

## **DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DO VOLKSWAGEN FOX: ANÁLISE DO CASO BASEADO NA INOVAÇÃO DE VALOR**

**MARCO ANTONIO BOTTACIN**

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA-USP)  
mabottacin@usp.br

**BRUNO MACIEL MADUREIRA**

USP - Universidade de São Paulo  
brunoo@gmail.com

**MARCELO CALDEIRA PEDROSO**

USP - Universidade de São Paulo  
mpedroso@usp.br

Agradecemos aos envolvidos na elaboração deste projeto, em especial a Volkswagen Brasil por permitir a divulgação deste case.

# **DESENVOLVIMENTO E LANÇAMENTO DO VOLKSWAGEN FOX: ANÁLISE DO CASO BASEADO NA INOVAÇÃO DE VALOR**

**ÁREA TEMÁTICA:** TECNOLÓGICA

**TEMA:** ESTRATÉGIA

## **RESUMO**

Este relato técnico tem como objetivo analisar o desenvolvimento e lançamento do Volkswagen FOX quando confrontados com o conceito de inovação de valor. A metodologia utilizada foi a de estudo de caso único, visto que a proposta do trabalho se limita a um único produto. Como resultado foi possível utilizar as ferramentas de inovação de valor aplicadas a uma situação prática de um produto desenvolvido originalmente por um processo próprio da empresa estudada. Concluiu-se que o estudo mostrou uma aderência dos preceitos da inovação de valor para analisar o desenvolvimento do VW FOX.

Palavras-Chave: Inovação de Valor; Volkswagen FOX; Desenvolvimento de Produto.

## **ABSTRACT**

This technical report aims to analyze the development and launch of the Volkswagen FOX when confronted with the concept of value innovation. The methodology used was a single case study, since the proposed work is limited to a single product. As a result we managed to use the tools of value innovation applied to a practical situation of a product originally developed by the studied company's own process. It was concluded that the study showed a grip of the precepts of value innovation to analyze the development of the VW FOX.

Key-words: Value Innovation, Volkswagen FOX; Product Development.

## INTRODUÇÃO

Este estudo de caso tem como objetivo apresentar o processo utilizado na concepção e desenvolvimento de um produto nacional (no caso o Volkswagen FOX) e identificar sua aderência às proposições teóricas da inovação de valor (KIM, MAUBORGNE; 1997; 1999; 2005).

Para realização desta pesquisa foram utilizadas informações cedidas pela empresa por meio de entrevistas com executivos que participaram do desenvolvimento deste produto (fontes primárias), bem como publicações em revistas e jornais da época do lançamento do produto em estudo (fontes secundárias).

Este estudo é composto pelas seguintes partes: (1) a fundamentação teórica, que direciona o caso e propicia comparações com a teoria existente; (2) apresentação da metodologia de pesquisa; (3) contextualização do problema, que apresenta uma visão geral da empresa e do projeto em estudo; (4) análise do projeto Fox com base na inovação de valor; e (5) conclusões finais, que sintetizam as contribuições do estudo.

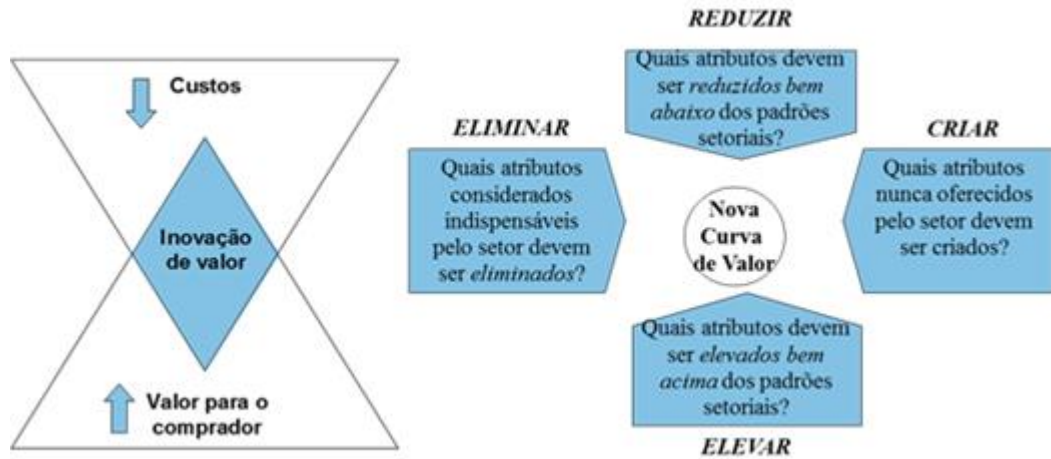
## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A crescente competição entre as empresas tem dificultado a manutenção de vantagens competitivas duradouras em diversos mercados. Estudos realizados por Kim e Mauborgne (1997; 2005) mostram que as empresas mais bem sucedidas foram aquelas capazes de abandonar a abordagem estratégica convencional de superar a concorrência e passaram a atuar em mercados pouco explorados, tornando a competição menos relevante. Esta lógica estratégica deu origem ao conceito de inovação de valor, entendida como a criação de um novo posicionamento que afeta favoravelmente a estrutura de custos da empresa (e de seus produtos e serviços) e a proposta de valor para os compradores (figura 1).

A inovação de valor confronta a lógica convencional de que as condições de mercado são determinadas *a priori* e, portanto, as empresas deveriam definir sua estratégia de acordo com estas condições. Neste tipo de inovação, as empresas buscam sobrepujar o *status quo* do mercado, por meio de inovações de produtos/serviços, processos e modelos de negócios que proporcionem alterações significativas no valor para os consumidores. Para isso as empresas não devem agir com base na busca por *benchmark* nem tampouco se limitar ao mercado em questão. A abordagem sugere que as empresas apresentem uma proposta de valor única (e, preferencialmente, difícil de ser imitada) – criando, desta forma, novos mercados.

Para tanto, as empresas precisam construir uma nova curva de valor de seus produtos e serviços. Isso ocorre por meio da redução e/ou eliminação de atributos competitivos menos valorizados (ou que agregam pouco valor) para um segmento específico de consumidores, e pela ampliação ou criação de novos atributos que geram valor diferenciado para este segmento de consumidores (figura 1).

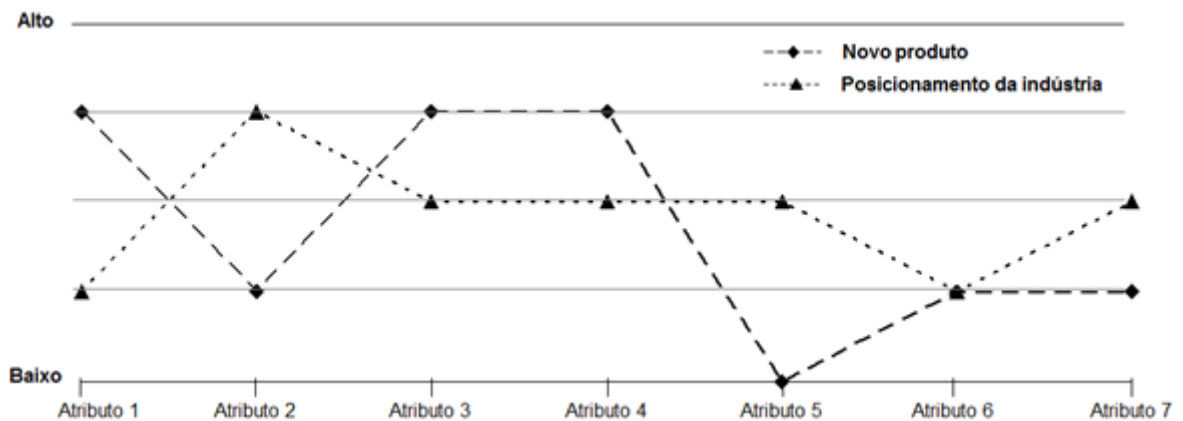
**Figura 1 – Inovação e criação de uma nova curva de valor**



Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

A utilização da curva de valor para análise de um produto permite identificar graficamente quais atributos (e suas intensidades) são oferecidos a um determinado mercado. Esta ferramenta auxilia na compreensão dos elementos em que a concorrência tem investido, e o quanto os consumidores têm recebido em cada um destes atributos, conforme observado na figura 2.

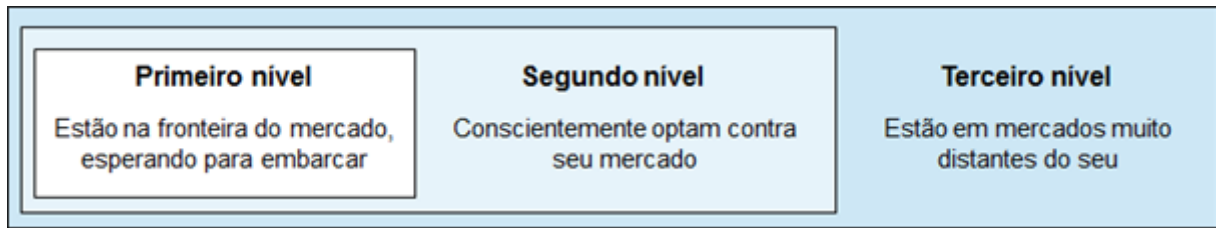
**Figura 2 – Curva de valor**



Fonte: Adaptado de Kim e Mauborgne (1997)

As empresas também necessitam avaliar as fronteiras do mercado da indústria em questão. O foco não deve se ater a pequenas modificações, sendo possível a expansão do mercado potencial para os não-consumidores. Isto permite às empresas capturarem uma massa de consumidores ainda maior, conforme observado na figura 3.

**Figura 3 – Os três níveis dos não consumidores**



Fonte: Kim e Mauborgne (2005)

O conceito de inovação de valor mostra-se contrastante com o modelo das "estratégias competitivas genéricas", nas quais as empresas devem se posicionar com base na escolha entre custo e diferenciação e, com base nesta escolha, buscar a vantagem competitiva e visando superar seus concorrentes (PORTER, 1988).

## **METODOLOGIA**

A metodologia utilizada neste artigo é a pesquisa qualitativa, a partir do estudo de caso único. Este consiste na investigação detalhada de uma organização, a fim de promover uma análise dos processos envolvidos, sem o isolamento de seu contexto (HARTLEY, 1994). A utilização do estudo de caso está baseada na necessidade de compreender um fenômeno social complexo e contemporâneo (YIN, 2005). Este modelo é adequado para pesquisas que abordam um assunto prematuro, com escassez de estudos (GIL, 2007), situação evidenciada dada a dificuldade de acesso a casos de sucesso nacionais sobre o tema inovação de valor.

Como fontes primárias foram feitas entrevistas junto a executivos da empresa que participaram da concepção e do desenvolvimento do FOX. Nestas entrevistas foram obtidas informações relevantes quanto à necessidade do desenvolvimento deste produto; às questões de segmentação e posicionamento do mesmo; e detalhes acerca do processo de desenvolvimento adotado.

Adicionalmente, foram utilizadas fontes secundárias de pesquisa. Para tanto, foram consultadas revistas especializadas e jornais da época do lançamento do FOX. Destas fontes foram obtidas informações históricas do desenvolvimento e do lançamento, bem como especificações técnicas e avaliações do produto. Também foram utilizadas informações sobre a Volkswagen do Brasil disponíveis no site da empresa, revista EXAME e no livro Volkswagen Brasil (FENIANOS, 2009).

A estruturação do trabalho adotou, em linhas gerais, o protocolo para elaboração de relatos de produção técnica conforme proposto por Biancolino et al. (2012).

## **CONTEXTO**

### **A Empresa**

A Volkswagen do Brasil (VWB) é uma empresa automobilística privada de origem alemã, sendo a maior empresa em vendas no seu segmento e a oitava maior do Brasil, atingindo US\$ 11,0 bilhões em 2013 (REVISTA EXAME – MELHORES E MAIORES, 2014).

A VWB teve papel preponderante no desenvolvimento da indústria automobilística brasileira. Instalada no Brasil desde 1953, a empresa foi uma das pioneiras no país tendo alcançado a marca de 50% de mercado à época do mercado fechado a importações (FENIANOS, 2009).

Além ter sido a primeira operação da marca Volkswagen fora da Alemanha, também criou o primeiro centro de desenvolvimento fora da matriz. A área de engenharia do produto tem fundamental importância para a VWB sendo reconhecida como importante centro de competência tanto em engenharia automobilística como em *design*. De lá saíram vários produtos concebidos e desenvolvidos localmente, tais como o esportivo SP2 (1972), Brasília (1973), Gol (1980), Voyage (1981), Parati e Saveiro (1982), sendo os três últimos derivados do Gol, além de Logus e Pointer (1993), desenvolvidos durante o período da Autolatina. A inovação faz parte do sucesso destes produtos, tais como o Gol GTI de 1995, primeiro carro brasileiro com injeção eletrônica de combustível, o Gol Total Flex em 2003, o primeiro carro com flexibilidade no abastecimento de combustível com etanol ou gasolina, e mais recentemente o up!, produzido em Taubaté, que trouxe padrões de segurança e conforto encontrados somente nos veículos mais luxuosos para o segmento de veículos de entrada (FENIANOS, 2009).

A excelência em operações também faz parte da evolução da empresa no Brasil. A partir da primeira fábrica de automóveis em São Bernardo do Campo (a unidade inicial foi em São Paulo para montagem de veículos importados desmontados, sistema conhecido como CKD - Completely Knocked Down) a VWB consolidou seu posicionamento no país com a instalação de outras três fábricas. Destacam-se a fábrica de São José dos Pinhais (PR) - uma das mais modernas do mundo, onde em 1999 iniciou a produção de veículos classe mundial: Golf e Audi A3 -, e a modernização da fábrica Anchieta (em São Bernardo do Campo/SP) - com o início da produção do Polo Hatch (2002) e Polo Sedan (2003), sendo este último exportado para a Europa (FENIANOS, 2009).

A empresa conta hoje com um vasto portfólio de veículos em diversos segmentos. Ela contempla desde os modelos de entrada, produzidos localmente, como o Up! e o Gol (líder de vendas há 26 anos consecutivos) até os mais luxuosos, importados, como Passat e Touareg.

### **A VWB no final dos anos 90**

Naquela época, a VWB sentia os efeitos da abertura de mercado feita no governo Collor, que ampliou a concorrência. Grupos internacionais viram no Brasil uma oportunidade de investimento, dada a estabilização da economia e a possibilidade de crescimento no setor, como alternativa aos mercados europeus que enfrentavam estagnação.

As empresas que aqui aportaram acreditaram no crescimento econômico, na elevação do poder aquisitivo da população e no desejo dos consumidores em adquirir carros melhores. Consequentemente, a aposta da indústria foi no modelo de carro médio e no de luxo. A VWB fez a mesma interpretação de cenário e apostou em veículos como o Polo e o Golf.

Porém, o crescimento de mercado de dois dígitos que a indústria automobilística vinha percebendo nos últimos anos - numa média de 21,9% a.a. entre 1990 e 1997, segundo a ANFAVEA (2014) - não se consolidou. Ao contrário, ele declinou, e junto com ele a procura por carros melhores. Isto obrigou as montadoras a reverem suas estratégias e a opção pela oferta de carros populares emergiu.

### **O Projeto Tupi**

A ideia de conceber o Volkswagen FOX teve sua origem no início de 1999, quando executivos da VWB estavam avaliando o portfólio futuro de produtos da empresa. Eles perceberam um espaço não preenchido no segmento de veículos Hatch compactos (populares), o que representava uma nova oportunidade.

O mercado havia mudado: o novo Polo era um produto de padrão europeu, com construção e acabamentos requintados para o seguimento dos Hatch compactos. Isso o levaria a ter um custo elevado, com consequente posicionamento Premium no segmento e baixo volume de vendas. Era preciso então desenvolver uma solução local de produto mais acessível. Esse produto deveria utilizar a tecnologia existente e alavancar o volume de produção, gerando econômica de escala e maior ocupação das fábricas. No jargão local, procurava-se por uma solução “tupiniquim”, que simplificada deu o nome “Tupi” ao projeto do novo produto -, este mais tarde seria batizado de FOX.

O desenvolvimento do novo carro levou quase quatro anos, desde o lançamento da ideia até o lançamento (Figura 4). Este processo envolveu praticamente todas as áreas da empresa no Brasil bem como a matriz na Alemanha.

**Figura 4 – Processo de Desenvolvimento do FOX**



Fonte: Adaptado de Quatro Rodas (2003)

### **Definindo o cliente foco**

A VWB entendia naquele momento que o perfil do consumidor brasileiro havia mudado. Atributos como facilidade de manutenção, economia de combustível e preço competitivo haviam se tornado *commodities* (ou seja, oferecidos por praticamente todos os concorrentes da época, praticamente anulando a diferenciação entre os produtos). O consumidor passou a valorizar outros atributos: *design*, estética, acessórios e conforto. Ademais, aspectos intangíveis passaram a ter destaque - um carro, por exemplo, precisa traduzir o estilo de vida de seu proprietário (ALMEIDA, 2006).

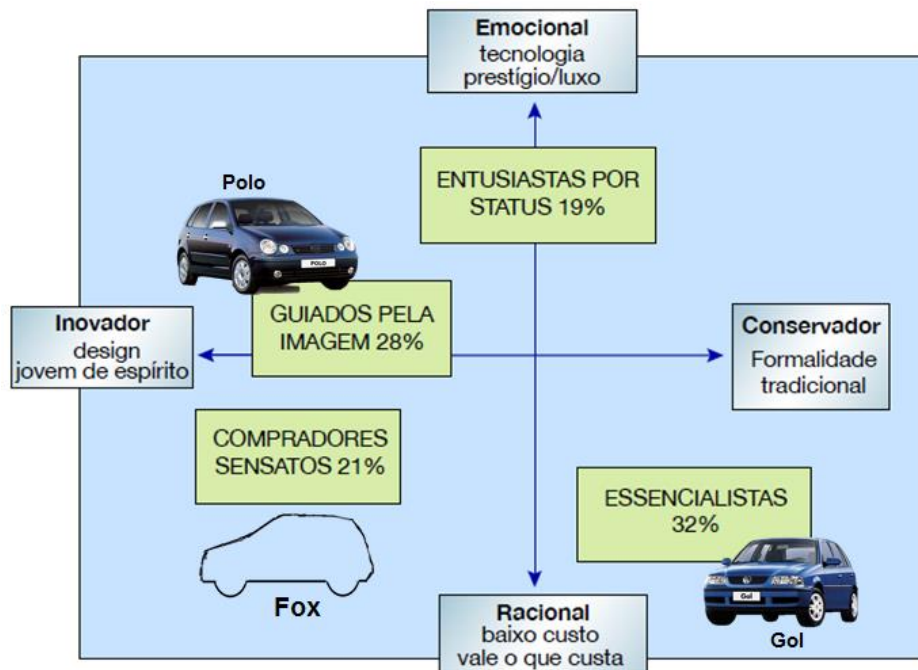
Para posicionar o FOX, utilizou-se um estudo de segmentação latitudinal que auxiliou a VWB a conhecer o perfil do consumidor e suas necessidades. Almeida (2006) descreve quatro segmentos distintos que foram considerados:

- *Entusiasta por status*: este consumidor busca prestígio, quer ter uma Mercedes, um BMW. Este segmento tem-se mantido estável ao longo dos anos, tanto em características do perfil, como em tamanho.
- *Essencialista*: é o consumidor que compra um carro pensando em investimento, no valor de revenda. Este segmento está em queda e abre espaço para dois outros grupos: o sensato e o guiado pela imagem.
- *Sensato*: o consumidor procura um carro versátil, que o ajude nas atividades do dia-a-dia (levar filhos à escola, ir ao supermercado) e ao mesmo tempo possa ser usado em viagens nos finais de semana e férias. Este grupo está crescendo e é tipicamente feminino (70% são mulheres).

- *Guiado pela imagem*: trata-se de um grupo de pessoas com espírito jovem, original e diferente. O consumidor deste segmento gosta de aventura e atividades radicais. Seu carro precisa passar esta imagem, mesmo que ele não vivencie todas essas experiências.

A VWB optou então por posicionar o FOX de forma a atrair o segmento dos clientes sensatos, que segundo o estudo eram pouco explorados pelo portfólio de produtos da VWB (figura 5).

**Figura 5 – Segmentação Atitudinal e o Posicionamento do FOX**



Fonte: Adaptado de Almeida (2006)

### Definindo os atributos do FOX

Desenvolver um novo produto para o mercado brasileiro a ser lançado em quatro anos e obter sucesso não era tarefa fácil. Na definição dos atributos foi considerado que há diversos tipos de rodagem para os carros no Brasil: desde estradas de bom nível até as de terra batida. Além do mais, o carro então deveria seguir os padrões de **qualidade** da marca. Obviamente havia o uso urbano com suas características de dificuldade de estacionamento e tráfego intenso, direcionando o desenvolvimento a um carro **compacto, ágil e seguro**. Outra questão importante foi o fato de que a família brasileira estava mudando sua configuração: os jovens estavam ficando cada vez mais altos, o que levou à preocupação com um grande **espaço interno**. Mesmo com o aumento da classe “C”, a maioria das famílias possuía ao menos um carro para múltiplos usos. Além disso, as mulheres eram maioria do segmento alvo do FOX. Com isto, **versatilidade e múltiplas funções** foram consideradas. Os atributos intangíveis destacados no estudo atitudinal incentivaram a preocupação com um **design inteligente** e o **conforto**.

Guardados os atributos relativos aos clientes do mercado doméstico, o FOX tinha também a missão de atender também aos **mercados de exportação**, principalmente para países emergentes.

Estes atributos passaram a formar as premissas que nortearam todo o desenvolvimento dos conceitos de *design* do FOX.



## Design como inovação

O primeiro passo no desenvolvimento foi decidir sobre qual das plataformas existentes seria desenvolvido o FOX. Havia duas possíveis plataformas: a do Gol e a do Polo. A primeira foi excluída principalmente por ser menos avançada tecnologicamente, e não permitir no longo prazo a exportação do carro para determinados mercados. Além disto, o Gol, naquela época, trazia o seu motor na posição longitudinal que prejudicava um melhor aproveitamento do espaço interno.

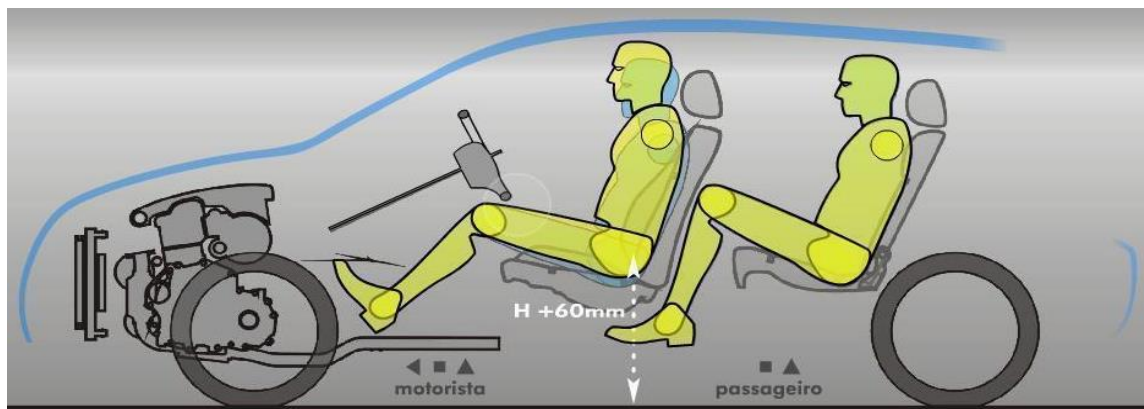
A escolha da plataforma do Polo permitiu ao FOX utilizar sua mesma motorização, um câmbio considerado excelente e os sistemas de suspensão; herdando, assim, as características de dirigibilidade, maciez de rodagem e desempenho de um compacto Premium.

Escolhida a plataforma do Polo, realizou-se um intenso trabalho de engenharia com foco na busca pela criação de valor para o cliente e redução de complexidade de produto, a fim de minimizar gastos com atributos que não agregavam valor para o consumidor. Por exemplo: no instrumento combinado (conhecido como *cluster*, ou seja, onde ficam o velocímetro, luzes de advertência e outras funções de controle do veículo) foram encontradas soluções de *design* e construção que mantiveram as funções desejadas pelo cliente (velocímetro, conta-giros, temperatura do motor e marcador de combustível). Porém com uma forma simplificada, foi gerado um componente mais compacto e sem os refinamentos encontrados no Polo e no Gol daquela época, tais como frisos cromados que eram de alto custo.

Para atender às premissas de espaço interno e conforto, o centro de *design* utilizou o conceito denominado DAP (*Design Around Passengers*), onde toda a concepção do automóvel é idealizada com foco no melhor espaço interno para os passageiros.

A solução encontrada foi elevar o ponto “H” da posição do motorista (vide Figura 6). Esta solução propiciou uma posição mais elevada de dirigir e um melhor conforto para entrar e sair do carro, permitindo que os bancos dianteiros fossem deslocados para frente.

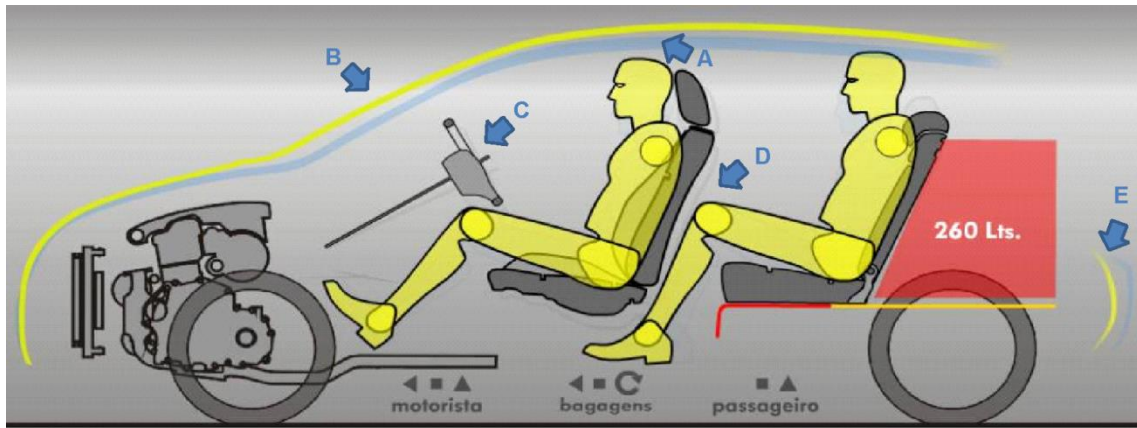
**Figura 6 – Melhorando a posição do motorista**



Fonte: Informação interna da VWB

Por conta disto, o teto do carro precisou ser elevado para garantir uma distância ótima em relação à cabeça do motorista (Figura 7 – seta A). Esta solução gerou um aumento da área envidraçada, principalmente do para-brisa dianteiro (Figura 7 – seta B), trazendo melhor visibilidade para o motorista. Houve também a elevação da altura do volante de direção (Figura 7 – seta C) e dos passageiros traseiros, que passaram a contar com uma maior distância entre os joelhos e os bancos dianteiros (Figura 7 – seta D).

**Figura 7 – Melhorando o conforto interno**

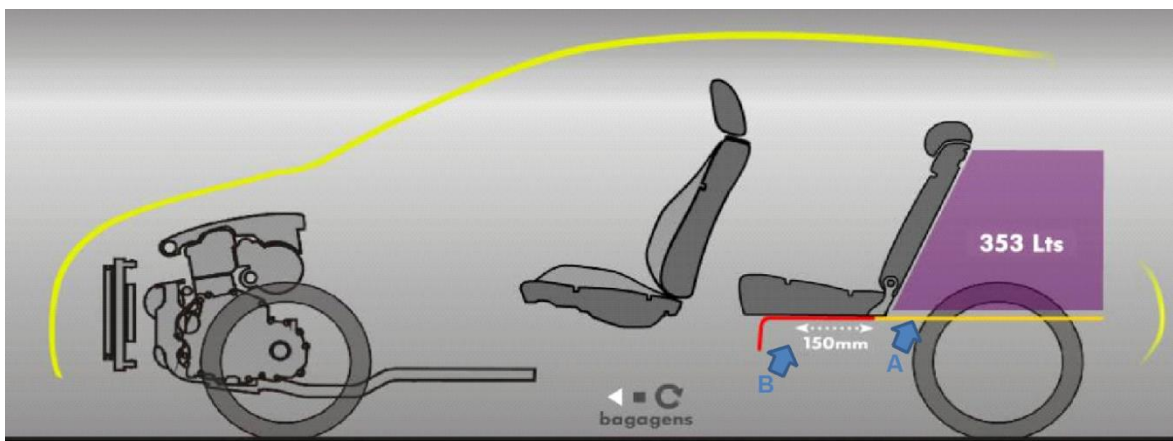


Fonte: Informação interna da VWB

Seguindo a premissa de que o FOX deveria ser compacto, a região traseira foi encurtada (Figura 8 – seta E), o que o levou a ter seu comprimento menor do que o Gol em produção na época.

Para garantir um tamanho de porta-malas eficiente (essencial para o segmento do FOX), foi desenvolvido um assoalho traseiro plano (Figura 9 – seta A), possibilitando o deslocamento do banco traseiro em 150 mm para frente (Figura 9 – seta B). Isto gerou quase 100 litros adicionais de espaço no porta-malas. Com este assessorio, o cliente pode, dependendo da situação, ajustar o tamanho do porta-malas conforme sua necessidade.

**Figura 9 – Solução inovadora para o espaço do porta-malas**



Fonte: Informação interna da VWB

Estas soluções - visualizadas nas imagens apresentadas - procuraram demonstrar o cuidado da VWB em preservar uma condição ótima de espaço para o motorista e passageiro durante o processo de concepção do veículo.

Além disso, o FOX também trouxe novas funcionalidades (na forma de pequenas facilidades aos seus usuários), tais como a adição de diversos porta-objetos espalhados pelo interior do carro (17 no total), especialmente nas regiões do painel e das portas. Dentre estes, destaca-se a gaveta embaixo do banco do motorista, pensada para facilitar o acesso na hora de guardar objetos como uma carteira, por exemplo, evitando que o motorista tenha que esticar o braço para guardar algo no porta-luvas. Esta solução propiciou que a tampa do porta-luvas não existisse no projeto do FOX. A VWB também investiu na elaboração de um acabamento

diferenciado, exclusivo para seu novo veículo, com componentes orgânicos e que remetessem à natureza.

### Escolhendo o local de produção

Para fabricação do FOX, foi escolhida a fábrica de São José dos Pinhais (PR) por sua modernidade, excelência na produção de veículos de classe mundial e proximidade ao porto de Paranaguá (PR). Além disso, o advento do FOX otimizou a ocupação da capacidade instalada naquela fábrica. O mesmo esforço para otimização de custos aplicada à construção do produto foi adotada para os processos produtivos.

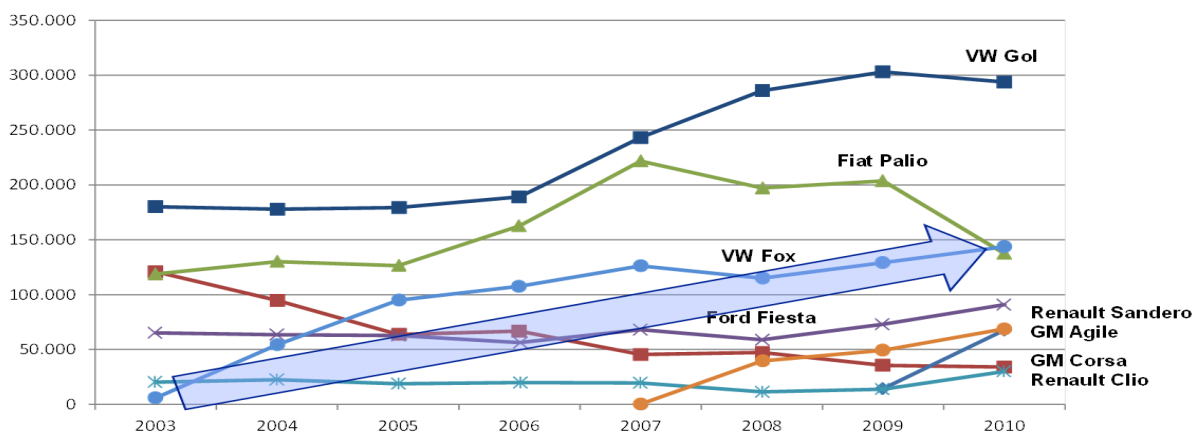
Para garantir a comunicação e sinergia entre as diversas áreas, e que as premissas e objetivos do projeto fossem alcançados, o desenvolvimento do FOX foi feito utilizando-se o conceito de Times de Desenvolvimento Simultâneo (em inglês *SETs – Simultaneous Engineering Teams*). Segundo este conceito, representantes de todas as áreas afetadas pelo novo produto participam de seu desenvolvimento desde a fase de conceituação até o início de produção e lançamento no mercado.

### Resultados obtidos: o FOX inaugura um novo segmento

O Volkswagen FOX foi lançado oficialmente em outubro de 2003 na versão duas portas, sendo ofertado nas versões de acabamento City (só 1.0l), Plus e Sportline. Em 2004, vieram as motorizações total-flex (abastecimento com etanol ou gasolina, e ou a mistura dos dois) e também a versão quatro portas. Eles apresentavam motores 1.0l de 65 CV e 1.6l de 101 CV (o mesmo que equipava os modelos Golf e Polo).

Apesar do lançamento inicial somente na versão de duas portas, por uma estratégia de *time-to-market* (ou seja, velocidade de lançamento no mercado), o FOX ganhou rapidamente um significativo volume de vendas de mercado automotivo brasileiro. Suas características de *design* com um exterior compacto e um amplo espaço interno (graças ao teto elevado), criaram um novo segmento dentro dos carros *Hatch* compactos. Esse segmento viria a ser chamado posteriormente de *Hatch* Compacto de Teto Alto (em inglês *High Roof Compact Hatch*), provocando um movimento dos competidores que lançaram posteriormente outros modelos com características similares, tais como o Renault Sandero em 2007 e o GM Agile em 2009.

Figura 10 – Volume de Vendas do FOX e Competidores



Fonte: ANFAVEA

É possível afirmar que o FOX capturou uma nova demanda de mercado (figura 10). De 2004 a 2010, houve um crescimento médio de 12,5% no mercado automotivo no Brasil, aproximadamente 210.000 carros ao ano. O FOX vendeu uma média de 110.000 carros neste mesmo período, absorvendo mais de 50% da nova demanda criada pelo mercado.

### **Ampliando as vendas por meio da exportação e de novas versões**

Uma das tarefas do FOX era ter sucesso também nas exportações, visando alavancar a produção nas fábricas e minimizar a capacidade ociosa pós-queda do mercado interno, percebida a partir de 1997. Isto foi conseguido por meio de exportações para América Latina e posteriormente Europa. O FOX foi o primeiro carro da história da indústria automobilística brasileira que foi concebido, desenvolvido e produzido localmente a ser exportado para a Alemanha (país onde esta a matriz da Volkswagen). Fato inédito alavancado pelas características do produto que, durante as apresentações para aprovação do projeto na matriz, acabou encantando os alemães que solicitaram a inclusão de uma versão para exportação à Europa. Como resultado, mais de 300.000 unidades do FOX foram vendidas para o continente europeu.

Outra questão importante no desenvolvimento de um novo carro é a sua capacidade de gerar novas versões derivadas de sua plataforma. É o que acontecia, por exemplo, com o Gol que estendia sua plataforma com a perua Parati e a *pick-up* Saveiro. O FOX seguiu a mesma receita, porém com o adicional da inovação. Desejo antigo da VWB, foi criada uma versão aventureira do FOX, incluindo acabamentos que remetiam a este tipo de veículo. Quando da apresentação do FOX nas atividades de lançamento junto aos jornalistas, um protótipo desta versão aventureira foi mostrado como possibilidade de desenvolvimento. A repercussão foi acima do esperado (com fotos sendo divulgadas até em revistas internacionais), o que acabou alavancando o desenvolvimento da nova versão e sua aprovação pela matriz. Lançado em 2005, o CrossFox inaugurou o segmento de Hatch Compactos Aventureiros atraindo para si os consumidores do segmento guiados pela imagem, verificados no estudo de segmentação latitudinal (vide Figura 5). O CrossFox chegou a representar 22% das vendas do FOX, atingindo mais de 135.000 unidades vendidas no mercado brasileiro (do lançamento até 2010). Outro modelo derivado do FOX foi o SpaceFox, uma mistura de perua com MPV (do inglês *Multi Purposed Vehicle*), produzida originalmente na Argentina e que teve relativo sucesso de mercado.

Sucesso de vendas até hoje, o FOX está na sua segunda geração com um *design* alinhado ao conceito da marca, tendo sua participação oscilando entre os 15 carros mais vendidos do Brasil. Este veículo é considerado um símbolo da capacidade de criação e inovação brasileira.

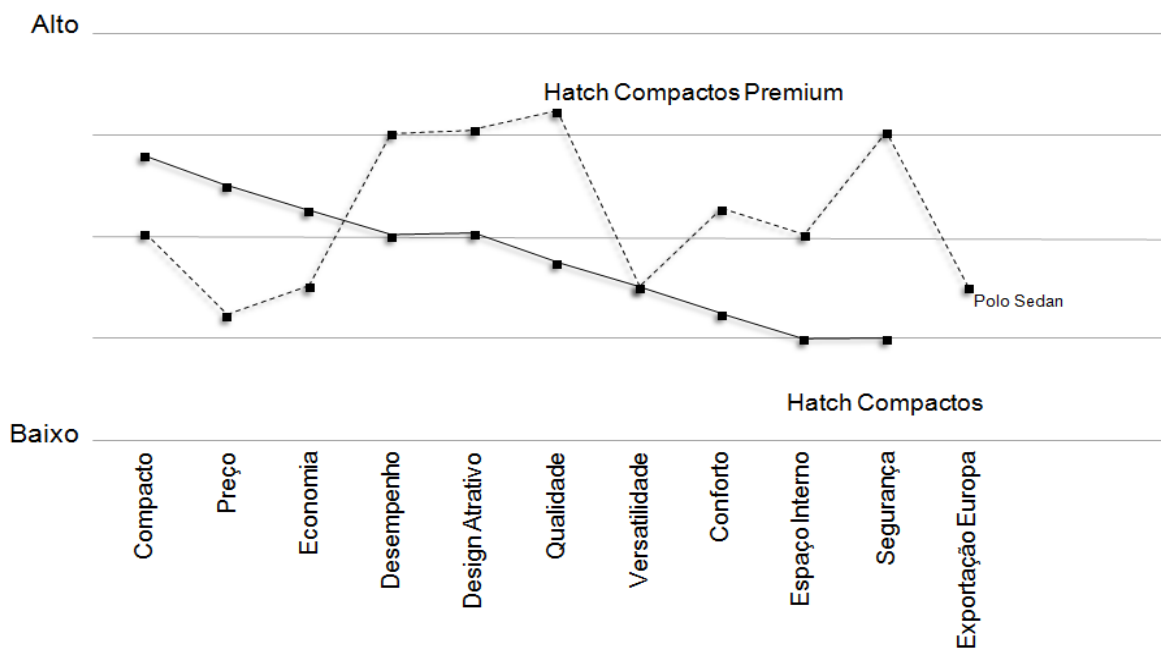
### **ANÁLISE DO FOX COM BASE NA INOVAÇÃO DE VALOR**

Inicialmente, deve-se destacar o fato de o processo de desenvolvimento do FOX não ter considerado os conceitos da inovação de valor de maneira estruturada, conforme proposto por Kim e Mauborgne (1997; 1999; 2005). Desse modo, a análise deste trabalho visa apresentar o caso e confrontá-lo com os principais conceitos expostos nos estudos desses autores.

Conforme exposto neste trabalho, o mapeamento dos mercados consumidores e do portfólio de produtos da VWB identificou a oportunidade de atuação em um mercado ainda pouco explorado, denominado “consumidores sensatos”. Este fato motivou o desenvolvimento de um veículo com características específicas para este público-alvo.

Embora a empresa não tenha utilizado formalmente as matrizes “eliminar-reduzir-criar-ampliar” (KIM, MAUBORGNE; 1999; 2005) e de “avaliação de valor” (KIM, MAUBORGNE; 1997; 2005), o processo de criação levou em consideração a utilização de uma plataforma já existente na montadora e os principais atributos valorizados pelos “consumidores sensatos”, que não eram ofertados em níveis suficientes pelo segmento de veículo Hatch compactos.

**Figura 11 – Matriz de Avaliação de Valor - Carros Hatch Compactos**



Fonte: Elaborado pelos autores

Deste modo, a construção da “matriz de avaliação de valor” dos veículos Hatch compactos aponta a valorização de atributos como tamanho compacto, economia e desempenho característico do segmento dos consumidores *essencialistas*. Por outro lado, a construção da “matriz eliminar, criar, reduzir, ampliar” (KIM, MAUBORGNE; 1999; 2005) mostra a ênfase dada pela VWB à geração de valor por meio da oferta de características como espaço interno, *design*, conforto e versatilidade de uso, os quais são mais valorizados pelos consumidores *sensatos* (Figuras 11 e 12). Destaca-se que a curva de automóveis *Premium* também foi adicionada à matriz de avaliação de valor como referência dos produtos de maior valor agregado disponíveis na época.

Dentre as características enfatizadas pelo FOX, destacam-se o design e conforto. Questões como a atenção à ergonomia do motorista e do passageiro, aumento do espaço interno – atributo bastante benéfico para pessoas com elevada estatura – facilidade ao entrar e sair do veículo, foram complementadas com um *design* atrativo e acabamento exclusivo para seu novo veículo.

Além disso, a VWB também trouxe novas funcionalidades ao veículo, propiciando pequenas facilidades aos seus usuários, tais como a expansão do porta-malas e a adição de diversos porta-objetos (para que os usuários guardassem itens tais como garrafas e carteiras de documentos), especialmente nas regiões do painel e das portas. Outro item funcional adicionado foi a gaveta porta-objetos embaixo do banco do motorista, o que facilitou o uso diminuindo a distância de alcance.

**Figura 12 – Matriz Eliminar-Reduzir-Criar-Elevar VW FOX**



Fonte: Elaborado pelos autores

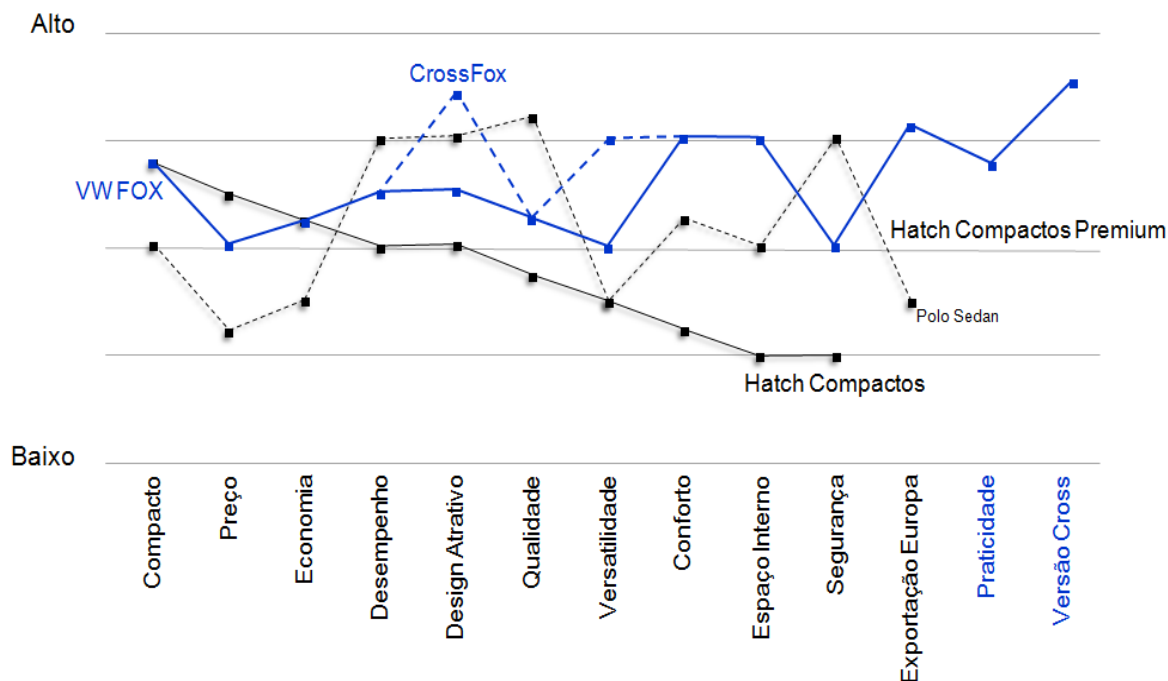
Mais um diferencial observado entre o FOX e os carros do segmento Hatch compactos foi a possibilidade de adaptá-lo a um veículo com características *off-road*. Este fato foi consolidado com o lançamento do CrossFOX, versão que possuía adereços como: estepe externo localizado na tampa traseira; quebra-mato integrado ao para-choque dianteiro; *rack* de teto e faróis de longo alcance; e suspensão elevada e pneus maiores de uso misto, dando um visual de maior robustez ao veículo. O CrossFOX obteve um destacado êxito de vendas e inaugurou um novo segmento de automóveis no mercado brasileiro, o SUC - *Sport Utility Compact*, voltado para consumidores urbanos com espírito *off-road*. Esta nova versão potencializou atributos como *design* atrativo e versatilidade de uso, atraindo também os consumidores *guiados pela imagem*.

No que diz respeito ao preço, o FOX conseguiu se posicionar acima do preço médio praticado pelos veículos Hatch compactos, uma vez que os benefícios do produto foram capazes de ofertar real valor para os consumidores daquele mercado. Os aspectos de economia de combustível e tamanho seguiram o padrão de mercado dos veículos Hatch compacto. Contudo, o *design*, espaço interno, posição de dirigir, conforto interno, qualidade e versatilidade, foram caracterizados como superiores aos do seu segmento. Uma pesquisa realizada no período de lançamento do veículo observou que o preço que os consumidores estavam dispostos a pagar encontrava-se bastante acima daquele planejado pela VWB, ampliando o valor percebido pelos seus clientes e consequentemente as margens obtidas pelas vendas. Por meio de soluções relativamente simples e que representaram pouca adição de custo ao veículo, esta versão alcançou um alto valor percebido pelos clientes, dispostos a pagar um maior preço comparativamente a outras opções no mercado.

A utilização da matriz de avaliação de valor (KIM, MAUBORGNE; 1997; 2005) é capaz de reproduzir a síntese desses acontecimentos, que propiciaram a inovação de valor proposta pelo FOX (conforme exposto na figura 13). (Cabe ressaltar que na curva de valor do segmento Hatch compactos *Premium* e *Polo Sedan*, foram adicionados como referência dos

produtos de maior valor agregado disponíveis na época com o intuito de comparação relativa do posicionamento desses segmentos.

**Figura 13 – Matriz de avaliação de valor VW FOX e Hatch Compactos**



Fonte: elaborado pelos autores

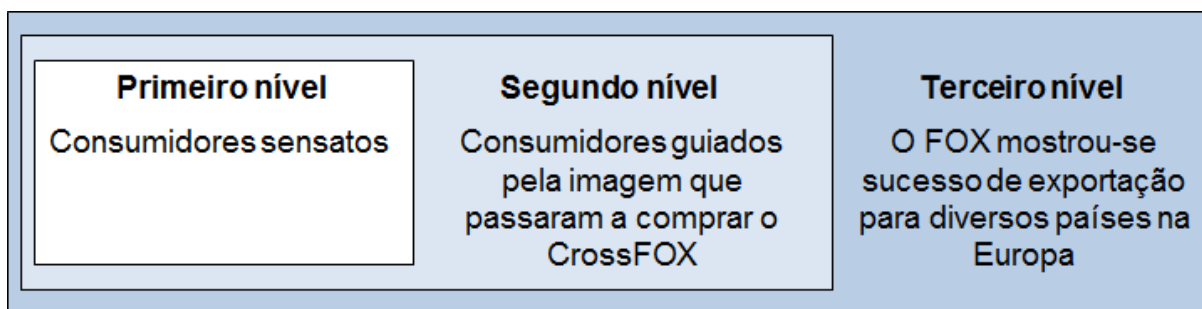
## CONTRIBUIÇÃO

O caso FOX é emblemático ao tratar da criação de um veículo de reconhecido sucesso, desenvolvido localmente por uma empresa multinacional. Toda a concepção do produto - desde as análises de portfólio e mercado, até o início das vendas e extensão da linha de produtos, com o lançamento da versão CrossFOX -, foi permeada pela ideia de atuação em mercados pouco explorados. Este é o conceito central de inovação de valor proposto por Kim e Mauborgne (1997; 1999; 2005).

Para testar a aderência do projeto e processos utilizados na concepção do FOX à conceituação da inovação de valor, propõe-se uma reflexão reconstrucionista sobre a abordagem.

No tocante à criação de novos espaços de mercado inexplorados, o FOX conseguiu capturar uma nova parcela de mercado não atendida adequadamente pelas montadoras. O êxito nas vendas foi alavancado pelos principais benefícios percebidos pelos clientes e posicionamento do preço de venda do veículo. Ao comparar o caso com os “três níveis dos não consumidores” (KIM, MAUBORGNE; 2005), é possível observar que o FOX obteve sucesso ao expandir suas vendas para todos os três níveis (figura 15).

**Figura 15 – Três níveis dos não consumidores - FOX**



Fonte: elaborado pelos autores

O FOX mostrou-se um sucesso de vendas, com evidências de não canibalização dos outros veículos ofertados pela VW e aumento do *market share*, tendo capturado um novo mercado não atendido denominado “consumidores sensatos”.

Por fim, a redistribuição de custos pode ser argumentada pela redução de itens (que agregavam pouco valor) e pela adição de funcionalidades e melhorias que geraram valor reconhecido para o consumidor. Esta questão foi exposta por meio das análises associadas às matrizes “eliminar-reduzir-criar-ampliar” e de “avaliação de valor”. O enfoque dado ao *design* e às facilidades do FOX, aliado à reputação da marca Volkswagen, tornou-o um produto de rápida aceitação no mercado. Além disso, a utilização de tecnologia e plataforma já existentes permitiu que os custos de produção fossem reduzidos, particularmente em função do ganho de escala e redução da ociosidade na unidade fabril de São José dos Pinhais (PR).

Desta forma, o presente estudo corrobora a idealização de inovação de valor, quando reconstrói o caso do desenvolvimento do FOX com base nos preceitos propostos por Kim e Mauborgne (1997; 1999; 2005).

## **BIBLIOGRAFIA**

ALMEIDA, I. FOX: pesquisa como instrumento de inovação. *Estudo de caso*. ESPM, 2006.

ANFAVEA. *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira: 2014*. São Paulo: ANFAVEA, 2014.

BIANCOLINO, C.; KNISS, C.; MACCARI, E.; RABECHINI JR.; R. Protocolo para elaboração de relatos de produção técnica. *Revista de Gestão e Projetos*, v. 3, n. 2, p. 294-307, 2012.

EXAME. Melhores e Maiores em 2013. São Paulo, 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/negocios/melhores-e-maiores/>>. Acesso em: 20 jul. 2014.

FENIANOS, E.E. *Volkswagen Brasil*. São Paulo: UniverCidade, 2009.

GIL, A.C. Como elaborar projetos de pesquisa. São Paulo: Atlas, 2007.

HARTLEY, J.F. Case studies in organizational research. In: CASSELL, C.; SYMON, G. (Ed.). *Qualitative methods in organizational research: a practical guide*. London: Sage, 1994. 253p. p. 208-229.



KIM, W.C.; MAUBORGNE, R. Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, v. 75, n. 1, p. 102-112, 1997.

\_\_\_\_\_. Creating new market space. *Harvard Business Review*, v. 77, n. 1, p. 83-93, 1999.

\_\_\_\_\_. *Blue ocean strategy: how to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Cambridge: Harvard Business School Press, 2005.

PORTER, M.E. *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

QUATRO RODAS. Os cinquenta veículos mais vendidos no mercado nacional. Disponível em: < <http://quatorrodas.abril.com.br/autoservico/top50/2014.shtml>>. Acesso em: 25 jul. 2014.

\_\_\_\_\_. Editora Abril, São Paulo, ed. 519, out. 2003. p. 48-53.

YIN, R.K. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. 3ª. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.