mais a eficiência do sistemista, enquanto outras valorizam mais a eficácia em alguns aspectos. A identificação clara do valor para o cliente permite ao sistemista apresentar a oferta adequada (Bogner & Thomas, 1994), pois muitas vezes a montadora sabe das suas necessidades, mas não a sua solução.

Como ilustrado a seguir, os executivos salientaram a importância dessa capacidade para o entendimento do valor para o cliente:

[...] a empresa está sintonizada com o que os clientes demandam, [...] está atenta a todas às demandas, para atender à expectativa de cada um deles. (S2).

[...] dado que o preço não traz vantagem competitiva para a empresa, o diferencial está justamente na eficácia em propor soluções para o cliente, entendendo o que ele precisa ou o que espera para o seu negócio. (S4).

Vale aqui destacar a revelação do executivo S1a de que muitas vezes o valor atribuído pela montadora está em atributos subjetivos e a capacidade de identifica-los claramente permite aos sistemistas traduzir em especificações de engenharia, contribuindo para a fabricação de produtos valiosos para as montadoras:

[...] o cliente diz, “eu quero um produto que seja confiável, que seja durável, que seja bonito”. Essa é a expectativa do cliente, é o valor percebido. Contudo, ele nem sempre sabe expressá-lo concretamente, o que constitui uma oportunidade para o fornecedor traduzir a expectativa em especificações de engenharia. (S1a).

Essa habilidade de transformar expectativa em algo concreto também é rara (Barney & Clark, 2007), conforme depoimento do gestor do S1a:

Nossa empresa possui áreas de excelência que faz *benchmark* para captar o que tem valor para o cliente. (S1a).

É também inimitável por fazer parte da história e da cultura da empresa, como apontaram S1a e S1b, em linha com o que defendem Barney e Clark (2007) sobre a condição de inimitabilidade de um recurso ou de uma capacidade ser uma fonte de vantagem competitiva sustentável:

[...] esta capacidade se desenvolveu na prática marcando uma característica muito forte da excelência em entender a expectativa do cliente e atender as suas necessidades. Está no DNA da nossa empresa. (S1a).

[...] a experiência permite traduzir muito bem a necessidade atuando lá dentro do cliente, ou aquilo que o cliente espera. (S1b).

Por serem empresas globais com atuação em vários países e com forte tradição no mercado, todos os sistemistas dispõem de processos internos e estrutura organizacional que possibilitam a exploração desta capacidade de maneira produtiva:

[...] a empresa tem um sistema operacional diferenciado para garantir a obtenção do melhor valor daquilo que dispõe. (S1a).

[...] a empresa tem um processo específico de desenvolvimento de produtos que acompanha o processo em todas as fases do projeto para garantir o sucesso no lançamento. (S1b).

Diante disso, pode-se afirmar que a habilidade de identificar o valor para o cliente e transformá-lo em especificação de engenharia, trata-se de uma capacidade efetivamente estratégica, especialmente por não depender de uma ou poucas pessoas.

### **Habilidade de compartilhamento do conhecimento global para resposta rápida ao cliente**

O conhecimento global acumulado pelos sistemistas do estudo, decorrente de sua atuação em inúmeros países tem sido fundamental para a identificação e a oferta de valor para as montadoras, constituindo um diferencial competitivo em relação aos concorrentes locais de menor porte.

A habilidade de compartilhamento do conhecimento entre os profissionais dos sistemistas, localizados em diferentes países, gera a troca de informações acumuladas globalmente na empresa, criando valor superior pelas soluções eficazes oferecidas para os clientes. Os depoimentos de S4 e S1b ilustram a raridade dessa habilidade:

[...] a empresa participa de uma rede global de troca de conhecimento por meio de contato com colegas, não só com os da matriz, mas com os de outros países. Isso traz uma curva de amadurecimento muito rápido para solucionar diferentes problemas, crises, desafios e novos negócios. (S4).

[...] uma preocupação da empresa é entender o cliente de maneira global. Com isso, existe uma interação muito grande de todas

as regiões em que a empresa atua, para a troca de informações sobre determinados clientes. (S1b).

O executivo do sistemista S4 destacou que o tempo mínimo de resposta é uma ferramenta de marketing B2B, constituindo a habilidade mais relevante para a oferta de valor superior.

Quanto à possibilidade imitação dessa habilidade, há desvantagem em custo, já que o compartilhamento do conhecimento se processa nas relações interpessoais de âmbito global:

[...] há uma desvantagem em custo para imitar. Com isso, os concorrentes, de maneira geral buscam ficar melhor posicionados na eficiência de custos. (S4).

Com relação ao atributo organização, que suporta a longevidade dessa habilidade, os sistemistas dispõem de processos e estruturas para a exploração dos recursos, conforme segue:

[...] a arquitetura dos departamentos e a forma como os processos funcionam buscam a horizontalização na tomada de decisões e o equilíbrio do compartilhamento das responsabilidades. Assim se consegue uma integração muito rápida, ajudada pelo próprio *layout*, facilitando a comunicação com os clientes. (S4).

Cabe ressaltar aqui que o conhecimento global identificado no estudo tem a ver com a sua dimensão tácita (Nonaka & Takeuchi, 1995), pois foi sempre referido nas entrevistas como aquele dominado pelas pessoas da organização. Não foi feita nenhuma indicação de como ele é preservado formalmente nas empresas, mesmo quando detalhadas a estrutura e os processos organizacionais que suportam o conhecimento global.

### Habilidade de propor inovações continuamente

Esta capacidade é um diferencial valorizado pelas montadoras e também reconhecida pelos sistemistas como fundamental para a criação de valor superior para as montadoras, pois a inovação melhora tanto a eficiência quanto a eficácia.

Portanto, ela se configura uma capacidade estratégica por ser valiosa, rara e difícil de imitar, aumentando o valor do produto, seja pela disposição do cliente em pagar mais, ou pela redução de custos ou ainda por ambos (Barney &

Clark, 2007), conforme ilustrado pelos relatos dos sistemistas:

Quando a montadora quer adotar uma tecnologia diferenciada, ela se predispõe a pagar a mais pelo fato do diferencial oferecer um benefício adicional ao consumidor final. (S1b).

[...] há inovações que agregam algum tipo de *feature* (dispositivo) que o consumidor está disposto a pagar a mais por ele. (S1a). As montadoras precisam, simultaneamente, baixar o custo das peças e baixar o seu peso para o veículo ter mais eficiência energética (redução do consumo menos combustível), visando a torná-lo mais competitivo no mercado. (S4).

Quanto à essa capacidade ser inimitável, houve uma convergência de nos depoimentos dos entrevistados, mas merece destaque o depoimento de S2 por enfatizar o entendimento das necessidades dos consumidores finais das montadoras. A dificuldade dos concorrentes imitarem esta capacidade está no fato dela estar assimilada na cultura desse sistemista, de fazer parte da história de sucesso:

[...] há um ponto forte da empresa que é oferecer tecnologia que facilite a vida das pessoas. Faz parte dos seus valores [...] fornecer para a sociedade tecnologias que gerem facilidade, que promovam a segurança do consumidor. (S2).

[...] a história da empresa é fundamental porque são praticados os seus valores, os seus princípios de 130 anos atrás [...] cujo pensamento do fundador era trazer tecnologias que facilitassem a vida das pessoas. (S2).

O atributo organização é atendido pela processos e estruturas já apontados anteriormente, inclusive com parecerias externas para o desenvolvimento de produtos, conforme o depoimento a seguir:

[...] a empresa possui processos e estrutura específica para o desenvolvimento de inovações. O centro de pesquisas está separado da engenharia de produtos correntes. No centro de pesquisas os profissionais estão pensando décadas à frente [...]. A empresa também mantém acordos com universidades. (S2).

Assim, este estudo mostrou que somente as capacidades dos sistemistas podem ser consideradas estratégicas e fontes de criação de valor superior, enquanto que os recursos tangíveis e intangíveis identificados constituiriam fontes de

paridade competitiva. Contudo, esses também contribuem complementarmente para a obtenção da vantagem competitiva sustentável, não podendo ser desconsiderados.

Para facilitar o entendimento das análises, está apresentada no Quadro 4 uma síntese dos resultados mais relevantes da aplicação do modelo VRIO.

Quadro 4: Síntese da aplicação do modelo VRIO aos sistemistas

	Recurso/Capacidade	Valioso?	Raro?	Difícil de imitar?	Explorado pela organização?	Implicações Competitivas
Recursos tangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Corpo técnico</li> <li>▪ Centros de P&amp;D e Laboratórios</li> <li>▪ Verticalização da produção de máquinas e componentes</li> <li>▪ Capital financeiro</li> </ul>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Recursos intangíveis	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capital intelectual</li> <li>• Conhecimento tecnológico</li> <li>• Rede de conhecimento global</li> </ul>	Sim	Não	Não	Sim	Paridade competitiva
Capacidades	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Habilidade de identificar o valor para o cliente gerando especificações de engenharia.</li> <li>▪ Habilidade de compartilhamento do conhecimento global para rápida resposta ao cliente</li> <li>▪ Habilidade de propor inovações continuamente.</li> </ul>	Sim	Sim	Sim	Sim	Vantagem competitiva sustentável

Fonte: Elaborado pelos autores

### Considerações Finais

Para se diferenciarem e contornarem as restrições de preços das montadoras, os sistemistas considerados como parceiros pelas montadoras oferecem valor superior aos seus produtos, em relação aos concorrentes, apoiados nas suas capacidades estratégicas, quais sejam, as habilidades de identificar o valor do produto e do serviço para os clientes, de compartilhar o conhecimento global para rápida resposta aos clientes e de apresentar continuamente inovações, de maneira conectada com as suas expectativas entre as pessoas. Para os sistemistas, está claro que a eficiência, que engloba a excelência em qualidade e a competitividade em preço, por si só, gera no máximo a paridade competitiva entre os concorrentes da cadeia de valor automotiva.

O que chama mais atenção no estudo é o efetivo alinhamento entre a oferta de valor pelos sistemistas e as expectativas das montadoras. Elas enfatizam aspectos intangíveis e subjetivos, já arraigados nos fornecedores, ao valorizarem na relação de parceria, a excelência em qualidade de seus produtos e serviços, a

demandas dos consumidores de veículos. É oportuno lembrar que os sistemistas do estudo consideraram como concorrentes, os fornecedores locais, de menor porte, que estão procurando também conquistar espaço nesse mercado e se consolidar como parceiros das montadoras.

Na busca pela diferenciação, um aspecto relevante inerente à capacidade estratégica, é a cultura, construída e consolidada ao longo da sua própria história, que orienta e reforça o competitividade em preço, a confiança, transparência, ética e compromisso e a capacidade tecnológica para o desenvolvimento de novos projetos.

Um ponto importante a ressaltar é que tanto as montadoras quanto os sistemistas reconhecem que o preço é dirigido pela dinâmica concorrencial do mercado de veículos, determinado pelo consumidor final, e não uma imposição exclusiva da montadora. Esse fato é relevante para a diferenciação entre fornecedores, de uma maneira geral, pois os sistemistas do estudo não demonstraram se

sentir “vítimas” das montadoras, já que se mantêm conectados com as necessidades e tendências do mercado consumidor de veículos.

Outro ponto que merece menção é a dificuldade que devem enfrentar os concorrentes locais e de menor porte e tradição para imitarem as estratégias de sucesso desses sistemistas. Isso porque as capacidades estratégicas deles têm sido baseadas em informações assimétricas e desenvolvidas por meio de complexas interações para a transferência de conhecimento em âmbito global e ao longo de muitos anos de atuação. Esses fatos acabam levando a um processo de seleção natural pelas dificuldades, para não dizer da impossibilidade de superação dessas barreiras.

De qualquer maneira, a contribuição do estudo está em revelar os mecanismos existentes na vantagem competitiva sustentável dos sistemistas que são parceiros das montadoras, seus recursos e capacidades, os valores que oferecem, assim como indicar às empresas que estão buscando conquistar parceiras, o foco de suas estratégias neste sentido.

Quanto à fundamentação da VBR esta se mostrou adequada como suporte teórico para o desenvolvimento do estudo, tendo ajudado na concepção do modelo da pesquisa que tratou a conexão entre a criação de valor econômico e os recursos e capacidades estratégicas, em uma relação B2B. Contudo, a sua fragilidade ficou clara na consideração estrita de valor econômico, quando o preço não foi considerado como decisivo na escolha das montadoras. Isso corroborou a posição Bowman e Ambrosini (2000) de que o valor é avaliado subjetivamente, baseado nas percepções dos compradores sobre suas necessidades.

Entre as limitações do estudo, a mais relevante é a não consideração de capacidades compartilhadas desenvolvidas nas parcerias entre sistemistas e montadoras, dada a evidência de que o compartilhamento de experiências ocorre entre unidades dessas empresas no Brasil e em outros países.

Outra limitação está na situação de oligopsonio, que pode distorcer a compreensão mais ampla desses fenômenos.

Como sugestões para futuros estudos, uma delas seria o aprofundamento do entendimento sobre motivos de escolhas nas relações B2B em negócios diferentes deste e em situações não oligopsonistas, para se entender o quanto o

valor econômico seria relevante na escolha de fornecedores, em relação a valores mais subjetivos.

Outra sugestão, ainda dentro do escopo da relação B2B, e como desdobramento da sugestão anterior, seria a de buscar mensurar a influência de cada fator nas escolhas por parte dos clientes.

## Referencias

Aitken, A. & Paton, R. A. (2016). Professional buyers and the value proposition. *European Management Journal*, 34, 223-231.

Amit, R. & Schoemaker, P. J. H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33-46.

Amit, R. & Han, Xu. (Sep. 2017). Value Creation through Novel Resource Configurations in a Digitally Enabled World. *Strategic Entrepreneurship Journal; Hoboken*, 11(3), 228-242.

Balestrin, A., Verschoore, J. R. & Perucia, A. (2014). A visão relacional da estratégia: evidências empíricas em redes de cooperação empresarial. *Base – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*, 1(11), 47-58.

Barbosa, R. de A. (2011). Fontes de vantagem competitiva em situação de oligopsonio: um estudo no segmento de moldes e estampos. (Dissertação de Mestrado). Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

\_\_\_\_\_. (1995). Looking inside for competitive advantage. *The Academy of Management Executive*, 9(4), 49.

\_\_\_\_\_. (2011). *Gaining and sustaining competitive advantage*. 4th ed. Boston: Prentice Hall.

Barney, J. B. & Clark, D. N. (2007). *Resource-based theory: creating and sustaining competitive advantage*. New York: Oxford University Press.

Bertolini, V. (2004). Os fatores críticos de sucesso da indústria de autopeças no Brasil: Um estudo exploratório dos níveis hierárquicos da



- cadeia dos fornecedores da indústria automobilística. (Dissertação de Mestrado). Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis.
- Besanko, D., Dranove, D. & Shanley, M. (2004). *Economics of Strategy*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Bogner, W. C. & Thomas, H. (1994). Core competence and competitive advantage: A model and illustrative evidence from the pharmaceutical industry. In: G. Hamel & Heene. A (Eds.), *Competence-based Competition*, pp.111–144. Chichester: John Wiley and Sons.
- Bowman, C. & Ambrosini, V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11(1), 1–15.
- Bowman, C. (February 7, 2015). The role of technology in the creation and capture of value. *Technology Analysis & Strategic Management*, 27(2), 237-248.
- Brandenburger, A. M. & Stuart JR., H. W. (1996). Value-based business strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, 5(1), 5–24.
- Collis, D. J. & Montgomery, C. A. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4), 118.
- Collis, J. & Hussey, R. (2005). *Pesquisa em Administração*. 2 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto*. (3 ed.) Porto Alegre: Artmed.
- Deming, W. E. (1990). *Qualidade: a revolução da administração*. Marques Saraiva: Rio de Janeiro.
- Fingfeld-Connett, D. (2014). Use of content analysis to conduct knowledge-building and theory-generating qualitative systematic review. *Qualitative Research*, 14(3), 341–352.
- Flick, U. (Jan 2017). Challenges for a New Critical Qualitative Inquiry: Introduction to the Special Issue. *Qualitative Inquiry*, 23(1), 3-7.
- Foss, N. J. (1998). The resource-based perspective: an assessment and diagnosis of problems. *Scandinavian Journal of Management*, 14(3), 133–149.
- Ghemawat, P. & Rivkin, J. W. (2006). *Creating Competitive Advantage*. Boston: Harvard Business School Press.
- Godoi, C. K. & Mattos, P. L. C. L. (2006). Entrevista qualitativa: instrumento de pesquisa e evento dialógico. In: Silva, A. B.; Godoi, C. K.; Bandeira-de-Mello, R. *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California Management Review*, 33(3), 114–135.
- Helfat, C. E. & Martin, J. A. (July 2015). Dynamic Managerial Capabilities: Review and Assessment of Managerial Impact on Strategic Change. *Journal of Management*, 41(5), 1281 – 1312.
- Helfat, C. E. & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010.
- \_\_\_\_\_. (Jun 2015). Managerial cognitive capabilities and the microfoundations of dynamic capabilities. *Strategic Management Journal; Chicago*, 36(6), 831
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2007). *Explorando a Estratégia Corporativa*. 7 ed. Porto Alegre: Bookman.
- Knott, P. (2009). Integrating resource-based theory in a practice-relevant form. *Journal of Strategy and Management*, 2(2), 163–174.
- \_\_\_\_\_. (2015). Does VRIO help managers evaluate a firm's resources? *Management Decision; London*, 53(8), 1806-1822
- Lee, T. W. (1999). *Using qualitative methods in organizational research*. Thousand Oaks: Sage.
- Merriam, S. B. (1998). *Qualitative research and case study applications in education*. (2 ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Qualitative research in practice. Examples for discussion and analysis*. San Francisco: Jossey-Bass.

- Molloy, J. C. & Barney, J. B. (Aug 2015). Who captures the value created with human capital? a market-based view. *The Academy of Management Perspectives*, 29(3), 309.
- Moori, R., Basso, L. & Wilson, T. (2000). Supply chain como um fator de geração de valor: uma aplicação do conceito de EVA. *Revista de Administração Mackenzie*, 1(1), 104–125.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1995). *The knowledge-creating company: how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research and evaluation methods*. (3ed.) London: Sage.
- Peteraf, M. A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14, 179–191.
- Peteraf, M. A. & Barney, J. B. (2003). Unraveling the resource-based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4), 309–323.
- Porter, M. (1985). *Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campos.
- Salerno, M. S., Marx, R. & Zilbovicius, M. (2003). A nova configuração da indústria de autopeças no Brasil. *Revista de Administração*, 38(3), 192–204.
- Salerno, M. S., Zilbovicius, M., Arbix, G. & Dias, A. V. C. (1998). Mudanças e Persistências no Padrão de Relações entre Montadoras e Autopeças no Brasil. *Revista de Administração*, 33(3), 16–28.
- Vanalle, R. M. & Salles, J. A. A. (2011). Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. *Gestão & Produção*, 18(2), 237–250.
- Vasconcelos, C. F. & Cyrino, B. A. (2000). Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas - RAE*, 40(4), 20–37.
- Wernerfelt, B. (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171–80.

## APÊNDICE A - Roteiro das entrevistas

### Perguntas para os executivos das montadoras

- 1) Quais os principais desafios da empresa para a compra ou desenvolvimento de produtos e serviços junto aos fornecedores de autopeças?
- 2) Quais os principais produtos e serviços dos sistemas automotivos que são adquiridos ou desenvolvidos pela empresa?
- 3) Em relação a esses fornecimentos, quais os diferenciais mais relevantes valorizados para definir os melhores sistemistas como fornecedores?
- 4) Quais os sistemistas que têm se destacado como parceiros no fornecimento de valor superior em seus produtos e serviços?

### Perguntas para os executivos dos sistemistas

- 1) Sua empresa foi apontada pelas montadoras-clientes como um dos sistemistas destacados no fornecimento de produtos e serviços com valor superior ao dos concorrentes. A que se deve esse destaque?
- 2) Que produtos e/ou serviços fornecidos por sua empresa às montadoras são os maiores responsáveis pelos destaques?
- 3) A estratégia de geração de valor superior de sua empresa está mais focada em produzir com mais eficiência, ou seja, a um menor custo aumentando a competitividade em preço, ou mais focada na eficácia, em melhor satisfazer as necessidades dos clientes com produtos e serviços diferenciados? Ou em ambas?
- 4) Com relação aos produtos e/ou serviços citados anteriormente, quais recursos e capacidades têm sido estratégicos para a geração de valor superior conferindo posição de destaque como fornecedor?
- 5) Que valor os produtos e/ou serviços que contêm os recursos e capacidades indicados anteriormente como estratégicos criam valor para os clientes, diferenciadamente dos concorrentes?
- 6) Que estrutura e processos específicos dão suporte para se explorar o potencial desses recursos e dessas capacidades?
- 7) Eles são raros, isto é, controlados apenas pela sua empresa ou por um pequeno número de concorrentes?
- 8) Qual a influência da história da empresa no desenvolvimento desses recursos e capacidades?
- 9) Eles podem ser considerados como não imitáveis, ou seja, os concorrentes têm dificuldades para obtê-los e/ou desenvolvê-los por conta dos seus elevados custos?
- 10) Que organização interna tem suportado o aproveitamento dos recursos e capacidades estratégicos ao longo do tempo?

**APÊNDICE B – Modelo das planilhas de categorização dos dados qualitativos – montadoras e sistemistas**

<b>Questão de pesquisa:</b>							
<b>Objetivo geral:</b>							
<b>Objetivos específicos</b>	<b>Perguntas</b>	<b>Entrevistado 1</b>	<b>Entrevistado 2</b>	<b>Entrevistado n</b>	<b>Síntese das unidades semânticas</b>	<b>Temas</b>	<b>Categorias</b>

Fonte: Elaborado pelos autores