

**Área Temática:** Estratégia em organizações

**Título:** O modelo de negócios de uma empresa do setor automotivo

**AUTORAS**

**FABIANA VIEIRA DA COSTA**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

fabianacosta@uol.com.br

**DIMÁRIA SILVA E MEIRELLES**

Universidade Presbiteriana Mackenzie

d.meirelles@ig.com.br

**Resumo**

Este estudo de caso tem por objetivo discutir o modelo de negócios de uma empresa líder no segmento automotivo. O objetivo é entender como a empresa faz negócios, com que elementos e como gera criação de valor. A literatura ainda apresenta uma falta de consenso quanto à definição conceitual de modelo de negócios. Neste artigo modelo de negócio é analisado a partir do tripé: criação de valor, configuração do sistema de valor e apropriação do valor. A metodologia adotada é baseada em pesquisa qualitativa básica. Foram realizadas entrevistas com colaboradores da empresa, por meio de roteiro semi-estruturado. Como conclusão identifica-se que a criação de valor da empresa está baseada na busca contínua de diferenciação e inovação de seus produtos e serviços. Através de duas variáveis, tecnologia e recursos humanos, é que a empresa apresenta configuração do sistema de valor. Suas parcerias estratégicas com fornecedores trazem verdadeira vantagem competitiva. A assistência técnica prestada é um diferencial na indústria que atua. E a procura de adequar os produtos às necessidades específicas de cada mercado consumidor traz uma fonte de contribuição de receita e apropriação de valor.

**Abstract**

This case study aims to discuss the business model of a leading company in the automotive industry segment. The goal is to understand how the company does business, with which elements, and how to generate value creation. The literature also shows a lack of consensus on the conceptual definition of business model. In this paper the business model is analyzed from the tripod value creation, value system configuration, and appropriation of value. The methodology is based on a qualitative research. Semi-structured interviews were conducted with employees of the company. The paper concludes that the creation of firm value is based on the continuous search for differentiation and innovation of its products and services. The company's system configuration value is based on two variables: technology and human resources. Its strategic partnerships with suppliers bring real competitive advantage. Technical assistance is a differential in the industry it serves. And the demand for tailor products to specific needs of each market brings consumers a source of revenue contribution and value appropriation.

**Palavras chave:** modelo de negócios, setor automotivo, criação de valor

## 1. Introdução

A indústria automobilística é um dos setores da economia no qual a competição é muito acirrada e as mudanças na estrutura das empresas ocorrem com maior frequência. A competição via de regra se dá num ambiente de oligopólio, em que poucas empresas dominam a tecnologia de ponta para oferecer a indústria.

Estudo publicado pelo Institute for Business Value (IBV), da IBM Global Business Services (2006), revela que a flexibilidade do modelo de negócios é vital para o sucesso da indústria automotiva. As empresas que têm flexibilidade no núcleo de seus modelos de negócios continuam a crescer com lucratividade e aumentar sua participação de mercado.

Os fornecedores desta indústria são assim continuamente desafiados a suprir a demanda por melhor qualidade, menor custo e melhor eficiência, sendo assim investimentos em tecnologia assumem uma prioridade no setor. Além disso, este mercado precisa atender as exigentes legislações de emissão de poluentes, cada vez mais rigorosos mundialmente.

A estrutura da indústria automotiva no Brasil é composta por montadoras que fabricam seus próprios produtos e poucos produtores independentes, como é o caso da empresa foco deste estudo.

Com quase cem anos de vida, a história da empresa é marcada pela busca contínua em agregar valor aos seus produtos principalmente pela diferenciação e inovação de seus produtos e serviços. A empresa é considerada mundialmente como inovadora de negócios. Desde 1974, ano em que iniciou oficialmente a produção no País, a empresa não poupou esforços para oferecer ao mercado os melhores produtos, com tecnologias de última geração e também se expandir rapidamente. Hoje, é uma das maiores fornecedoras automotivas do mundo, com quase quarenta mil colaboradores, sendo que a qualidade, a inovação e a alta tecnologia continuam como as principais características de seus produtos. Seus produtos são empregados nos setores automotivo, agrícola, marítimo, de mineração, construção e geração de energia.

A geração de modelos de negócio inovadores representa uma nova fonte de vantagem competitiva considerando que pode resultar na criação de valor organizacional e na mudança da forma de fazer negócio, tornando-se um novo padrão para o surgimento de novos empreendedores de sucesso (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010).

As questões de pesquisa de diversos autores que tratam do tema modelos de negócios buscam identificar como as empresas fazem negócios (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; AMIT; ZOTT; MASSA, 2011; MCGRATH, 2010). Quais seus principais elementos (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005; LECOCQ; DEMIL; VENTURA (2010). E principalmente como criam valor (AMIT; ZOTT; MASSA, 2011; AMIT; ZOTT, 2001; OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010; MORRIS *et al.*, 2005).

O estudo de caso foi conduzido considerando exatamente esta questão de pesquisa: **Como esta empresa faz negócios, com que elementos e como gera criação de valor?**

O objetivo geral deste trabalho consiste em descrever o modelo de negócio de uma empresa do setor automotivo. Para tanto, foram traçados os seguintes objetivos específicos: identificar a criação de valor, a configuração do sistema de valor e a apropriação do valor da empresa.

O artigo está estruturado nas seguintes seções: revisão da literatura de modelos de negócios; metodologia, análise qualitativa dos dados e dos resultados; conclusões, que reúne as principais implicações do assunto proposto e discute limitações e sugestões para estudos futuros.

## 2. Modelo de negócios

O modelo de negócios pode ser visto como um instrumento que permite compreender o negócio da empresa. É diferente de estratégia, pois é um modelo para uma estratégia a ser implementada através de estruturas organizacionais, processos e sistemas (OSTERWALDER, 2011). Assim, podemos entender que um modelo de negócios está à frente das estratégias da empresa.

Amit e Zott (2010) apontam a diferença entre estratégia e modelo de negócio afirmando que modelo de negócio concentra-se na organização e no seu relacionamento com parceiros. Os autores revelam ainda que o modelo de negócio tem sido utilizado na tentativa de abordar ou explicar questões estratégicas, como a criação de valor, vantagem competitiva e desempenho da empresa.

Casadesus-Masanell e Ricart (2010) colocam de forma sucinta que o modelo de negócio refere-se à lógica da empresa, o seu funcionamento e como ele cria valor para seus *stakeholders*. Estratégia refere-se à escolha do modelo de negócios em que a empresa irá competir no mercado. Táticas referem-se às escolhas que uma empresa faz em virtude do modelo de negócios que emprega.

Osterwalder (2004) pontua que modelo de negócio é composto pela palavra "modelo" que se refere a uma descrição simplificada de um processo complexo que requer um importante esforço de conceituação e pela palavra "negócio" que diz respeito às atividades relacionadas com a oferta de produtos (bens e serviços). Como uma nova unidade de análise podem ser observados e comparados, fornecendo indicadores que suportam a tomada de decisão nas organizações (OSTERWALDER, 2004; OSTERWALDER *et al.*, 2005; CHESBROUGH, 2010).

Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) afirmam que o “conceito de modelo de negócio ajuda a externalizar, mapear e armazenar o conhecimento sobre a lógica de criação de valor de uma empresa”. (OSTERWALDER; PIGNEUR; TUCCI, 2005, p.5)

Para Chesbrough e Rosebloom (2002, p.536), o modelo de negócios é um intermediador entre entradas técnicas e saídas econômicas. De acordo com Teece (2010) um modelo de negócio define como a empresa cria e agrega valor aos clientes e como converte os pagamentos recebidos em lucro. Demonstra também a estrutura de custos, receitas e lucros decorrentes do fornecimento deste valor.

Segundo Amit e Zott (2001) o valor total criado é igual a soma dos valores apropriados por todos os participantes, sobre todas as transações que o modelo de negócio permite. O valor consiste no montante que os compradores estão dispostos a pagar pelo produto que uma organização oferece. Uma organização é rentável se o valor que o produto representa para o comprador é superior ao valor envolvido na sua criação. A margem é a diferença entre o valor total e o custo da execução das atividades de valor (DIAS, 2005, p.145).

É útil para a análise da criação de valor na empresa, entender a forma de operação dessa empresa, expressa na cadeia de valor da empresa. A análise da cadeia de valor permite que a empresa entenda as partes de suas operações que criam valor e as que não criam (STABELL; FJELDSTAD, 1998).

Conforme definido inicialmente por Michael Porter (1986), uma cadeia de valor representa o conjunto de atividades desempenhadas por uma organização desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até a fase da distribuição final. Esta cadeia é segmentada em atividades primárias, que estão ligadas a criação física de um produto, a sua venda e distribuição e a sua assistência técnica após a venda, e as atividades de suporte, que são as que apoiam, direta ou indiretamente, as atividades primárias (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

A comentada cadeia de valor é uma configuração de atividades adequada a representar operações de manufatura ou de processos industriais. Caberá à empresa, de acordo com Chesbrough e Rosenbloom (2002) especificar uma cadeia bem como uma rede de valor para favorecer a entrega e ampliar a oferta de comercialização dos seus produtos (bens e serviços), gerando uma vantagem competitiva para alimentar e ampliar o modelo adotado.

A cadeia de valor enfatiza as economias de escala. Na cadeia de valor, as atividades criam valor transformando insumos em produtos acabados valorizados pelo comprador. O produto é tipicamente padronizado. As flutuações no fluxo entre atividades adjacentes são tipicamente amortecidas por estoques intermediários. A função do marketing é dupla: fornecer especificações do produto para atender às preferências dos clientes e estimular a demanda para garantir escala e utilização de capacidade. Os impulsores-chave de uma cadeia de valor são impulsores de custo. Entre eles, destacam-se a escala e a utilização de capacidade (STABELL; FJELDSTAD, 1998).

Mas o conceito de modelo de negócio vai além da cadeia de valor da empresa, inclui também clientes e parceiros ou fornecedores. Para Osterwalder, Pigneur e Tucci (2005) modelo de negócio é a descrição do valor oferecido por uma empresa para um ou vários segmentos de clientes bem como a arquitetura da organização e sua rede de parceiros para a criação, comercialização e distribuição deste valor e seu relacionamento com o capital, com o fim de gerar receitas lucrativas e sustentáveis. As organizações trabalham em parcerias, oferecem uma proposição conjunta de valor, constroem redes de distribuição, obtém receitas e lucros oriundos de diferentes fontes. Como resultado disso, o negócio em si, de uma empresa torna-se muito mais complexo e de difícil comunicação e compreensão (OSTERWALDER, 2004).

Há uma variedade de dimensões propostas pelos autores que estudam modelos de negócios. Amit e Zott (2001) sugerem que a eficiência é uma das primeiras dimensões para geração de valor, a complementariedade está presente quando um conjunto de bens entrega maior valor em conjunto do que separadamente, a criação de valor refere-se também ao quanto os parceiros estratégicos possuem incentivos em manter a associação, e por último a novidade, que leva em conta a introdução de novos produtos como fontes de criação de valor.

Osterwalder e Pigneur (2010) definem isso detalhadamente no modelo denominado Canvas. Neste proposta de abordagem de modelos de negócio, os autores listam as seguintes dimensões: segmentos de clientes, proposta de valor, canais, relacionamento com clientes, fluxos de receita, recursos chave, atividades chave, parcerias chave e estrutura de custos (Figura 1).

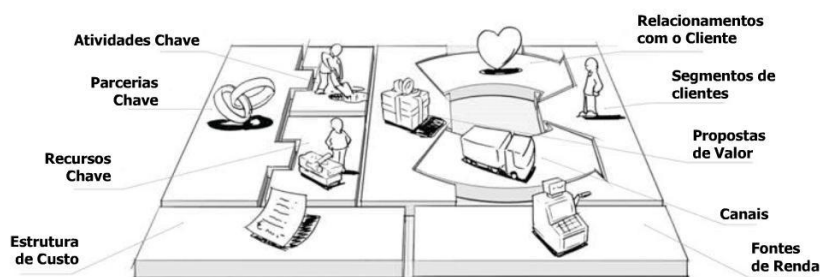


Figura 01 – Modelo de negócios: nove dimensões, Osterwalder, Pigneur , 2010

Da mesma forma, Chesbrough (2010) defende que o modelo de negócios considera a interação entre os recursos (pessoas, tecnologia, produtos, equipamentos), informações, canais e marca, traz proposição de valor à seus clientes, parceiros e à própria empresa. O autor aponta que um modelo de negócio: a) articula a proposição de valor; b) identifica o segmento de mercado e especifica e detalha o mecanismo de geração de receitas; c) define a estrutura da

cadeia de valor necessária para criar e distribuir a oferta e ativos complementares; d) estima a estrutura de custos e potencial lucro; e) descreve a posição da firma na cadeia de valor ligando fornecedores e clientes; f) formula a estratégia competitiva.

Apesar de muitos pesquisadores frequentemente adotarem definições particulares que se enquadram no propósito de seus estudos (ZOTT, AMIT e MASSA, 2010), podemos dizer, de forma bastante resumida, que o modelo de negócio explicita a lógica utilizada pela empresa para criação de valor para o cliente e geração de receitas e lucros.

### 3. Metodologia

A metodologia utilizada foi de natureza qualitativa com estudo de caso único, de caráter exploratório. Conforme Yin (2001), a metodologia estudo de caso é adequada quando as questões do tipo “o que”, “como” e “por que” são empregadas para investigar fenômenos específicos em um ambiente controlado. A opção por este método teve a ver com o objetivo da pesquisa que se encaminhou para ser exploratória e qualitativa, além da conveniência do acesso aos entrevistados.

Baseou-se em um caso único, no qual foram utilizadas diversas fontes de evidências e se fundamentou em proposições teóricas para conduzir a coleta e análise dos dados, de acordo com o proposto por Yin (2001).

Para alguns estudos os registros podem ser tão importantes que se transformam no objeto de uma ampla restauração e análise. A clara necessidade pelos estudos de caso surge do desejo de se compreender fenômenos sociais complexos. Ou seja, o estudo de caso permite uma investigação para se preservar as características holísticas e significativas dos eventos da vida real. O estudo de caso é uma estratégia de pesquisa abrangente. (YIN, 2005)

Segundo Yin (2005), o método, a sua aplicabilidade, ou mesmo um conjunto de métodos de pesquisa em uma investigação devem suportá-la de forma simples e objetiva.

A metodologia define e demonstra a dimensão científica experimentada em uma vivência ou uma investigação, reportando os objetivos evidenciados para um conjunto de fatos e dados importantes no processo de desenvolvimento de uma organização.

Outro ponto fundamental sobre o método, conforme proposto por Yin (2005), está na definição do problema a ser estudado, que objetiva ter os dados coletados de forma direcionada a dar ao pesquisador uma delimitação e um alinhamento formal para o estudo do caso.

Também para Yin (2005), a definição da fonte para o estudo de caso é um ponto muito forte para a qualidade do resultado. Nesse contexto, a fonte aqui definida é a pesquisa pessoal do autor.

Foram utilizadas três fontes de informação, documentação, registro em arquivos e entrevistas pessoais. Procedeu-se ao levantamento em arquivos eletrônicos de jornais e revistas sobre a empresa. Também foram consultadas fontes próprias da empresa, como arquivo, documentos internos e relatórios.

Foram realizadas entrevistas com três pessoas ligadas a empresa, um executivo da própria empresa, responsável pela área de serviços (E1), um supervisor de materiais e logística (E3) e o outro gerente de uma de sua rede de distribuição (E2), todos eles com experiência de pelo menos dez anos na empresa. A finalidade das entrevistas foi para um melhor entendimento da estruturação da empresa.

O roteiro das entrevistas foi semiestruturado com perguntas abertas, as quais tinham base no referencial teórico. Ao final foram feitas comparações entre teoria e dados em um processo interativo.



#### 4. Modelo de negócio de uma empresa da indústria automotiva

Na identificação do modelo de negócio da empresa aqui analisada, em consonância com a literatura estudada, foram analisados os principais fatores de criação de valor entregue pela empresa, incluindo seus produtos e serviços e seus clientes principais. Na configuração do sistema de valor, seus recursos, atividades e processos, também canais e parcerias. E por fim, a apropriação de valor, qual a representatividade de contribuição que cada fonte de receita apresenta no total da receita operacional da empresa. Foram ainda inseridas as oportunidades e ameaças externas que influenciam no negócio da empresa.

A análise dos dados está apresentada em três partes, obedecendo à estrutura da questão de pesquisa do estudo de como a empresa faz negócios, com que elementos e como gera criação de valor.

##### 4.1 Criação de Valor

A proposição de valor se faz pela combinação de produto, preço, serviços, relacionamento e imagem que uma empresa oferece de maneira excelente ao cliente. É uma das grandes forças que ajudam na diferenciação da empresa (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

O planejamento anual da empresa define objetivos e estratégias focados em resultados. Para atingi-los, a tecnologia é uma das principais ferramentas para atender a demanda de seus clientes.

*“Oferecer produtos novos, e dar a melhor prestação de serviços a nossos clientes fazem parte do diferencial da empresa” (E1)*

Por ser uma das maiores companhias independentes do segmento automotivo do mundo a empresa construiu seus valores e vantagens competitivas através de inovação tecnologia, força da marca e presença global, tanto em pontos de manufatura mais principalmente em assistência técnica. Uma vez que as principais montadoras, de veículos e equipamentos, buscam se tornar globais, parcerias estratégicas com fornecedores trazem verdadeira vantagem competitiva.

Seus produtos são leves, duráveis, econômicos e confiáveis, com desempenho acima dos seus concorrentes, buscam sempre a inovação tecnológica, principalmente através de redução de emissão de poluentes e consumo de combustível, itens cada vez mais procurados por essa indústria. Existe um número grande de patentes, principalmente nos Estados Unidos, onde a maioria dos produtos é desenvolvida.

O preço é sempre uma variável que produz impacto na decisão de compra de um cliente, o produto tem que ter maior valor agregado, a presença global de manufatura como também de assistência técnica é um grande diferencial na indústria. A produção local cada vez mais atrai oportunidades por garantir acesso a condições atrativas, redução de impostos e facilidade a crédito.

A força da marca é vista como vantagem competitiva principalmente para novos entrantes no mercado. Empresas asiáticas que estão por estabelecer vendas na América do Sul ou qualquer outra localidade tendem a se associar a marcas já conhecidas nesse mercado com intuito de facilitar a sua entrada ao mercado local.

Atualmente nove dos dez principais clientes da empresa identificam na marca um fornecedor com diferencial, principalmente pela customização de seus produtos.

O fornecimento de equipamentos para competição faz parte de uma estratégia da empresa para reforçar a imagem da marca entre seu público, além de contribuir para o desenvolvimento de seus produtos. Montadoras do setor automotivo, agrícola, máquinas de construção, além de empresas do ramo marítimo utilizam seus componentes.

Buscando melhor atender cada um de seus clientes a empresa segmentou seu mercado em quatro distintas, porém complementares unidades de negócio. Cada unidade de negócio possui estratégia distinta e é segmentada em sua estrutura interna para atender diferentes clientes e suas necessidades.

A segmentação de mercado objetiva concentrar esforços para que seu produto atinja de forma adequada o seu público, satisfazendo da melhor forma possível a demanda. Cada grupo de consumidores deve apresentar diferenciações a respeito de sua pretensão de compra, decisão de compra, entre outros fatores. Com base em suas competências essenciais internas, as empresas escolhem uma estratégia no nível de negócios para proporcionar valor aos clientes alvo e atender as suas necessidades específicas (HITT; IRELAND; HOSKISSON, 2008).

Por atuar em diferentes segmentos de mercado, a empresa possui diversos perfis de clientes. Sem abrir mão da excelência no serviço de atendimento, procura adequar os produtos às necessidades específicas de cada mercado consumidor. Para a empresa relacionamento eficiente é conhecer bem o cliente, suas necessidades e saber se comunicar com eficiência.

A empresa através de um conceito de gerentes executivos globais de cliente garante uma homogeneidade nos aspectos comerciais e de atendimento, criando um conceito de facilidade de se fazer negócio. Por sua presença global a companhia serve também como consultora de seus clientes quando os mesmos decidem ampliação de suas regiões de venda.

Para que os produtos e serviços cheguem aos consumidores e usuários finais, a empresa conta com uma extensa rede de distribuidores e revendedores, que atende a todas as regiões do País. Por ocuparem uma posição estratégica no negócio, esses parceiros comerciais recebem capacitação e treinamento contínuos para se tornarem aptos a comercializar e oferecer o suporte técnico dentro do nível de qualidade exigido pelos seus clientes.

O atendimento pós venda para os clientes da empresa também é um fator importante. Uma empresa enriquece sua proposição de valor com novos serviços adicionados aos seus produtos. A expansão da companhia, nos últimos anos, com o crescimento nos volumes de produção e a introdução de novas tecnologias, trouxe a necessidade de oferecer um suporte pós-venda mais qualificado e ágil.

A empresa tem por filosofia de negócio se preocupar com o sucesso de seus clientes e criou uma metodologia de trabalho, que garante que seu produto irá atender as necessidades de cada cliente.

A estratégia da companhia é compartilhar seu sucesso com clientes e fornecedores criando assim, valor para a empresa, para seus clientes e seus fornecedores.

#### **4.2 Configuração do sistema de valor**

A cadeia de valor da empresa representa o conjunto de atividades desde as relações com os fornecedores e ciclos de produção e de venda até à fase da distribuição final (PORTER, 1986).

A estrutura organizacional e o relacionamento diário e próximo com o público estratégico (*stakeholders*) contribuem para o sucesso da empresa, dos seus parceiros e da comunidade.

Para estreitar o relacionamento com os clientes, a empresa trabalha com times multifuncionais, especializados em cada perfil. Os profissionais da empresa dispõem de diversos canais de comunicação para promover, vender e realizar o suporte técnico e as avaliações dos produtos e serviços.

Durante as fases de desenvolvimento e produção de seus principais produtos os clientes acompanham todo o processo, até a entrega.

A companhia utiliza ferramentas de gerenciamento como o *Seis Sigma* para ajudar tanto seus clientes como fornecedores na melhoria da qualidade, redução de custos e incremento de rentabilidade para todos os envolvidos. Em função da dinâmica de mercado, a eficiência nas operações e a eliminação do desperdício são questões de sobrevivência no mercado em que atua.

Cada unidade de negócio é responsável por desenvolver projetos para atender às necessidades específicas de seus clientes tanto de uma maneira global, alinhando produtos e processos de vendas e atendimento, como de maneira regional.

#### 4.2.1 – Canais

Empresas ampliaram a sua atuação, possibilitando expandir a oferta de valor aos clientes por meio de múltiplos canais de distribuição (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2003).

O processo que a empresa utiliza para oferecer uma proposta de valor é a comunicação e relacionamento estabelecidos pelos escritórios regionais de suas distintas unidades de negócio mundialmente. Para oferecer os distintos pontos de sua proposição de valor a empresa desenvolveu pontos regionais de vendas que conseguem melhor entender as necessidades locais de cada um de seus clientes oferecendo o produto correto a um custo competitivo.

A empresa possui dois canais bastante distintos de vendas que podem variar dependendo do cliente, região que o mesmo se encontra e tipo de produto adquirido. O primeiro canal é o de venda direta para montadoras que aplicam os produtos adquiridos pelas distintas unidades de negócio em seus veículos ou equipamentos.

O segundo canal é a venda e prestação de serviços através de sua rede de distribuidores, que atendem também ao cliente final.

Para avaliar a qualidade de seus produtos e serviços e promover ajustes quando necessário, a empresa realiza pesquisas de satisfação anuais com seus principais usuários finais, por meio de entrevistas pessoais e pesquisas.

#### 4.2.2 – Recursos chaves

Após analisar as entrevistas identificou-se que os principais recursos e capacidades da empresa são os tecnológicos e humanos (equipes capacitadas).

Em função dessas duas variáveis, tecnologia e recursos humanos, é que a empresa apresenta configuração do sistema de valor.

O domínio tecnológico, a inovação e a criatividade referem-se à capacidade da empresa.

*...Temos a função de "Research and Development" que cria os novos produtos para o mercado. A infraestrutura do grupo inclui especialistas em leis ambientais que trabalham com os engenheiros para desenhar novos produtos.... (E3)*

*.... os produtos tem desempenho incomparável,...graças aos processos de engenharia e desenvolvimento.... são várias as condições de provas, em diversas partes do mundo.... (E2)*

Os recursos tecnológicos referem-se ao nível tecnológico empregado na empresa. A empresa possui tecnologia de ponta e sabe como utilizá-la possuindo decididamente uma vantagem no mercado.

*... hoje nosso melhor recurso é a tecnologia e a capacidade intelectual de criar esta tecnologia...já estamos desenvolvendo produtos para 2022 e até para 2025.... as montadoras enxergam que a empresa tem capacidade financeira e intelectual... (E1)*



O departamento de Recursos Humanos da empresa examina os pontos fortes e fracos de todos os níveis de administração e dos empregados e focaliza as atividades-chave de recursos humanos, incluindo recrutamento, seleção, alocação, treinamento, relações trabalhistas, compensação, promoção, avaliação da qualidade de vida e planejamento de recursos humanos.

A empresa entende que seus recursos chaves são os ativos, tangíveis e intangíveis, mais importantes necessários para fazer a empresa funcionar. Esses recursos permitem que a empresa crie e ofereça uma proposição de valor, alcance os mercados, mantenha um relacionamento estratégico com seus clientes e obtenha receitas conforme seu plano operacional.

A capacidade tecnológica e intelectual são seus principais recursos chaves para efetivamente criar real diferencial a seus clientes e fornecedores. Além destes, um dos fatores primordiais para a garantia de um desenvolvimento sustentável em longo prazo, é a disponibilidade de recursos financeiros da empresa.

Os sucessivos recordes de produção registrados pela companhia nos últimos anos se refletem em seus recursos, um deles é o número de funcionários contratados. A composição do quadro de funcionários segue a política corporativa de priorizar a contratação de mão-de-obra local e de buscar a diversidade, além da análise das qualificações e competências dos candidatos. Além de uma extensa gama de benefícios, a companhia oferece treinamentos regulares e oportunidades de ascensão como forma de criar um bom ambiente de trabalho e de melhorar a produtividade.

Na área de desenvolvimento de novos produtos, a empresa conta com uma equipe de aproximadamente 400 engenheiros, desenvolvendo novas tecnologias, sempre a frente de seus concorrentes.

Outro recurso importante é a tecnologia. Pesquisas destacam que modelos de negócios têm sua maior identificação nas áreas de inovação tecnológica (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Transformações organizacionais têm se beneficiado da agilidade proveniente das novas tecnologias, proporcionando o desenvolvimento de novas formas de criação de valor e de transações comerciais entre empresas que veem suas fronteiras serem expandidas e ampliadas contribuindo para a geração de modelos de negócio inovadores (ZOTT; AMIT; MASSA, 2010). Muitas empresas têm produtos novos, mas na visão da companhia, inovar tem a ver com gerar valor.

Na busca do maior aprimoramento dos processos e da melhoria da eficiência, a empresa tem dado cada vez mais importância à área de tecnologia da informação. Em todo o mundo, a Companhia investiu cerca de US\$ 250 milhões em TI, no triênio 2008/2010. No Brasil, todos os esforços buscam alinhar a planta industrial à estratégia corporativa.

O trabalho em equipe, gerando benefícios para toda a empresa e envolvendo todos os elos da cadeia produtiva na condução dos negócios da empresa é parte fundamental da capacidade estratégia competitiva da companhia.

#### **4.2.3 – Atividades chaves**

Para atender o mercado a companhia enxerga como atividades chaves os processos operacionais e gerencias mais importantes para que a empresa possa fazer seu modelo de negócio funcionar. Junto com os recursos chaves, possibilitam a empresa criar e oferecer uma proposição de valor, alcançar o mercado, manter relacionamentos com os segmentos de clientes e obter receitas.

As atividades chaves da empresa são as seguintes:

- Marketing e vendas
- Desenvolver produtos e processos

- Gerenciamento de clientes e seus pedidos
- Gerenciamento da cadeia de suprimentos
- Produção e montagem de produtos
- Prover serviços e suporte

Essas atividades estão interligadas entre si e possuem como principal porta de entrada para planejamento requerimentos dos clientes e do próprio negócio. Os principais resultados da inter-relação entre essas atividades são os resultados financeiros do negócio e a lealdade de seus clientes.

Preparar a empresa para atuar em um ambiente global cada vez mais competitivo e aproximar as lideranças corporativas do dia-a-dia operacional no Brasil. Essas foram as principais motivações que levaram a companhia a promover mudanças em sua gestão desde o início de 2005. O planejamento da empresa define três objetivos macros e seis estratégias. A partir dessa definição, cada time, com a liderança, estabelece as iniciativas de sua respectiva área, desenvolvendo projetos que se alinhem às estratégias da companhia. A partir dessa definição, cada time, com a liderança, estabelece as iniciativas de sua respectiva área, desenvolvendo projetos que se alinhem às estratégias da empresa.

Os gerentes devem comandar e motivar pessoas a agir de acordo com a filosofia, política, procedimentos e padrões, realizando planos da companhia. A administração da empresa precisa encontrar os recursos humanos necessários, porém capazes de conduzir os negócios com eficácia, proporcionando clima favorável para a motivação e desempenho efetivo dos funcionários para atingir níveis aceitáveis de produtividade.

*... a área de vendas e a nossa capacidade de prestar serviços é algo que hoje é visto como muito importante.... ter um player que atende globalmente... (E1)*  
*... a empresa tem a tecnologia, por isso os clientes nos procuram, .... na distribuidora é a capacitação técnica, é isso que faz a diferença... (E2)*

#### 4.2.4 – Parcerias chaves

As empresas fazem parcerias para otimizar seus modelos de negócios, e reduzir o risco, ou para adquirir recursos e conhecimentos (OSTERWALDER, 2011).

A empresa tem sido capaz de construir laços fortes com seus parceiros de negócios agindo como um fornecedor de produtos a seus clientes ou trabalhando em conjunto com suas 56 diferentes joint-ventures em 18 países distintos.

Um dos princípios chaves da companhia, e descrito no modelo operacional da empresa, é tratar fornecedores preferenciais como parceiros de negócio.

A capacidade de relacionamento tanto com fornecedores, quanto com clientes, fez com que a companhia se tornasse uma parceira diferenciada.

*“ todos os produtos são customizados, atendemos de uma maneira eficiente,... exatamente o que o cliente quer... (E1)*  
*“...existe pouco trabalho de usinagem, não existe trabalho de fundição, então realmente os nossos fornecedores são peças chaves de todo o processo..... uma de nossas práticas é tratar fornecedores chave como parceiros, dependemos deles. (E1)*  
*... afinal boas avaliações asseguram continuidade no relacionamento (E3)*  
*... nossos clientes participam do dia a dia da distribuidora (E2)*

O relacionamento próximo e transparente com os clientes reforça a qualidade dos produtos e serviços da empresa. Apesar de sua heterogeneidade na base de clientes, estes são

atendidos sob os mesmos princípios fundamentais da empresa, expressos na política de qualidade da empresa: “prover produtos e serviços que, consistentemente, atendam ou excedam as expectativas e necessidades determinadas pelos nossos clientes, no prazo certo e ao menor custo”.

A disseminação dos valores da empresa em toda a rede produtiva torna mais eficiente a parceria com os fornecedores, uma extensão de suas capacidades e competências. A qualidade dos produtos e serviços está condicionada ao comprometimento da cadeia de fornecedores. As parcerias que a empresa estabelece, já descritas anteriormente, se orientam pelo compartilhamento de responsabilidades e de resultados. Para haver essa identificação, a empresa exige que os fornecedores cumpram as políticas de tratamento e de ética da empresa, expressas no seu código de conduta, além de atender a seis aspectos fundamentais: qualidade, entrega, administração, tecnologia, custos e atitude. Este relacionamento próximo fez com que a empresa tivesse melhora de eficiência nos últimos anos.

### 4.3 Apropriação do valor

Chesbrough e Rosenbloom (2002) definem: “No sentido mais básico, um modelo de negócio é o método de fazer negócio pelo qual a empresa pode se auto sustentar, isto é, gerar receitas. O modelo de negócio esclarece como a empresa gera receita, ao especificar onde ela se posiciona na cadeia de valor”.

Uma empresa verdadeiramente sustentável deve ser bem sucedida financeiramente. O fluxo de receita da companhia está baseado nas transações de venda dos produtos de suas unidades de negócio, através de vendas contínuas a montadoras ou mesmo vendas diretas e únicas a clientes finais, como também nas transações de prestação de serviços através de sua rede de distribuidores.

Contabilmente, as receitas da empresa são reconhecidas quando a empresa realiza a venda (baixa em estoque) ou quando os serviços são efetivamente prestados, não tendo, necessariamente, que receber o pagamento a vista.

Os volumes de receita da empresa são previstos com base em algumas suposições tais como:

- A demanda do mercado relacionada aos produtos e serviços de suas unidades de negócio
- A previsão de vendas
- A capacidade instalada da empresa para comercializar produtos e prestar serviços
- Os custos e o preço de venda
- O retorno financeiro planejado e esperado de cada unidade de negócio

Cada unidade de negócio possui seu próprio plano operacional que leva em consideração a competitividade de cada mercado que atua.

A empresa entende que para operar de forma competitiva a disponibilidade de uma estrutura de custos adequada e sempre em constante atualização proporciona melhor resultado financeiro, traduzido em aumento da margem operacional e capacidade de investimento de capital.

Sua estrutura de custos é impulsionada principalmente por recursos e mão de obra, desenvolvidas pela empresa e levadas para suas diversas atividades.

Criar e entregar valor, manter os relacionamentos e gerar receitas acarretam custos para operar todo o modelo de negócio. O eficaz gerenciamento dos custos industriais depende fundamentalmente da exata determinação dos vários tipos de custos fixos e variáveis dentro da empresa. Tais custos podem ser calculados depois de definir os recursos chaves, as atividades chaves e os parceiros chaves.

A estrutura de custos da empresa atende as seguintes características:

- custos fixos – salários, aluguéis, instalações e tudo que não varia com o volume de serviços prestados ou produtos vendidos.
- custos variáveis – varia com volume produzido.
- economia de escala – vantagens de custo com a expansão das vendas.
- economia de escopo – vantagens de custo devido ao maior escopo das operações como, por exemplo, ocorrem nas atividades de marketing ou nos canais de distribuição que podem suportar múltiplos produtos.

Quanto aos resultados, a empresa bateu recorde de produção de seus produtos em 2010, ano em que foram fabricadas 96 mil unidades, 57% superior ao total de 2009. Com esse desempenho manteve sua liderança. Em 2011, o desempenho ficou acima do esperado. A empresa comercializou 120 mil unidades, um aumento de 15,6% em relação ao ano de 2010.

O desempenho financeiro da empresa foi reconhecido por várias entidades externas, incluindo três agências de crédito que atualizam ratings de companhias líderes. A empresa espera continuar a investir em torno de quatro por cento das vendas de volta para o negócio nos próximos anos.

#### 4.4 Oportunidades e Ameaças

Modelos de negócios representam uma forma de melhorar a maneira de realizar negócios sob condições de incerteza (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2005).

A liderança da empresa advém de suas estratégias e consequências. Além do reconhecimento de seus clientes, parceiros e das comunidades em que atua os esforços para incorporar a sustentabilidade à sua estratégia foram responsáveis por manter a companhia listada no Índice Dow Jones de Sustentabilidade (DJSI World), da Bolsa de Valores de Nova York (Nyse) - o índice reúne as corporações internacionais mais avançadas em relação aos desempenhos econômico, ambiental e social.

Toda a sua estratégia de ação global prepararam a companhia para enfrentar todos os desafios no mercado em que atua. O ambiente externo no qual a organização opera pode criar tanto oportunidades como ameaças estratégicas (JOHNSON; SCHOLLES; WHITTINGTON, 2007). De fato, identificar e explorar os pontos fortes de uma empresa, evitando suas fraquezas tem sido uma das características centrais de uma das mais antigas estruturas de organização no campo da administração. As oportunidades em setores maduros acontecem com inovações em tecnologias ou desenvolvimento de novos produtos (BARNEY; HERSTELY, 2011).

Crescer com responsabilidade, foi a estratégia adotada pela empresa, para avaliar as oportunidades que se apresentaram no mercado global para enfrentar os desafios nos países em que atua. Na busca da sustentabilidade, investiram em tecnologia e inovação, diversificaram negócios e reforçaram sempre os valores que a sustentam.

*A liderança também colocou foco no "core competencies", ou seja, focar naquilo que fazemos bem ... (E3)*

*A principal oportunidade é crescer em regiões que ainda não estamos fisicamente presentes ..... para isso procuramos mais parcerias de serviços (E2)*

As ameaças são situações externas que se não eliminadas ou minimizadas podem causar dificuldades para a gestão e desempenho da empresa. Uma ameaça ambiental, conforme Barney e Hesterly (2011) é qualquer indivíduo grupo ou organização fora da empresa que tem como um de seus objetivos diminuir o desempenho dela.

*A nossa principal ameaça é a verticalização das montadoras, porque custo é um fator muito importante para as empresas.... mas o custo de se montar uma área de engenharia tecnológica é muito grande (E1)*

*Como nosso mercado está no aftermarket, a nossa principal ameaça é a invasão de componentes, peças chinesas.... componentes sem qualidade, mas com custos baixos (E2)*

Quatro grandes tendências podem garantir a expansão dos negócios da empresa nos próximos anos: a legislação de emissões, que exigirá produtos mais sofisticados; a maior demanda por energia; os grandes investimentos em infraestrutura; e o movimento de globalização com a ida de clientes para novos mercados e a chegada de novos clientes ao Brasil.

## 5. Considerações finais

As diversas abordagens que tratam de modelo de negócios são unânimes em afirmar que este tema ainda apresenta diversas lacunas a serem estudadas. A escolha de um modelo de negócios e sua abordagem de implementação adequada para uma empresa, dependerá de fatores como o tamanho, a diversidade das operações, a estrutura organizacional, a filosofia, o estilo de gestão, o tipo de indústria, o grau de impacto ambiental, entre outros. As empresas devem adequar os modelos às suas realidades e estágios de desenvolvimento para aumentar suas chances de sucesso.

Pode-se considerar que a companhia apresenta todas as ferramentas necessárias para se constituir um modelo de negócios. A forma como são aplicadas, as abordagens utilizadas e as ferramentas de análise adequadas a quadros ambientais distintos é que garantirão o sucesso da implantação de um modelo de negócios.

Dentre as limitações do presente estudo e como sugestão de estudos futuros propõe-se analisar modelos de outras indústrias da área. Espera-se que, este estudo de caso, contribua para discussão de um tema que está em pleno desenvolvimento no campo da administração.

## Referências Bibliográficas

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in e-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, p. 493-520, 2001

AMIT, Rapahel; ZOTT, Christoph. Business Model Innovation: creating value in times of change, **IESE Business School** – University of Navarra, Madrid, Spain. 2010

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

CASADESUS-MASANELL, R.; RICART, J. E. From strategy to business model and to tactics. **Long Range Planning**, v. 43, p. 195-215, 2010.

CHESBROUGH, H. Business Model Innovation: Opportunities and Barriers. **Long Range Planning**, v. 43, p. 354-363, 2010.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLUM, R.S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporations technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v.11, n.3, p. 529-555, 2002.



DEMIL, B; LECOCQ, X. Business Model Evolution: In Search of Dynamic Consistency. **Long Range Planning**, v. 43, p. 227-246, 2010.

DIAS, João Carlos Quaresma – **Logística global e macrologística**. Lisboa: Ed. Sílabo, 2005.

HITT, Michael A., IRELAND, Duane R., HOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.

IBM Global Business Services - Disponível em <[www.ibm.com/automotive/changinglanes](http://www.ibm.com/automotive/changinglanes)>  
Último acesso em 19 de maio de 2012.

JOHNSON, Gerry; SCHOLE, Kevan; WHITTINGTON, Richard. **Explorando a estratégia corporativa: textos e casos**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

KOTLER, P., KELLER, Kevin L.: **Administração de Marketing**. 12a ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006.

MCGRATH, R. G. Business Models: A Discovery Driven Approach. **Long Range Planning**, v. 43, p. 247-261, 2010.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur's business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, p. 726– 735, 2005.

OSTERWALDER, Alexander. The Business Model Ontology: A Proposition in a Design Science Approach. 2004. 169f. Tese (Doutorado). École des Hautes Études Commerciales, Université de Lausanne. Lausanne, Suisse, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of AIS**, v. 16, n. 1, p. 1-25, July 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva**. Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 1986.

STABELL, C. B.; FJELDSTAD, D. Configuring value for competitive advantage: on chains, shops, and networks. **Strategic Management Journal**, Norway, v. 19, n. 5, p. 413-437, 1998.

TEECE, D. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, p. 172194, 2010.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZOTT, C.; AMIT, R.; MASSA, L. The business model: recent developments and future research. **Journal of Management**, p. 1019-1042, jul. 2011.