

**ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO
AUTOMATIVO NA CIDADE DE FORTALEZA-CE ENTRE OS ANOS DE 2014 E 2016.**

RAPHAELA ARAGÃO CORDEIRO
UNIVERSIDADE DE FORTALEZA (UNIFOR)

ANÁLISE DE ESTRATÉGIAS EMPRESARIAIS EM UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO NA CIDADE DE FORTALEZA-CE ENTRE OS ANOS DE 2014 E 2016.

1 INTRODUÇÃO

Um dos mercados mais explorados no Brasil é o automotivo, desde 1919 quando a Ford fincou um escritório de vendas na cidade de São Paulo tendo como abre-alas seu modelo Ford T. Mais na frente, em 1925, sob governo do então presidente Washington Luís, seria a vez da GM – General Motors fincar estrutura em nosso país. Getúlio Vargas, proibia a importação de veículos prontos e aumentava consideravelmente a taxa da importação de peças e tecnologias da época, obrigando as marcas com escritório de vendas no Brasil investir na mão-de-obra local e impulsionar o desenvolvimento de tecnologias nacionais.

O presidente Juscelino Kubitschek consolidou a indústria automobilística no Brasil permitindo a produção de veículos 100% nacionais. Inaugurou indústrias automotivas, a FNM – Fábrica Nacional de Motores e o GEIA – Grupo Executivo da Industria Automobilística. Este último tinha a finalidade de avaliar mercados e viabilizar insumos e parcerias comerciais que ajudassem a consolidar a indústria automobilística no Brasil.

A partir de 2003, o então presidente Luís Inácio Lula da Silva, desenvolveu políticas de aquecimento produtivo e de consumo internos. Dentre as muitas medidas tomadas, uma delas foi a queda nas alíquotas de diversos impostos, inclusive, o IPI – Imposto sobre Produto Industrializado. Além de garantir aos industriais uma redução gradual nas alíquotas de impostos trabalhistas à medida que estes fossem garantindo a empregabilidade de seu corpo funcional. O Bacen – Banco Central, também ganha autonomia de decisões, porém passa a entregar metas de crescimento como prestação de contas ao governo (FERREIRA & JUNIOR, 2005). Com esse aval ao Bacen, o governo impulsiona a liberação do crédito para a aquisição de novos bens de consumo, como o automotivo, por exemplo.

A partir de 2015, o mercado de automóveis que até então encontrava-se extremamente aquecido, sofre uma queda impactando diretamente o faturamento de um mercado que existe em cascata: cai o número de emplacamentos, cai o número de captação de veículos seminovos para revenda e finalmente, acontece o impacto negativo no faturamento das lojas de veículos usados.

Nesse período, a crise política no Brasil com a então presidente Dilma Rousseff, já afetava diretamente a confiança dos investidores no Brasil, o que resultou em um fervor que previa, à época, uma crise econômica causada, principalmente, pela desorganização política do país naquele momento. A imprensa já explorava o endividamento familiar que crescia na mesma velocidade que a especulação do mercado, o que gerou desconforto na maioria dos empresários do Brasil e abriu precedentes para a imprensa alavancar a afirmação de uma crise econômica brasileira. Baseado nesse pequeno recorte histórico, temos noção da quantidade de variações que o mercado automotivo brasileiro sofreu ao longo de seus quase 100 anos de vida formal e de como as pessoas que o formam devem olhar estrategicamente para ele.

Com todo esse cenário, o empresário e seus gestores estão diretamente interessadas e são responsáveis pelas decisões e estratégias tomadas e aplicadas. São eles os guias de rota, organizadores de recursos e responsáveis pelo posicionamento da empresa no mercado. Trata-se de um olhar consultivo, com postura evolutiva e processos evolutivos.

Segundo Mintzberg (1993) existem 5 formas diferentes e independentes, porém complementares, para se definir e aplicar estratégia: plano, pauta de ação, padrão, posição e perspectiva.

Dessa forma, o presente trabalho tem como objetivo analisar como essas estratégias empresariais tomadas em uma empresa de médio porte do ramo automotivo na cidade de Fortaleza antes, durante e após a crise econômica de 2015, interferem diretamente em seus resultados comerciais atuais.

2 MARCO TEÓRICO

Normalmente, as definições de estratégia acontecem à medida que as necessidades da empresa passam a acontecer e suas rotinas passam a enraizar-se, por esse motivo, tanto as novas quanto as antigas empresas precisam definir seus níveis de estratégias em planejamentos (MINTZBERG, 1993).

Em abril de 2014 a empresa comercializou 155 veículos, um ano depois esse número caiu para 98 unidades e finalmente, dois anos depois, o fechamento foi de 165 veículos. A equipe de vendas possuía 6 vendedores a mais naquele ano e a meta era de 15 veículos por componente, dessa forma, a projeção da meta era 225 veículos para abril de 2016, no entanto esse número não foi entregue.

Segundo Sodre a queda nas vendas de veículos novos chegou a cerca de 20,2% no ano de 2016 em comparação ao ano de 2015 que já vinha em queda. Diretamente, essa queda na venda de veículos novos atinge a captação de veículos usados, pois é no momento da troca do veículo antigo pelo novo que nasce a comercialização de seminovos.

Diante de um cenário previamente titulado inconstante, o corpo diretor da empresa empoderou-se da informação como insumo para aumentar sua eficiência e produtividade. Essa decisão estratégica está imersa na perspectiva do conhecimento como recurso que deriva da teoria baseada em recurso (VBR – Visão Baseada em Recursos) onde a empresa usa o conhecimento como vantagem competitiva. O conhecimento é um recurso intangível, não metrificado, de difícil interpretação e dificilmente imitável, é uma poderosa fonte de vantagem competitiva sustentável (NORTON e KAPLAN, 2004).

O resultado dessa dissociação é diretamente ligado a tomada de decisão, como também o responsável em a tornar exclusiva diante de seus concorrentes, ou seja, é sua característica de heterogeneidade (BARNEY, 1991). Ser heterogêneo significa ter o poder de se destacar de forma única diante do meio, ou seja, a união dos recursos com suas competências únicas dá à empresa vantagem competitiva em seu mercado atuante e capacidade mínima de imitação (VALLANDRO e TREZ, 2013).

Além da capacidade de dissociação de recursos, a empresa possui uma característica única que é a capacidade de reação as variáveis externas. Essas variações de mercado geram insumos intangíveis que podem ser absorvidos pela firma de forma assertiva ou não. Essa assertividade estará diretamente ligada a capacidade individual dos atores sociais da firma racionalizarem os insumos, como também, na cultura organizacional de reação as novas informações.

Essa vantagem competitiva é exclusiva de cada empresa, pois cada uma possui competências distintas e cultura organizacional diferentes de encarar as variáveis externas (SPANOS e LIOUKAS, 2001). As empresas recebem o mesmo tipo de variação de mercado como modos de difusão de informações, porém a partir das competências as decisões mudam devido a racionalidade individual de cada firma (CRUBELLATE, PASCCUCI e GRAVE, 2008).

Segundo a VBR, o gestor tem papel diferenciado no que se refere ao monitoramento de mercado (BARNEY, 1991). Estar em sintonia com as condições de mercado, monitorando suas mudanças e readaptando constantemente seu planejamento, incluindo a manutenção de competências, como também, influenciando a cultura organizacional de encarar as variáveis, torna mais eficiente a transformação destas em recursos intangíveis.

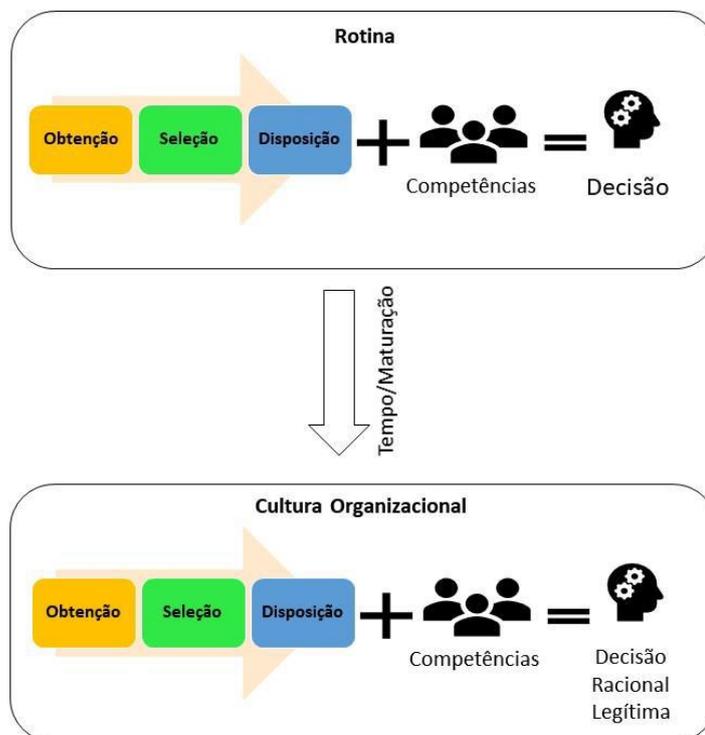
Outro aspecto importante sobre a VBR, é que um dos pilares de sustentabilidade da firma é o tempo de maturação do serviço e/ou produto ofertado. Aqui, nem todos os recursos e capacidades são fixos ou congelados (CRUBELLATE, PASCCUCI e GRAVE, 2008). Entende-se que um produto e/ou serviço precisará de um período para chegar à senioridade de seu valor e tornar a firma competitiva em seu meio, ou seja, o aprimoramento está diretamente ligado, além da captação dos recursos intangíveis e suas respectivas tomadas de decisão, ao

período pelo qual a empresa refina seu tratamento ao negócio (COLLIS e MONTGOMERY, 1995, p. 120).

Scott (2001, p. 56) conceitua que “organizações requerem mais do que recursos materiais e informação técnica se elas pretendem sobreviver e prosperar em seus ambientes sociais. Elas também precisam de aceitabilidade e credibilidade social”. Dessa forma, entendemos que a VBR é um conjunto de recursos intangíveis e dentre eles a variável tempo. O tempo, por sua vez, agrega a firma dando a ela capacidade de eficiência técnica, contudo, o tempo necessário de maturação do serviço e/ou produto estará diretamente ligado a capacidade organizacional de decisões racionais.

Segundo DiMaggio e Powell (1983, p.148) “a longo prazo, agentes organizacionais, tomando decisões racionais, constroem ao seu redor um ambiente que restringe sua habilidade de continuar mudando nos anos seguintes.” Assim sendo, a variável tempo agrega ao plano de ação da firma, tanto quanto a capacidade de interpretação das informações, e a partir de um prazo, o tempo terá agregado habilidade suficiente para as decisões racionais acontecerem de forma natural, daí a legitimidade do negócio.

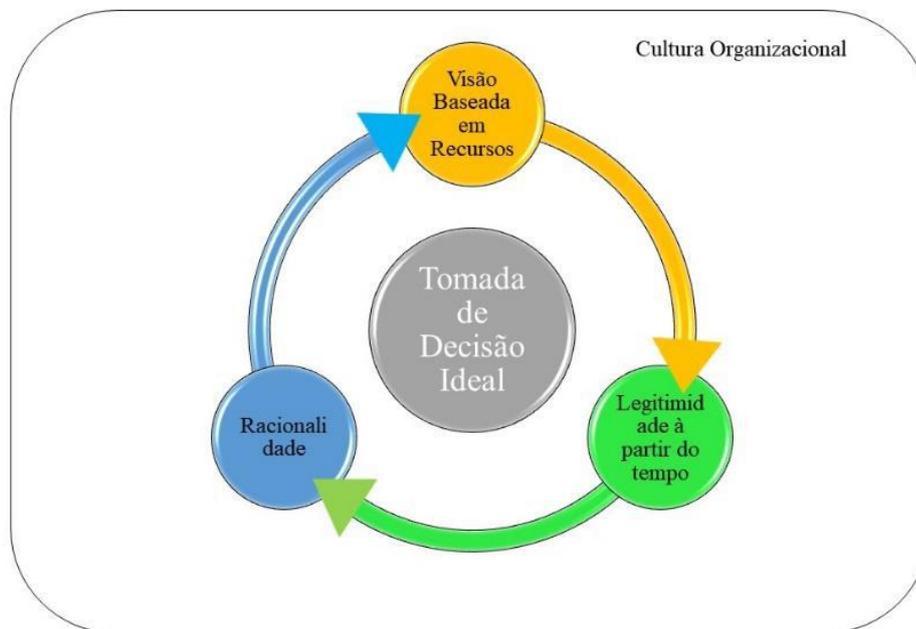
Quadro 1 - Heterogeneidade ou Vantagem Competitiva Racional e Legítima



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

As variáveis externas passam a ser captadas com mais propriedade e nível de importância mais definido por todos os atores sociais e departamentos. Com a cultura organizacional mais consolidada, os recursos passam a ser utilizados com legitimidade em todos os níveis hierárquicos da empresa e sua heterogeneidade e capacidade mínima de imitação se definem e seu espaço no mercado competitivo é demarcado e conquistado. Daí a empresa chega a sua legitimidade plena (DIMAGGIO E POWELL, 1983).

Quadro 2 - Finalização do processo decisório racional baseado em recursos e legitimidade a partir do tempo



Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

A linha estratégica da empresa, passa a ter mais alternativas para cada problema e com o passar do tempo a racionalidade passa a ser rotina. Segundo Bazerman (2014, p.04) “os tomadores de decisão passam a definir perfeitamente os problemas, identificam os critérios, ponderam com precisão todos os critérios segundo suas preferências, conhecem todas as alternativas relevantes, avaliam com precisão cada alternativa com base em cada critério e calculam as alternativas com precisão e escolhem a de maior valor percebido.”

A visão baseada em recursos também se caracteriza pela questão do todo. Embora os recursos possam ser analisados individualmente, a soma de suas partes é que a tornará eficiente (BARNEY, 2001b).

3 METODOLOGIA

O presente levantamento foi realizado em uma empresa atuante do mercado automotivo da cidade de Fortaleza, que terá sua identidade preservada por razões estratégicas, sendo denominada neste estudo como Firma, Empresa ou Organização. Essa pesquisa se caracteriza por ser um estudo qualitativo, com abordagem exploratória e coleta de dados semipresencial e relatos a partir de observação do meio.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é uma investigação empírica com finalidade de investigação contemporânea dentro de um contexto de vida real. Procura analisar os resultados consequentes de decisões estratégicas tomadas a partir da demanda de mercado e cenário econômico atual, principalmente quando os fenômenos não estão definidos de forma clara.

Aplicamos método de pesquisa qualitativa comparando índices internos da empresa com índices externos de mercado e entrevista não-padronizada, objetivando recolher o maior número de informações e conhecimentos sobre o problema e as soluções contemporâneas dentro do seu contexto de vida real.

Ainda segundo Yin (2001), “a principal maneira de manter a meta original é, evidentemente, desde o início o propósito da investigação do estudo de caso.”

Claramente a observância da rotina da firma foi essencial para o entendimento do problema e relevância dos fatos explorados e comparados, como também, comparar números internos fornecidos pela Firma com números oficiais de mercado, serviu para comprovar a eficiência das decisões tomadas e definir o grau de sucesso do negócio.

A coleta de informações foi retirada de meios públicos de informação a fim de mantermos a qualidade e atualidade dos indicadores mercadológicos, além destes, usamos autores e periódicos sobre a temática.

A finalidade da metodologia não é quantificar uma ocorrência ou variável, mas identificar a qualidade das ações que tornaram a tomada de decisão eficiente (MINAYO, 1994).

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A partir dessa consciência não baseada em literatura, mas fomentada pela demanda de mercado e necessidade de organização estratégica sustentável, duas empresas de consultoria, consideradas as melhores do estado do Ceará, foram contratadas para implantar essa reestruturação encarada pelo diretor-proprietário como investimento. Uma voltada para processos e outra voltada para blindagem da marca.

Todo seu capital físico, humano e organizacional foi mapeado e a partir destes recursos, seus pontos fortes e fracos foram desenhados e refletidos. A Visão baseada em Recursos - VBR é uma perspectiva recente que une todo os recursos da firma como estratégia de mercado e existência sustentável (BARNEY, 1991).

4.1 Obtenção das variáveis externas

Nesse momento inicial, a estrutura organizacional como um todo é contrastada com informações que compõem o mercado de veículos. Cabe aqui, a todo o corpo da firma, saber filtrar o que de fato é relevante para as engrenagens da empresa, caso contrário, a especulação dos fatos pode distorcer o foco da rotina e gerar tumulto na seleção das informações.

Podemos citar como exemplo prático da recepção de informações, conforme entrevista cedida pelo gerente comercial da empresa em 13/06/2017, um fato que, caso não tivesse sido devidamente checado, poderia ter impactado no descredenciamento da empresa com as financeiras de veículos parceiras, por iniciativa da própria empresa.

No início de 2014, surgiu rumores no mercado que as lojas intermediárias de financiamento de veículos, seriam as únicas responsáveis jurídicas em caso de contratos fraudulentos e que também seriam obrigadas a incluir nos contratos de financiamentos vendas de produtos financeiros de forma imposta.

Porém, após checagem, a empresa constatou que, conforme art. 9º da Lei 4.595 de 31/12/1964, resolução nº 3.954 de 31/03/2011 do Banco Central do Brasil, as lojas de veículos que praticassem o serviço de financiamento bancário passariam a ser, obrigatoriamente, à partir de 2014, correspondente bancária autorizada e fiscalizada pelo devido órgão, necessitando assim de uma certificação que resultaria em permissão para a comercialização de demais serviços financeiros.

Com a devida certificação, que seria aplicada a um agente certificado - pessoa física com vínculo empregatício da empresa - e que executa função fiscalizadora dentro da pessoa jurídica intitulada corresponde bancário, a firma ganharia autonomia e responsabilidades, passando a atuar como corresponsável, juntamente com as financeiras, em todos os seus contratos de financiamento.

A finalidade dessa resolução é organizar o mercado financeiro de veículos, impondo responsabilidades e deveres, como também garantir a integridade do consumidor e do processo de venda dos veículos financiados. Além disso, abrindo oportunidades de venda dos produtos financeiros pelo intermediário como: seguros, capitalizações, cartões de crédito, entre outros, o que impactaria positivamente na conta de comissões da empresa.

Dessa forma, podemos considerar que sem a devida averiguação das informações e sua validação por parte das pessoas-chaves, logo de início, pode haver um equívoco fatídico a tomada de decisão.

Ainda segundo seu gerente comercial, uma outra informação que preocupou seu diretor e tomadores de decisão devido sua chegada por vários diferentes canais, desde a imprensa até grupos formados por empresários do ramo automotivo, foi a exploração do aumento do endividamento familiar no fim do ano de 2014 e início de 2015. A empresa se viu coagida pelo sensacionalismo da imprensa, o que, por um momento, desnor-teou seu corpo decisório.

Diante desse cenário, seu diretor procurou mentoria junto ao Sindicato dos Revendedores de Veículos Automotores do Estado do Ceará, que já havia sido acionado por outros poucos empresários sindicalizados. O sindicato, por sua vez, buscou apoio junto a CNC – Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e Turismo. Entidade sindical que representa os direitos e interesses de quase 5 milhões de empreendedores do comércio brasileiro e que possui suas próprias fontes de pesquisa, o que dá mais assertividade aos números apresentados ao comércio. O sindicato local, com o apoio de um sindicato nacional, pode fornecer com mais firmeza e clareza números importantes para as novas estratégias a serem tomadas à época.

Em 24/03/2015, a CNC divulga números de endividamento familiar mais claros do que os números divulgados nos telejornais, o que de certa forma, oxigenou os ânimos dos poucos empresários locais que se atentaram para esse problema nacional.

Embora o número geral pareça bastante elevado, nota-se que pelo histórico daquele ano, o endividamento teve um ápice no início de 2014, mas voltou ao seu histórico a partir do 2º semestre daquele ano. Além da informação geral, a CNC também apontou o percentual estimado de consumidores impossibilitados de compras financiadas, por consórcio ou qualquer outro tipo de linha de crédito, o que caía para menos da metade do percentual geral.

Diante do esclarecimento da real situação financeira dos brasileiros, a expectativa de vendas voltou e a empresa pode focar em uma estratégia de sobrevivência para o período com o apoio de suas consultorias.

Além dos exemplos acima citados, outras variáveis foram obtidas e esclarecidas como: crise política, definição do negócio para o mercado atual, processos internos movimentados por rotina, dentre outros.

O que podemos concluir nesse ponto, é que a obtenção de qualquer informação possivelmente relevante, foi devidamente checada e averiguada antes de sua titulação como relevante de fato o que mobiliza a segunda variável da VBR, quando as informações são selecionadas como impulsionadoras ou não impulsionadoras (SPANOS e LIOUKAS, 2001).

4.2 Seleção das informações

Seguindo o fluxo da VBR, continuaremos com o primeiro exemplo citado acima, o da certificação do lojista como correspondente bancário fiscalizado pelo Banco Central do Brasil.

Após a averiguação da informação e sua relevância, esta foi classificada, dentro do senso comum da organização, como um valor intangível para o bom funcionamento da firma (BARNEY, 2001b; SPANOS e LIOUKAS, 2001).

Selecionada como informação impulsionadora (SPANOS e LIOUKAS, 2001), o diretor definiu as seguintes ações:

- a) Nomeou sua gerente financeira responsável pela contratação, qualificação e fiscalização do novo colaborador – agente certificado – para a execução da nova função;
- b) Entendeu a exigência do Bacen como uma oportunidade de agregar rentabilidade a sua empresa, devido a possibilidade da venda de produtos financeiros, que o estimulou a entender o conceito de *F&I – Financing & Insurance* e aplicá-lo de forma efetiva, criando um novo subdepartamento em sua empresa subordinado ao departamento financeiro;

c) Investiu em qualificação do gerente comercial e sua equipe de vendas, como também sua equipe financeira, os adequando para esse novo momento de mercado, o que, conseqüentemente, casou com sua intenção de trabalhar a imagem da empresa e profissionalizar seus processos internos, visto que, conforme Resolução 3.954 de 24/02/2011 do Banco Central do Brasil, Cap. V, Art. 14: *A instituição contratante deve adequar o sistema de controles internos e a auditoria interna, com o objetivo de monitorar as atividades de atendimento ao público realizadas por intermédio de correspondentes, compatibilizando-os com o número de pontos de atendimento e com o volume e complexidade das operações realizadas.*

Dessa forma, o exemplo acima, concretiza o fluxo seleção da VBR, orientando para o corpo decisório o que se deve fazer com as informações relevantes e com essas decisões impulsionar a cultura organizacional da empresa e sua rotina (SPANOS e LIOUKAS, 2001), fomentada em conhecimento e capacidade de absorver o que de fato nutre a heterogeneidade da empresa (BARNEY, 1991).

4.3 Disposição

A VBR – Visão Baseada em Recursos (BARNEY, 1991), tem um terceiro ponto que fecha a esteira de visão: dispor suas decisões e orientar a organização de como agir diante dos recursos captados no mercado.

Chandler (1962), define que “estratégia é a determinação de metas e objetivos básicos de longo prazo de uma empresa”, ou seja, o ato de dispor suas decisões e orientações de como agir diante das informações selecionadas para a empresa como um todo, finaliza a ação de estrategiar.

Ainda segundo Chandler (1962) a estrutura da organização é definida através das metas dispostas pelo(s) administrador(es) formal ou informalmente, desde que estas disposições, impulsionem a organização a entrega de resultados. Esse desenho é formado por duas características principais: determina a autoridade dentro da organização e a hierarquia entre os setores, como também, informam os números consequentes dessa comunicação entre setores administrativos e administradores - resultado. (VALLANDRO E TREZ, 2013).

Expondo aqui como exemplo prático, segundo o gerente comercial da firma, em janeiro do ano de 2015, no primeiro dia útil daquele ano, foi feita uma reunião geral com a equipe, onde o diretor-proprietário da empresa, acompanhado de um de seus consultores e dele – gerente comercial – apresentaram pessoalmente as metas daquele ano para a equipe e mostrou como seriam medidos o desempenho de cada vendedor. Foi apresentado o cálculo da renda variável da equipe de vendas e a reestruturação salarial do restante da organização, como administrativo e financeiro, foi apresentado individualmente em feedback.

4.4 Disposições macros do negócio

Diante dessas ações, notamos que a empresa foi dotada de uma estrutura organizacional que define o padrão estabelecido de relações entre seus componentes e as partes da organização inovando sua forma de existir.

A consciência de vantagem competitiva (BAZERMAN, 2014), requer além da exploração dos recursos já existentes na empresa em sua capacidade máxima o desenvolvimento de novos recursos que são considerados investimento, renovação e alavancagem de posicionamento de mercado, como também o reabastecimento de suas capacidades em novas combinações de habilidades ou novas adquirências. Ainda segundo Barney (1991), essa consciência que embala essas ações mantém e realça as vantagens competitivas de mercado da firma.

Após essas primeiras ações de definição hierárquica a empresa pode ver mais claramente quem de fato formava seus níveis: estratégico, intermediário ou tático e operacional.

A distinção entre oportunidade e ameaça depende, muitas vezes, da habilidade do administrador para analisar o ambiente externo (ANDRADE, 2016), ou seja, naquele momento

optar por ressaltar suas forças, conhecer seus rivais, abrir meios sustentáveis de negociação não só com fornecedores, mas também com clientes e analisar o ingresso de novos competidores, seria a estratégia mais eficiente para o momento.

Todas essas ações foram decididas em conjunto com as consultorias contratadas, dentro do perfil consultivo de cada uma delas, porém, a decisão racional final, conforme relato do gerente comercial, passou a tornar-se independente destas com o passar dos meses, pois a rotina foi sendo estruturada à medida que as orientações iam acontecendo (BAZERMAN, 2014).

No final do ano de 2016, o que no início era uma rotina fragilizada, passou a ser cultura organizacional de fato e todos os seus participantes já havia se empoderado do seu papel, inclusive, com capacidade técnica suficiente de treinar os novos funcionários que assim chegassem. O comprometimento com o bom andamento dos processos internos era algo acompanhado de perto pela consultoria e diretoria da empresa.

Após entendimento de suas disposições e tomadas de decisão racional, podemos resumir o fluxo da Visão Baseada em Recursos – VBR da empresa, conforme quadro 3.

Quadro 3 - Fluxo da Visão Baseada em Recursos – VBR da Firma adotada entre os anos de 2014 a 2016.

VBR	Momento Diagnóstico	Decisão	Decisão Racional a partir do Tempo
Obtenção das variáveis Externas	1. Variação negativa de mercado;	Atentar para a questão da inovação e adaptação do negócio	
	2. Crise Política;		
	3. Crise Econômica;		
	4. Modelo de negócio indefinido;		
	5. Processos interno indefinidos;		
	6. Avanço da internet.		
Seleção	1. Premissas de queda na venda de veículos;	Contratação de 2 consultorias simultâneas.	Com o empoderamento de todas as decisões e pessoas-chaves definidas, a tomada de decisão racional manteve a empresa estruturada de forma a manter positivo as margens de venda, embora com número menor de veículos vendidos.
	2. Fortificação de crise política no país, diminuindo o nível de confiança por parte dos investidores;		
	3. Ausência de Missão, Visão e Valores da empresa;		
	4. Aumento do endividamento familiar no Brasil;		
	5. Processos internos fragilizados e mal estruturados;		
	6. considerável aumento do e-commerce		
Disposição	1. Definição dos novos cargos;	Adaptação concreta da empresa para o	
	2. Definição dos novos salários;		

	3. Definição das pessoas-chave no negócio;	novo mercado de veículos.
	4. Descentralização de processos internos;	
	5. Definição de setores e responsáveis;	
	6. Definição do mapa de treinamento dos funcionários;	
Competências	1. Criação do Plano de Ação da empresa nos níveis Operacional, Tático e Estratégico.	Ação efetivada conforme planejado ainda no ano de 2015.

Fonte: Elaborado pela Autora (2018).

O resumo acima, consiste em detalhar o fluxo da Visão Baseada em Recursos - VBR desde sua obtenção, passando pelo ato de tornar-se valor impulsionador (SPANOS e LIOUKAS, 2001) até sua finalização que é concretamente a decisão racional legítima (BAZERMAN, 2014).

Nota-se que a partir de sua obtenção, a informação vai sofrendo um afinamento à medida em que é avaliada e tratada, restando dela, apenas o que realmente importa para a tomada de decisão (BAZERMAN, 2014). Esse tratamento pode variar conforme visão de cada empresa e resumidamente, a diferença ou heterogeneidade (BARNEY, 1991) entre elas é justamente essa variação de visão e tratamento da informação, o que dá a empresa uma estrutura organizacional única e independente das demais empresas do mesmo ramo no mercado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo de caso foi analisar as estratégias empresariais e os resultados consequentes de decisões estratégicas tomadas a partir da demanda de mercado e cenário econômico que teve como recorte temporal os anos de 2014 a 2016 em uma empresa de pequeno porte do ramo automotivo na cidade de Fortaleza.

Tendo como ponto de partida o embasamento literário de Porter apud Mintzberg (1993) com a “Rivalidade entre os Concorrentes” como impulsionador e Barney (2001) com a “VBR – Visão Baseada em Recursos” como teoria consolidadora de suas estratégias empresariais, notamos que com o passar do tempo, com ganho da maturidade do negócio, a tomada de decisão passou por um processo de racionalidade assertiva para a empresa.

Ao cruzarmos a observância da cultura organizacional com a literatura, podemos detectar os principais achados:

- a) O diretor da empresa entendeu a importância das informações circulantes no mercado mesmo sem conhecimento literário sobre VBR – Visão baseada em recursos. Por uma questão intangível e inconsciente da necessidade de adaptabilidade do negócio, procurou reformular a estrutura da empresa para que a crise fosse suportada. A época, a crise considerada provável foi confirmada com o tempo decorrido. (BARNEY, 2001b)
- b) A contratação de duas consultorias como apoio na tomada de decisão, por reconhecimento da falta de técnica do negócio de forma mais estruturada, foi um pilar importante para a reestruturação da empresa, pois consolidou seu potencial de rivalidade entre as concorrências em seu mercado. (PORTER, 1981)
- c) A descentralização do poder decisório para assuntos cotidianos e a criação de novos cargos tornou homogênea e hierarquizou as atividades rotineiras. Como também, o redesenho das

funções orientou toda a Organização sobre sua postura diante do mercado, definindo suas metas e objetivos básicos. (CHANDLER, 1962)

d) Houve investimento contínuo em recursos estratégicos como a contratação das consultorias, a criação de mais cargos, a compra de novo sistema, a contratação de um coach para a equipe de vendas, a terceirização de serviços e a recriação dos departamentos. Dessa forma, a organização padronizou seu novo perfil comercial diante do mercado automotivo, usando essa nova postura ou comportamento organizacional como estratégia. (MINTZBERG, 1993)

Com as novas ações definidas, metas traçadas e prazos a serem cumpridos restou à diretoria travar custos e usar os recursos de forma inteligente. Conforme entrevista cedida pelo gerente comercial da empresa em 13/06/2017, ao final do ano de 2015 e início do ano de 2016, conforme relatórios internos, embora a média de vendas por colaborador comercial tenha sido inferior ao ano de 2014, seu lucro por unidade faturada foi superior, devido maior controle sobre a compra dos veículos e despesas de manutenção e garantia e ao correto cálculo de sua margem mínima de venda.

A média de veículos vendidos por colaborador no mês de abril de 2016 foi menor que o mesmo período de 2014, onde a Empresa chegou em seu ápice de faturamento, porém sua margem de rentabilidade contabilizada por unidade vendida foi superior em 31,2%. Nota-se claramente, que ao contrário de 2014, o lucro veio com mais qualidade, visto que as margens foram calculadas conforme as estratégias traçadas e a demanda foram compatíveis com o porte da empresa, o que gerou queda no retorno dos consumidores reclamantes.

A realização desse estudo de caso, colabora para o cruzamento de fatos com a aplicação da literatura, possibilitando seu entendimento prático e de como podemos evoluir administrativamente após a observância e compreensão dessas ações estratégicas.

Com a devida compreensão prática dessas estratégias empresariais observadas em uma empresa de pequeno porte que resistiu a uma crise mercadológica recente, podemos multiplicar como exemplo positivo essas ações de forma que as demais empresas do mercado sejam influenciadas a pensar de forma macro, saindo de sua zona de atuação rotineira e evoluindo em atitude empreendedora.

Podemos analisar as lacunas encontradas e GAP's ainda não trabalhados, como por exemplo, o amadurecimento comportamental da equipe, que abre espaço para uma discussão sobre Cultura Organizacional mais apurada e discutível, onde as competências devem estar devidamente alinhadas com a missão da organização e sua razão de existir.

Algumas limitações foram identificadas no presente trabalho, como a entrevista realizada com os responsáveis comerciais que se mostraram incomodados em ceder dados importantes que ajudariam de forma mais direta a chegada de um diagnóstico. Nota-se, que esse conservadorismo se dar por razões estratégicas de não expor dados considerados relevantes pela diretoria.

A definição de termos e palavras-chaves vinculados a VBR – Visão Baseada em Recursos, as Cinco Forças de Porter e Decisão Racional Legítima são dificultadores para a coleta de artigos que auxiliem no embasamento literário necessário para a validação dos argumentos devido sua ampla gama de opções nos mais diferentes campos sem uma relação de palavras-chaves coerentes com cada segmento.

Por último, os artigos encontrados são todos datados recentes e extremamente variados, o que nos leva a busca literária em publicações bibliográficas a partir de livros e autores terceiros.

Dessa forma, uma sugestão seria o refinamento dos termos e palavras-chaves e uma maior exigência da eficiência desses termos por parte da academia, o que facilitaria pesquisadores iniciantes em publicações futuras.

REFERÊNCIAS

- AGUIAR, Andson Braga de; MARTINS, Gilberto de Andrade. **A Teoria das Estruturas Organizacionais de Mintzberg e a Gestão Estratégica de Custos: Um estudo nas ONG's paulistas**. São Paulo, 2006.
- ANDRADE, RB. **Sobrevivência das Empresas no Brasil 2016** (Relatório Outubro/2016). Brasília: Núcleo de Estudos e Pesquisas – SEBRAE, 2016. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-relatorio-2016.pdf>> Acesso em 17/05/2017.
- ANDRADE, Rosa de. **Planejamento Estratégico**, 2ª edição. São Paulo, Atlas, 2016.
- BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Art. 9º da Lei nº 4.595** de 31/12/1964, resolução nº 3.954 de 24/02/2011. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/pre/normativos/res/2011/pdf/res_3954_v7_L.pdf> Acesso em 20/10/2018.
- BANDEIRA-DE-MELLO, R.; CUNHA, Cristiniao Jose Castro de Almeida; SILVA, Anielson Barbosa da (Org.). **Pesquisa Qualitativa em Organizações: Paradigmas, Estratégias e Métodos** – 1ª edição, v. 01, p. 242. São Paulo, Saraiva, 2006.
- BARELLA, Fabiola A. **Entrevistas e Estudo de Caso**. Faculdade Magister, São Paulo, 2007.
- BARNEY, J.B. **Firm Resources and Sustained Competitive Advantage**. Journal of Management, Texas A&M University, vol. 17, n. 01, p. 99 a 120, 1991. Disponível em: <[https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20\(1991\).pdf](https://www.business.illinois.edu/josephm/BA545_Fall%202015/Barney%20(1991).pdf)> Acesso em 10/10/2018.
- BARNEY, J.B. **The resource-based view of the firm: ten years after 1991**. Journal of Management, Florida State University, 2001. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/228558289_The_Resource-Based_View_of_the_Firm> Acesso em 10/10/2018.
- BAZERMAN, Max H. **Processo Decisório**, Rio de Janeiro. 8ª edição, Elsevier, 2014.
- CRUBELLATE, J. M.; PASCUCCHI, L.; GRAVE, P. S. **Contribuições para uma visão baseada em recursos legítimos**. Revista de Administração de Empresas, v. 48, n.04, art. 01, p. 08 a 19. Universidade Federal do Paraná, 2008.
- FERREIRA, Alexandre Batista; JUNIOR, Frederico Gonzaga Jayme. **Metas de Inflação e Vulnerabilidade Externa no Brasil** – Área 3: Macroeconomia, Economia Monetária e Finanças. São Paulo, 2010.
- FERREIRA, Daiana Amorim. **Discussões sobre a natureza paradigmática da Grounded Theory** – XXXVII Encontro da ANPAD. Rio de Janeiro, 2013. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/2013_EnANPAD_EPQ1513.pdf> Acesso em 12/10/2018.
- GRIBEL, Álvaro. Emprego na Indústria automotiva volta ao nível de 2011. **O Globo**. São Paulo, jan. 2015. Disponível em: <<http://blogs.oglobo.globo.com/miriam-leitao/post/emprego-na-industria-automotiva-volta-ao-nivel-de-2011-558313.html>> Acesso em 29/04/2017.
- ICHIKAWA, Elisa Yoshie. **Considerações Críticas sobre planejamento estratégico**. Santa Catarina, 2013.
- MENEZES, Estera Muszkat; SILVA, Edna Lúcia da. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação**. Universidade Federal de Santa Catarina. 3ª edição. Santa Catarina, 2001.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.) - **Pesquisa Social: Teoria, Método e Criatividade**. Petrópolis, Vozes, 1994.
- MINTZBERG, Henry. **Las Cinco Ps de la Estrategia**. México. Prentice Hall, 1993.
- NEVES, José Luis. **Pesquisa qualitativa: características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisa em Administração FEA-USP. São Paulo. Versão 01, n. 03, 1996. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/NEVES-Pesquisa_Qualitativa.pdf> Acesso em 13/10/2018.

PESQUISA NACIONAL DE ENDIVIDAMENTO E INADIMPLÊNCIA DO CONSUMIDOR. Semestral. Rio de Janeiro: Divisão Econômica do CNC, 2015. Disponível em: <http://cnc.org.br/sites/default/files/arquivos/peic_marco_2015.pdf> Acesso em 05/11/2018.

POTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnicas para análise da Indústria e Concorrência** (1947) 2ª edição. Rio de Janeiro, 2004.

RELATÓRIO DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES NO BRASIL. Semestral. São Paulo: FENABRAVE, 2016. Disponível em: <<http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=5&layout=indices-e-numeros>> Acesso em 20/05/2017.

RODRIGUES, JM. **Evolução da frota de automóveis e motos no Brasil 2001 a 2012** (Relatório 2013). Rio de Janeiro: Institutos Nacionais de Ciência e Tecnologia (INCT), 2013. Disponível em: <http://www.observatorioidasmetroplites.net/downloads/auto_motos2013.pdf> Acesso em 25/08/2018.

ROSA, Fabiana Pereira. **A visão baseada em recursos: a gestão do conhecimento como estratégia competitiva sustentável**. Revista Trajetória Multicursos, 2012, FACOS/CNEC Osório, Ano 3, Vol. 05, nº 06 (Jul/2012), p. 118 a 136.

SODRE, Eduardo. Venda de Veículos cai 20% em 2016 e repete número de 10 anos atrás. **Folha de São Paulo**. São Paulo, jan. 2017. Disponível em: <<https://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/01/1846563-venda-de-veiculos-cai-20-em-2016-e-repete-numeros-de-10-anos-atras.shtml>> Acesso em 21/05/2017.

SPANOS, Yiannes E.; LIOUKAS, Spyros. **An Examination the casual logico f rent generation: contrasting Porter's Competitive Strategy framework and the resource-based perspective** – Strategic Management Journal, p. 907 a 934, 2001. Disponível em: <http://www.rcmewhu.com/upload/file/20150528/20150528155838_3915.pdf> Acesso em 02/11/2018.

VALLANDRO, Luiz Felipe Jostmeier; TREZ, Guilherme. **Visão baseada em recursos, estratégia, estrutura e performance da firma: uma análise das lacunas e oportunidades de pesquisas existentes no campo da administração estratégica**. Revista Análise Revista Acadêmica. Porto Alegre, 2013. Versão 24, n. 01, p. 79-91.

YIN, Robert K. **Estudo de Casos: planejamento e métodos** – 2ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2001.