

**A RELAÇÃO ENTRE A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E A INOVAÇÃO:
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE DESMANCHE DE
CAMINHÕES.**

FLÁVIO CORDEIRO

Universidade Presbiteriana Mackenzie
flaviocordeiro@globocom

MOISÉS ARI ZILBER

Universidade Presbiteriana Mackenzie
mazilber@mackenzie.com.br

Agradeço a minha família por todo suporte, apoio e compreensão e também aos meus professores, pelo rico aprendizado que têm me proporcionado e importante contribuição para que esse trabalho pudesse ser realizado.

GESTÃO DA INOVAÇÃO

A RELAÇÃO ENTRE A FORMULAÇÃO ESTRATÉGICA E A INOVAÇÃO: ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO SETOR DE DESMANCHE DE CAMINHÕES.

RESUMO

O objetivo deste trabalho foi analisar a relação entre a estratégia do negócio e suas iniciativas de inovação, tendo como ambiente de análise a empresa JR Diesel, referência no setor de desmanche de caminhões e veículos pesados para venda de peças usadas, sendo a principal empresa com participação ativa no desenvolvimento da lei que regulamentou o setor em nível estadual, e que já tramita em nível federal. Como suporte teórico, a análise bibliográfica tratou dos conceitos de estratégia e formulação estratégica apoiada na visão baseada em recursos, e de inovação, a partir da análise de suas variações, com base no Manual de Oslo. Adotou-se metodologia qualitativa de pesquisa, usando como estratégia de investigação o estudo de caso único e a técnica da análise de conteúdo para tratamento e interpretação dos dados. A coleta de dados foi realizada por meio de entrevistas semiestruturadas com os principais gestores da empresa. Como resultado, o estudo demonstrou existir importante relação entre a estratégia e as inovações promovidas pela empresa, tanto com a estratégia exercendo influência sobre as iniciativas de inovação, sejam elas internas ou relacionadas ao valor entregue para os clientes, como com as iniciativas de inovação garantindo a efetiva implementação da estratégia desenvolvida.

ABSTRACT

This study aimed to analyze the relationship between business strategy and innovation initiatives, considering as research environment the company JR Diesel, one of the most important company in the sector of trucks and heavy vehicles disassembling, with focus on the spare parts market. It also was the main company with direct responsibility for the development of the law that regulated the sector at the state and also federal levels. As theoretical support, the bibliographical analysis treated the concepts of strategy and strategic formulation based on resource-based view, and of innovation, by the analysis of their concept and variations, based on Oslo Manual. It was adopted the qualitative research methodology, using the single case study as research strategy. The content analysis technique was used for processing and interpretation of data. Data collection was carried out predominantly by semi-structured interviews with the key decision makers of the company. As a result, the study showed important relationship between the business strategy and the innovations promoted by the company, with the strategy exerting influence on innovation initiatives, both the internal ones and those related to the value delivered to the customers, and also with the innovation initiatives ensuring the effective implementation of the strategy.

Palavras-chave:

Estratégia, inovação, gestão.

1. INTRODUÇÃO

Nos estudos sobre inovação, verifica-se que a principal razão para a mudança, seja ela de produto ou de processo, está relacionada a obter ganhos de desempenho, a exemplo de Edward B. Roberts (1988) que explica o processo de inovação como a soma ou a combinação de invenção mais comercialização.

Outro motivo, também atrelado ao ganho de desempenho, que frequentemente está relacionado à inovação é a busca pelo aumento da competitividade da empresa no mercado. Nessa linha, Prahalad e Ramaswamy (2004) sugerem uma mudança de foco da inovação, saindo da centrada no produto, passando pela centrada na solução até chegar na inovação baseada na experiência do cliente, o que os autores chamaram de o novo ambiente competitivo das experiências, no qual, quanto melhor for a experiência, mais o cliente está disposto a pagar pelo valor recebido.

De acordo com o Manual de Oslo (2005), a razão pela qual as empresas inovam também passa pela melhoria de desempenho, seja pelo reflexo no aumento de demanda, seja pela redução de custos.

Assim, os motivos que levam à inovação podem ser vários, como redução de custos, ganhos de qualidade, aumento de lucratividade, ampliação de demanda, criação de vantagem competitiva, ganhos de desempenho e de competitividade entre outros, os quais também fazem parte do repertório de motivos ou de norteadores do processo de formulação estratégica das empresas, o que mostra a relação direta entre esses dois conceitos. Segundo Porter (1990), o processo de inovação não pode estar desassociado dos contextos competitivo e estratégico da firma.

No caso, o processo de formulação estratégica orientada para o mercado visa desenvolver e manter a adequação entre os objetivos da empresa, suas habilidades e recursos e as oportunidades do ambiente externo, que representam as mudanças e os desafios que a empresa deverá enfrentar. Assim, seu foco é dar forma aos negócios e aos produtos da organização, visando sempre o lucro e o crescimento almejados (KOTLER, 2005).

Já na visão baseada em recursos, segundo Grant, (1991), a seleção da estratégia para a empresa é feita com base no seu ambiente interno, com vistas a melhor utilização dos seus recursos e capacidades, sempre focando uma oportunidade externa do ambiente em que a empresa atua. A premissa central é analisar a capacidade que a empresa tem de criar e sustentar vantagem competitiva a partir de seus recursos com maior potencial de ganho.

Por tanto, a proposta que se faz nesse artigo é entender qual a influência ou a relação existente entre a estratégia das empresas e suas iniciativas de inovação, sejam elas de processo, produto, métodos de marketing ou organizacionais. O que se pretende é analisar a inovação como um processo orientado pela estratégia da empresa.

A partir dos conceitos-chave sobre formulação estratégica com base na visão baseada em recursos e sobre inovação, visando analisar a relação entre esses dois construtos, chegou-se na seguinte questão de pesquisa: Qual a relação entre a estratégia e as iniciativas de inovação da empresa?

Para responder essa questão, foi realizada a análise do caso da JR Diesel, empresa pioneira em reciclagem de caminhões, fundada em 1984 e que hoje é referência no segmento de autopeças usadas com foco em veículos pesados. Atualmente, segundo informações da própria empresa, a JR Diesel é a maior empresa do setor, tendo chegado em 2013 à marca de mais de 12 mil caminhões desmontados, que representa uma média de 1.000 caminhões por ano. Ela conta com mais de 100 colaboradores, 75 mil clientes cadastrados e ocupa uma área de 15.000m² na cidade de Osasco, em São Paulo (JR DIESEL, 2014).

O objetivo geral que se pretende alcançar a partir da análise desse estudo de caso único é, por tanto, entender como e se a formulação estratégica da empresa direciona e

oferece as premissas para suas iniciativas de inovação. Em função do objetivo geral proposto, foram definidos três objetivos específicos:

- Caracterizar o processo de formulação estratégica da empresa.
- Identificar as principais iniciativas de inovação da empresa (produto, processo e métodos de marketing e organizacionais);
- Analisar a relação entre a estratégia e as inovações promovidas pela empresa.

No próximo tópico será realizada a análise teórica dos conceitos que embasam o estudo, iniciando com uma breve análise da evolução do pensamento sobre estratégia, os seus tipos e as razões pelas quais as empresas buscam seu desenvolvimento. Na sequência se analisará o tema da formulação estratégica, a partir da visão baseada em recursos (RBV), para então focar na verificação e conceituação dos tipos de inovação.

Os tópicos seguintes abordarão o âmbito de pesquisa, com a descrição do setor de atuação da empresa JR Diesel, e a análise da metodologia utilizada. Então, serão apresentadas a discussão dos resultados e a conclusão sobre a questão de pesquisa com base no objetivo proposto.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Estratégia e Formulação Estratégica

Whittington (2002) trouxe uma importante discussão do que é estratégia a partir das quatro principais teorias que embasam o pensamento estratégico, as quais divergem uma das outras quanto as suas implicações na administração estratégica e orientação às ações gerenciais. As quatro abordagens são descritas como: clássica, processual, evolucionária e sistêmica.

A abordagem clássica, segundo Whittington (2002), tem seu principal foco na maximização do lucro e é suportada pela análise e planejamento racional de longo prazo, colocando a responsabilidade por sua formulação nos cargos mais altos da organização. Já a abordagem evolucionária tem seu foco no próprio mercado, a partir da lógica de que independe de haver ou não um planejamento racional. No caso, as estratégias de longo prazo dão lugar à maximização da sobrevivência no curto prazo e às iniciativas inovadoras, em função da alta imprevisibilidade e elevada concorrência. Os processualistas, por sua vez, compartilham da lógica evolucionista contra as estratégias racionais da teoria clássica, porém, não confiam nos mercados para a maximização do lucro. Nesse contexto, o resultado ótimo dá lugar ao apenas satisfatório e a lógica estratégica da formulação e execução de maneira sequencial é substituída pela estratégia que emerge a partir da própria atuação da empresa, dos seus processos internos e das imperfeições do mercado (CYERT; MARCH, 1963). Por fim, Whittington (2002) explica que a abordagem sistêmica traz as premissas da teoria clássica, porém considerando um contexto sociológico, que insere os indivíduos dentro de um sistema social fortemente entrelaçado.

Pode-se notar, por tanto, que são várias as formas de se direcionar o pensamento estratégico, segundo perspectivas que variam em função do foco entre o ambiente interno e externo, em função da dimensão do tempo, confrontando as visões de curto e de longo prazo, e também em função da visão ou relação da empresa com o desempenho, variando entre o apenas satisfatório até a busca pela maximização, além da consideração dos fatores sociológicos que envolvem a organização.

Mais recentemente, Bowman (2007) definiu estratégia como o caminho que a empresa constrói, com base em atributos que lhe garantem vantagem competitiva, na busca pelo lucro futuro.

Dentro da visão baseada em recursos, Grant (1991) explica e define a estratégia como a combinação entre o que uma organização faz entre seus recursos e habilidades e as oportunidades e riscos provenientes do seu ambiente externo. Nesse contexto, é importante ressaltar que uma oportunidade pode ser definida como uma condição desse ambiente que, ao ser explorada, ajuda a empresa a obter competitividade, enquanto que uma ameaça também é uma condição do ambiente externo, porém que pode impedir os esforços de uma empresa em obter competitividade estratégica (HITT et al., 2008).

Aprofundando um pouco mais essas definições, e com base nos pensamento de Mintzberg (1987a), o conceito de estratégia pode ser analisado a partir de cinco definições, as quais são descritas como plano, jogada, padrão, posição e perspectiva.

O autor explica que a estratégia como “plano” traz o sentido de um curso de ações tomadas com antecedência, de maneira consciente e propositalmente, em função de uma dada situação. Dentro dessa lógica, a estratégia pode ser analisada também como uma “jogada”, quando analisada como sendo uma manobra ou um recurso utilizado pela empresa em prol de um objetivo específico. Já a estratégia como “padrão” se traduz como um comportamento ou fluxo de ações consistente, porém nem sempre pretendido. A estratégia também pode ser a força mediadora, determinada por uma “posição” entre a organização e o seu ambiente competitivo, seja em função de um mercado específico em que a empresa atua ou do ambiente como um todo. De maneira contrária à estratégia como posição, ao ser entendida como “perspectiva”, ela foca no ambiente interno da organização, em suas características principais, na sua própria personalidade, na sua essência que deve ser compartilhada entre todos os envolvidos com a organização (MINTZBERG, 1987a).

Mintzberg (1987b), a partir das cinco definições de estratégia, ampliou ainda mais sua análise buscando entender a razão pela qual as organizações precisam de uma estratégia. Com foco em dar direção para a empresa, a estratégia constrói um caminho para atingir objetivos específicos em função das ameaças e oportunidades do ambiente. Ela pode ser necessária também para ajudar a empresa a concentrar seus esforços na promoção de ações coordenadas tornando a empresa coesa e focada. A terceira razão diz respeito à necessidade da empresa de se diferenciar das demais, a partir de uma definição única e características próprias. Por fim, o motivo pelo qual uma empresa precisa de uma estratégia está ligado à redução de incertezas e aumento de controle e previsibilidade na busca por eficiência, sob condições de estabilidade, a partir de seus recursos e processo de aprendizagem.

Por outro lado, o autor alerta que num ambiente de mudanças, a falta de uma estratégia pode ser tão importante quanto tê-la, fazendo com que os estudos sobre estratégia direcionem o foco para a própria mudança (MINTZBERG, 1987b).

No caso da formulação estratégica, os estudos e definições também são bastante abrangentes, variando em função do foco no ambiente interno e externo da organização. Segundo Wernerfelt (1984), recursos e produtos (mercados) fazem parte de uma mesma moeda, em que certos mercados exigirão da firma diversos recursos específicos, os quais, por outro lado, poderão ser usados também em diferentes mercados.

Porém, para se definir uma estratégia clara de modo a sustentar todo o processo de tomada de decisão ao longo do caminho a ser trilhado, é importante ressaltar que antes de se decidir qualquer mudança interna em prol da estratégia estabelecida, se faz necessário entender o que garante o sucesso da firma a partir da identificação dos seus ativos estratégicos atuais (BOWMAN, 2007).

Com base nessa perspectiva, em função dos ativos da firma, Bowman (2007) sugere que o processo de formulação estratégica deve clarificar quais são os ativos estratégicos da firma, os mercados em que ela pretende atuar, os ativos necessários para competir nesses mercados e de que forma tais ativos devem ser desenvolvidos ou adquiridos.

No caso, os ativos estratégicos podem ser identificados questionando, primeiro, sobre o que os clientes percebem como valor entregue por meio dos produtos e serviços da firma e, segundo, sobre quais recursos e capacidades internos são responsáveis pela entrega de tal valor (BOWMAN, 2007).

Anos antes, Grant (1991) já propunha uma abordagem de formulação estratégia também a partir do ambiente interno da empresa, considerando seus recursos e capacidades como as principais fontes do direcionamento estratégico e da geração de lucro, a qual é composta por cinco estágios distintos, que envolve: (1) a análise da base dos recursos da firma; (2) a apreciação das capacidades internas da firma; (3) a análise do potencial de geração de lucro e de vantagem competitiva dos seus recursos e capacidades; (4) a definição de uma estratégia que melhor explore seus recursos e competências em função de uma oportunidade verificada no mercado; e (5) a identificação de *gaps* de recursos a serem desenvolvidos.

Faz-se necessário entender que os recursos são considerados como os *inputs* de um processo produtivo, os quais são analisados individualmente não só como ativos tangíveis como equipamentos, infraestrutura em geral e recursos financeiros, mas também como intangíveis, a exemplo das habilidades, conhecimento, marcas, tecnologias, patentes etc. Porém, como nem todos os recursos podem ser produtivos de maneira independente, a importância do conceito de competência surge como sendo a capacidade de um conjunto de recursos em realizar alguma tarefa de forma organizada com foco na geração de vantagem competitiva (GRANT, 1991).

Prahalad e Hamel (1990) explicam que as competências centrais da firma são aquelas capacidades com potencial de gerar vantagem competitiva, oferecendo acesso a uma ampla variedade de mercados, contribuindo significativamente para um benefício percebido pelo cliente a partir do portfólio de produtos e/ou serviços da empresa e sendo difícil de ser imitada pelos competidores.

A tarefa principal da visão baseada em recursos para a formulação estratégica, segundo Grant (1991), é a maximização constante dos ganhos, que, além de depender do relacionamento direto entre os recursos e as competências organizacionais, também diz respeito à gestão estratégica desses recursos de modo a relacioná-los diretamente com a obtenção de lucro, seja otimizando-os para um negócio específico, seja utilizando-os como a base para ampliação da atuação da empresa em outros negócios.

Ainda com relação à análise dos recursos e capacidades, Barney (1991) também postula que nem todos os recursos da empresa têm potencial de gerar vantagem competitiva.

Com a evolução desse pensamento, surgiu o modelo VRIO de análise de vantagem competitiva sustentável, com base em quatro parâmetros-chave que confere aos recursos da firma os seguintes atributos distintivos: a) eles devem ser valiosos sob a ótica do cliente, permitindo assim explorar oportunidades e reduzir ameaças externas; b) devem ser raros, dentro do ambiente concorrencial; c) devem ser difíceis de imitar pelas empresas que não os possui; e) e a organização, por meio de suas rotinas e processos internos, deve ser capaz de explorar tais recursos (BARNEY; CLARK, 2007).

Ainda na análise da sustentabilidade da vantagem competitiva, e de forma análoga aos conceitos de Barney (1991), com base na visão baseada em recursos, Grant (1991) considera que ela depende do nível de apropriabilidade que a empresa possui dos ganhos provenientes dos seus recursos e capacidades, em função de sua durabilidade, do nível de transparência para imitação, de transferibilidade entre firmas competidoras e da dificuldade de reprodução.

Segundo o autor, em mercados de ciclos rápidos, de constante mudança e evolução tecnológica, em que a sustentabilidade da vantagem competitiva é difícil de ser mantida, a empresa pode adotar a estratégia de explorar sua inovação inicial até que surja uma nova

ameaça vinda do ambiente externo ou, por outro lado, partir para o desenvolvimento de uma capacidade tecnológica que lhe garanta um processo contínuo de inovação (GRANT, 1991).

É justamente nesse ponto que surge o objetivo principal desse estudo que é entender de que maneira o processo de inovação está ou não alinhado ao processo de formulação estratégica da empresa, ou seja, analisar a relação entre a formulação estratégica e as iniciativas de inovação.

O desafio passa a ser não apenas o de explorar a base de recursos existente da empresa para maximizar ganhos, mas de desenvolvê-la, em prol da ampliação de sua competitividade e aproveitamento de oportunidades, ou seja, colocar o foco na cobertura dos “*gaps* de recursos” da firma, conforme demonstrado no estágio cinco do modelo de formulação estratégica desenvolvido por Grant (1991).

Desta forma, a atualização e/ou desenvolvimento de recursos é fundamental para manter a competitividade do negócio, seja para o atendimento de novas demandas externas ou mesmo para a criação de mudanças no mercado (EISENHARDT; MARTIN, 2000).

2.2 Inovação

A fim de explicar o processo de desenvolvimento econômico, Schumpeter (1934) cunhou a expressão “destruição criadora” como sendo uma forma de substituição de antigos produtos e hábitos de consumo por novos. Tal expressão evidencia sua visão sobre a inovação como um processo de mudança radical, gerador de ruptura e desequilíbrio no sistema econômico, de alterações nos padrões de produção e conseqüentemente diferenciação entre as empresas, considerando as inovações incrementais como uma forma de promover melhorias nas próprias inovações radicais (SCHUMPETER, 1988).

Segundo o autor, as inovações tecnológicas são vistas pelas empresas como uma forma de aumentar seus ganhos, sejam essas inovações relacionadas ao produto ou aos processos produtivos, na busca por vantagem competitiva.

Essa visão sobre a inovação como algo que, de certa forma, cria e garante vantagem competitiva sustentável é compartilhada também por outros autores, como Kanter (1985), que evidencia a importância de haver um equilíbrio entre a gestão administrativa, responsável pela eficiência, e a gestão empreendedora, responsável pela inovação, a qual é caracterizada pela incerteza, pela busca de conhecimento, pela competição e pela quebra de fronteiras (KANTER, 1985).

Assim, o objetivo principal do estudo sobre inovação é muito maior e mais abrangente do que apenas saber se as empresas são ou não inovadoras. O foco é analisar como as empresas inovam e quais são os diferentes tipos de inovação (MANUAL DE OSLO, 2005).

Freeman (1987) explica que a inovação pode assumir diferentes formas em função da sua intensidade e geração de mudanças para o negócio, para o mercado e para a economia como um todo, podendo ser classificada como incremental, radical, mudança de sistema tecnológico e até mesmo como mudança de paradigma tecnoeconômico.

Enquanto as inovações incrementais e radicais afetam diretamente a empresa, seja por pequenas mudanças provenientes de ideias e iniciativas de cunho incremental até mudanças radicais geradoras de rupturas ou descontinuidades, as mudanças do sistema tecnológico geram um efeito maior, de maior alcance, incluindo tanto inovações radicais como incrementais de produtos e processos, podendo atingir mais de um setor e ainda promover a entrada de empresas em diferentes setores. Quanto às mudanças do paradigma tecnoeconômico, elas são mais profundas e têm o potencial de afetar a estrutura e as condições de praticamente toda a economia (FREEMAN, 1987).

De maneira a contextualizar o tema para o objetivo proposto nesse artigo, segundo apresentado no Manual de Oslo (2005), a definição de inovação é expressa, tanto como a

implementação de um produto (bem ou serviço) que seja novo ou significativamente melhorado, quanto como de um novo processo, método de marketing e também organizacional na forma de fazer negócios, na organização do ambiente interno e até mesmo nas relações com o ambiente externo.

Com base nessa definição, verifica-se que o tema é bastante abrangente e envolve tanto a perspectiva interna como externa da empresa, a partir de um conjunto amplo de inovações possíveis.

No que se refere ao *produto*, ela é definida como a introdução de um produto novo ou significativamente melhorado, quanto as suas características e/ou possíveis usos, a partir de tecnologias e conhecimentos, tanto novos quanto existentes. Já a inovação de *processo* tem o objetivo de reduzir custos e/ou aumentar a qualidade nos processos operacionais da empresa, a partir do uso de novas técnicas, equipamentos, softwares. A inovação de *marketing* é analisada em função das mudanças dentro do próprio mix de marketing (KOTLER, 2005), envolvendo inovações no design e nas características de produtos e serviços, inovações em canal, promoções, formação de preço, sistema de inteligência de informação etc. Finalmente, o quarto tipo de inovação envolve novos *métodos organizacionais*, quanto às práticas internas, local de trabalho e relações da empresa com o ambiente externo, com foco no ganho de desempenho (MANUAL DE OSLO, 2005).

A exemplo dessa definição mais ampla, envolvendo processos e métodos de trabalho além do foco apenas em produto, a inovação tratada no âmbito da gestão diz respeito à implantação de técnicas, estruturas, processos ou práticas de gestão que sejam novas para a organização e que se destinem a atingir seus objetivos organizacionais (BIRKINSHAW et al., 2008). Segundo os autores, dentro de uma perspectiva racional, as inovações em gestão têm como objetivo aumentar a efetividade da organização, em face de novos problemas ou desafios que ela enfrenta no mercado.

Nota-se, por tanto, que a inovação deve assumir um papel relevante na implementação bem sucedida da estratégia, que por sua vez, também exerce influência sobre as iniciativas de inovação, sejam elas de processo, produto, métodos de marketing ou organizacionais. A análise dessa relação entre estratégia e inovação foi o que motivou a realização desse estudo.

3. ÂMBITO DE PESQUISA

Como apresentado na introdução do artigo, esse estudo foi realizado com base no caso da empresa JR Diesel, que atua no setor de desmanche automotivo e que, até dezembro de 2013, ainda era um setor percebido no mercado em geral como um negócio ilegal, associado a roubo de veículos e, conseqüentemente, a venda de peças roubadas. Inclusive, por conta desta percepção, o governo do Estado de São Paulo, em 2013, pretendia lançar um projeto de lei que proibiria o desmanche de veículos no estado (JOVEN PAN, 2013).

Essa realidade começou a mudar a partir dos esforços da própria JR Diesel em profissionalizar e regulamentar o setor. Um dos seus diretores viajou para nove países a fim de pesquisar sobre esse tipo de negócio e percebeu que havia uma distorção grande sobre o entendimento dessa atividade no Brasil, pois nesses países o desmanche tinha leis, práticas comerciais, além de consumidores e fornecedores totalmente diferentes (JR DIESEL, 2014).

Um dos resultados desse esforço, inclusive com atuação junto aos órgãos do governo, foi a sanção, em janeiro de 2014, da “Lei do Desmanche”, que regulamentou o setor no estado de São Paulo, passando a exigir das empresas algumas novas obrigações como: credenciamento junto ao Detran e Secretaria da Fazenda para poder revender as peças ao consumidor final, identificação das peças e emissão de nota fiscal para garantir rastreabilidade e ainda garantia de ter as condições operacionais necessárias para evitar a contaminação do

solo com óleo, aditivos e fluidos em geral (G1, 2014). Quatro meses mais tarde, em maio de 2014, a lei também era sancionada em âmbito nacional (AUTODATA, 2014).

Pode-se considerar que essa lei foi um marco para o setor, pois, além de envolver os interesses das próprias empresas de desmanche, gerava no mercado posições tanto contrárias como a favor, como a de empresas de seguros automotivos, que acreditavam que a regulamentação da atividade ajudaria a reduzir o índice de criminalidade associada a roubo de veículos (AUTODATA, 2014).

Com isso, nota-se que se trata de um setor legalmente novo para o país, mas com um volume considerável de empresas, estimado em 63 mil, e que possui um potencial de crescimento muito grande, segundo o diretor de marketing e novos negócios da JR Diesel.

Alguns anos antes da legalização do setor, como uma forma de profissionalizar a atividade de desmanche no país e também de exercer, de alguma forma, certa influência em prol da sua regulamentação, a JR Diesel, na figura do seu diretor de marketing e novos negócios, decidiu criar, em 1998, a ADERA Brasil - Associação Brasileira de Desmontagem e Reciclagem Automotiva, com foco no desenvolvimento tecnológico das empresas de desmontagem em âmbito nacional, enfatizando temas políticos, econômicos, sociais e ambientais (ADERA, 2014).

Atualmente, o setor ainda carece de informações estruturadas, porém, em nível nacional, o número crescente de acúmulo de veículos sem condições de circulação nos pátios do Detran (Departamento Estadual de Trânsito) demonstra o grande potencial que o setor de desmanche possui no Brasil (CNT, 2014).

Segundo a Confederação Nacional do Transporte (CNT), estima-se que existam em torno de 230 mil caminhões com mais de 30 anos de vida rodando por todo o país, os quais, além de operarem com tecnologia ultrapassada, ainda representam riscos à sociedade de forma geral, quanto ao potencial de geração de acidentes e de poluição do meio ambiente (CNT, 2014).

Por se tratar, por tanto, de um setor recentemente regulamentado, não existem muitos dados organizados, análises e projeções que possam explicá-lo melhor, o que, de certa forma, já demonstra o quanto esse setor tem para se desenvolver e crescer em nosso país, além também da relevância do estudo do caso da JR Diesel dentro do contexto da estratégia e da inovação.

4. METODOLOGIA

Esse trabalho foi iniciado com a análise bibliográfica sobre os temas de estratégia, formulação estratégica sob a perspectiva da visão baseada em recursos e de inovação, a fim de sustentar o estudo proposto. Dentro da metodologia qualitativa foi usado o estudo de caso único, com o caso da empresa JR Diesel, como estratégia de investigação. As estratégias de investigação concentram-se na coleta, na análise e na comunicação de dados.

O estudo de caso é, portanto, uma estratégia muito utilizada para explorar processos, atividades e eventos (CRESWELL, 2010). Ele pode ser empregado em muitas situações, contribuindo para o nosso conhecimento sobre uma série de fenômenos, sejam eles individuais, grupais, organizacionais, sociais, políticos e afins (YIN, 2010). Segundo o autor, o método do estudo de caso é um dos vários caminhos para se realizar uma pesquisa em ciências sociais. É uma forma de se fazer pesquisa empírica, tendo como enfoque fenômenos contemporâneos no contexto da vida real, em situações em que o investigador tem pouco controle sobre os eventos, onde se utilizam múltiplas fontes de evidência.

Para a coleta de dados, foi realizado um levantamento formal, por meio de entrevistas semiestruturadas com os diretores das áreas de marketing e novos negócios, operações, comercial, e também com o diretor-presidente, fundador da empresa JR Diesel, os quais

ofereceram diferentes perspectivas e visões sobre o tema em questão. As entrevistas constituem uma fonte essencial de evidências para os estudos de caso (YIN, 2010).

O roteiro das entrevistas (**Apêndice A**) foi elaborado em conexão com os conceitos trabalhados no referencial teórico, que, por sua vez, foi desenvolvido em função dos objetivos do estudo, buscando garantir assim um nível mínimo de validade para os resultados.

Ressalta-se que a empresa delimitou o escopo de participação nas entrevistas aos seus principais diretores, justificando que os temas de estratégia e de inovação na organização são tratados prioritariamente por esse nível hierárquico.

Além das entrevistas, foram realizadas também observações por meio da participação em reuniões internas e visitas às instalações da empresa, localizada na cidade de Osasco-SP.

Visando o tratamento e análise dos dados obtidos por meio das entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas de maneira integral, utilizou-se o método qualitativo de análise de conteúdos (BARDIN, 2007). Com base na análise categorial, em função dos objetivos específicos desse estudo, o procedimento de análise passou pelas etapas de pré-análise, exploração e tratamento dos resultados obtidos, conjuntamente com sua interpretação.

Para a elaboração da categorização realizou-se a divisão das componentes das mensagens em função da classificação dos elementos levantados com base em cada pergunta pré-definida no roteiro de entrevistas. Tais elementos foram confrontados de modo a se identificar os pontos comuns entre eles (BARDIN, 2007).

De acordo com o previsto por Bardin (2007), a fim de se alcançar um bom resultado na elaboração das categorias, a pré-análise procurou atender aos critérios de exclusão mútua, homogeneidade, pertinência, objetividade, fidelidade e produtividade.

Ressalta-se ainda que as entrevistas e observações foram realizadas sempre pelo mesmo pesquisador, utilizando o mesmo instrumento de pesquisa, visando atender ao critério de homogeneidade na obtenção, análise e comparação das informações.

Assim, com base nos procedimentos explicados nos parágrafos anteriores, a análise dos conteúdos transcritos levou à elaboração das categorias apresentadas no **Quadro 1** abaixo, relacionadas à cada objetivo específico definido para o estudo.

Quadro 1: Objetivos específicos x Categorias de análise

| Objetivos Específicos | Categorias de Análise |
|---|---|
| 1- Caracterizar o processo de formulação da estratégia da empresa | - Estratégia em função de oportunidades do mercado - Estratégia a partir de ativos estratégicos. |
| 2- Identificar as principais inovações desenvolvidas pela empresa (produto, processo, métodos de marketing e organizacionais) | - Inovação para o cliente - Inovação interna (recursos e capacidades) |
| 3- Analisar a relação entre a formulação estratégica e as inovações promovidas pela empresa. | - Relação entre estratégia e inovação |

Importante salientar que o caso estudado oferece pouca base para generalização teórica, inclusive limitando suas implicações para outras empresas e setores de atuação. Nesse sentido, ressalta-se que a generalização de um caso particular para uma proposição teórica não deve ser perseguida pelo pesquisador (YIN, 2010).

5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

No que se refere ao primeiro objetivo específico, a categoria “Estratégia em função de oportunidades do mercado” ficou evidente já no nascimento da JR Diesel, marcado pelo perfil

empreendedor do seu fundador, atualmente diretor-presidente da empresa. Originalmente, o principal foco da empresa era concertar rodas de caminhão, porém, a partir da observação do ambiente externo que surgiu a principal oportunidade para transformar o negócio numa empresa de peças usadas em geral, conforme explicado por ele:

“(...) o nosso forte era arrumar rodas, mas se quebra tanta roda é porque não temos estradas. O caminhão deve passar em buracos e quebrar as rodas, e se quebra roda deve quebrar o resto. Eu entendi que aquilo poderia ser uma oportunidade e eu entendi também que a nossa frota era muito velha e que não dá para repor só peça nova em uma frota velha, até porque não tinha peça nova em todo lugar a disposição.”

Anos mais tarde, além da percepção de que existia um mercado inexplorado, outras evidências foram verificadas a respeito de oportunidades externas consideradas de maneira estratégica para o negócio, conforme explicaram os diretores da empresa.

Segundo o Diretor de Marketing e Novos Negócios:

“(...) o governo precisa reduzir a idade média da frota de caminhões de 17,8 pra 8 anos. Então, como ele vai fazer isso? Literalmente destruindo os 320 mil veículos acima de 20 anos.”
“(...) a gente não atende nem 3% do mercado. Tem um mercado muito inexplorado. Ele não está ocupado. Então eu tenho muito espaço para crescer.”

Segundo o Diretor Comercial:

“(...) a entrada do seguro popular, que provavelmente virará lei esse ano ou no próximo, vai permitir o uso de peças usadas nas apólices. Isso é uma grande oportunidade pro nosso negócio. Isso favorecerá o crescimento do nosso setor.”

O olhar externo com foco na oportunidade de um mercado praticamente inexplorado, e até inexistente quando do nascimento da empresa, norteou a sua estratégia de crescimento e ainda apoiou o foco no desenvolvimento dos seus *gaps* internos quanto aos seus ativos estratégicos, a fim de se buscar as melhores condições de atuação e maiores ganhos de mercado.

Ao longo dos anos, a empresa se deparou com dois momentos de desenvolvimento estratégico, ambos com vistas à oportunidade de que esse setor no mercado brasileiro não era bem atendido, com qualidade e segurança, por nenhuma outra empresa, e que, portanto, colocava a JR Diesel numa posição de precisar fazer cada vez mais, melhor e com maior rentabilidade. Assim, a categoria relacionada a “Estratégia a partir de Ativos Estratégicos” se confirmou durante a análise das entrevistas.

No primeiro momento, de 2009 a 2011, a evolução da empresa foi sustentada fundamentalmente pelo desenvolvimento de seus ativos estratégicos, mediante benchmark realizado com empresas de nove países visitados pelo Diretor de Marketing e Novos Negócios da JR Diesel, e também através do desenvolvimento interno das pessoas, das equipes de produção e de vendas, conforme expuseram seus diretores nas entrevistas:

Segundo o Diretor de Marketing e Novos Negócios:

“(...) houve um preparo interno inicial, de 2009 ao final de 2011, quando eu visitei nove países. Eu fui copiando um pouco de cada modelo, fazendo benchmark. Eu fui copiando, desenvolvendo, melhorando nossa forma de trabalhar, nossos processos e transformando o nosso negócio.”

Segundo o Diretor de Operações:

“(...) a nossa estratégia depende do nosso investimento, desde sempre, no crescimento das pessoas. A forma de trabalhar é essencial pro nosso negócio, como a gente forma equipes. Essa é a nossa cultura. É a base do nosso crescimento, em qualquer escala, qualquer degrau que eu vou subindo.”

No segundo momento, em função inclusive desse processo de benchmark internacional, notou-se um mercado potencial ainda maior no Brasil. Vista como oportunidade, essa percepção norteou a estratégia de ampliação da empresa com base em dois dos seus principais ativos estratégicos, que são o atendimento e relacionamento comercial e o processo de captação e recuperação de peças, os quais, por sua vez, deram origem aos seus dois pilares estratégicos.

O primeiro deles foi o aumento de capilaridade a partir de um processo de credenciamento de novos pontos de venda, que são lojistas independentes localizados em todo o país. O segundo pilar se relacionava ao processo de captação de veículos para desmanche, cuja estratégia passava pela diversificação das fontes e das formas de captação, de maneira a suportar o crescimento buscado através da rede de credenciados, conforme explicado pelos diretores de Marketing e Novos Negócios, Comercial e de Operações da empresa:

Segundo o Diretor de Marketing e Novos Negócios:

“(...) a nossa estratégia está muito relacionada a duas vertentes que são o que melhor sabemos fazer: a primeira é o aumento de capilaridade comercial e a segunda vertente foca no aumento de captação de veículos, para atender a demanda de venda.”

Segundo o Diretor Comercial:

“(...) queremos crescer, quintuplicar nos próximos 5 a 7 anos. Pra isso, precisaremos ampliar nossa força de vendas, na parte de credenciamento, ou franquias. É um projeto novo. E também na desmontagem de caminhões, que é também nosso forte.”

Segundo o Diretor de Operações:

“Eu preciso ter um centro de desmontagem cada vez mais forte. Desmontar muito carro pra distribuir peças pra 200, 300 pontos que a gente quer ter, que são credenciados, franquizados.”

Já dentro do segundo objetivo específico e, mais especificamente, na categoria descrita como “Inovação para o Cliente”, verificou-se um forte foco na busca pela diferenciação para o cliente, evidenciada a partir da maneira como a empresa entendia a sua relação com o mercado, ou seja, como uma solucionadora de problemas e não como uma vendedora de peças de caminhão, forma essa totalmente inovadora para o setor, conforme explicado pelos diretores Comercial e de Operações:

Segundo o Diretor Comercial:

“(...) eu não vendo um produto específico pro meu cliente, eu vendo uma solução. (...) nós queremos solucionar problemas do transporte nacional e não simplesmente vender peças.”

Segundo o Diretor de Operações:

“(...) a venda de solução já é, por si só, o principal diferencial, ou a principal inovação do negócio, uma vez que ninguém mais no mercado atua dessa maneira.”

Quanto à categoria “Inovação Interna”, essa maneira de entender a relação da empresa com seus clientes é reflexo também de seu ambiente interno, de uma cultura de valorização das pessoas e de inovação, verificada a partir das entrevistas e das observações feitas durante as visitas realizadas. Pôde-se notar tanto a importância dada pelos gestores ao trabalho em equipe e ao tratamento junto às pessoas internas e externas à organização, quanto ao foco no

desenvolvimento constante dos seus colaboradores visando uma cultura de não ter medo de experimentar e de mudar sempre com foco no aumento dos resultados e melhoria do serviço prestado, conforme explicado pelos diretores Comercial e de Operações.

Segundo o Diretor Comercial:

“(...) a gente faz uma escolinha com nossos vendedores. Todo dia, reunião todo dia, boleta a boleta, cantar, explicar um por um. Quem está aqui a 10, 15, 20, 30 anos aprendeu o que nenhum vendedor hoje do mercado aprendeu. É diferente do que fazem lá fora. As vezes cansa, mas dá muito resultado.”

Segundo o Diretor de Operações:

“Nossos supervisores participam intensamente de todos os pontos de contato que temos com nossos clientes. Queremos achar sempre novas formas de fazer melhor, diferente, de inovar.”

Como exemplo, uma mudança de processo com foco no aumento da capacidade de atendimento aos clientes foi a eliminação de um modelo de atuação chamado “you pull it”, em que o cliente tinha acesso às peças diretamente nos caminhões, para outro, com foco no aumento de velocidade de desmontagem e aumento de disponibilidade de peças em estoque, conforme explica o Diretor Comercial da empresa:

“(...) para aumentar a capacidade de entrega e atendimento, eliminamos o sistema “you pull it”, o que aumentou nossa velocidade de desmontagem e de oferta de peças.”

Outro exemplo, vindo da área de marketing, foi o desenvolvimento de uma nova logomarca e conceito de marca para a empresa, que direcionou todas as formas de comunicação visual e ambientação, algo nunca antes visto numa empresa do setor, atrelado a criação de ambientes limpos e bem sinalizados, área de convivência para os clientes, utilização de paredes de vidro na área administrativa de modo a demonstrar transparência, comunicações internas, recepção pessoal aos clientes, uniformes padronizados entre outros diferenciais totalmente inovadores para o segmento, observados durante as visitas realizadas na empresa e também conforme explicou o Diretor de Marketing:

“(...) como é que um desmanche pode ser assim, mais bonito que uma concessionária? Para os típicos clientes desse setor, isso não existe. Então, essa nova proposta na forma de se apresentar e se comunicar com nossos clientes, esse choque visual, essa mudança visual, dizem que foi revolucionária.”

Assim, a análise das categorias relacionadas ao objetivo específico de identificar as principais inovações desenvolvidas pela empresa demonstrou o foco que ela possui em inovar, tanto no ambiente interno como para o cliente.

Finalmente, na análise da categoria “Relação entre Estratégia e Inovação”, as evidências que mostram o alinhamento desses esforços de inovação à estratégia do negócio, foco do terceiro objetivo específico traçado para o estudo, ficaram claras principalmente no que tange aos pilares estratégicos de aumento de capilaridade comercial e de ampliação das fontes de captação de veículos.

Segundo o diretor comercial da empresa, a única maneira de ampliar a capilaridade comercial, mantendo a cultura de foco no cliente, era criar um modelo de lojas credenciadas sem a presença de um distribuidor no meio do processo, pois só assim eles poderiam garantir a transferência da cultura da empresa para os vendedores dessas lojas, na ponta da cadeia, e também poderiam efetivamente levar para a rede credenciada seus diferenciais de rastreabilidade, disponibilidade, velocidade e venda de solução. Segundo explicado pelos diretores comercial e de marketing da empresa, trata-se de um modelo inovador dentro do setor, a fim de garantir o atingimento da estratégia do negócio:

Segundo o Diretor Comercial:

“(...) com relação à estratégia de credenciados, a gente está criando um formato novo no setor. Sem o distribuidor, eu vou ajudar nosso parceiro a vender melhor, agregar valor pra ele.

“(...) essa ideia foi essencial para colocarmos em prática nossa estratégia de crescimento sem perder nossos diferenciais.”

Segundo o Diretor de Marketing:

“A atenção que damos ao atendimento com qualidade nos levou a um modelo de credenciados que pudesse transferir todos os diferenciais que temos aqui no nosso balcão para o balcão dos nossos pontos de venda parceiros. Escolhemos crescer, mas sem perder nossa essência na relação com os clientes. Estamos criando um modelo inovador sem intermediários.”

No que tange a ampliação das fontes de captação de veículos, de modo a sustentar o aumento das vendas proporcionado pelo ganho de capilaridade, o diretor de operações explicou que o foco na diversificação da captação de veículos e no aumento da capacidade de desmontagem assumirá tal importância para a estratégia de crescimento da empresa, que ela poderá se posicionar no futuro efetivamente como indústria, algo inovador no setor.

“(...) o aumento da captação de veículos é parte da nossa estratégia. Eu preciso diversificar e montar um novo centro de desmontagem para 8, 10 mil veículos que poderá nos transformar no decorrer dos anos, médio, longo prazo, numa verdadeira indústria. Isso é algo novo no nosso mercado.”

Dessa forma, a JR Diesel demonstrou ter uma estratégia clara e bem definida apoiada tanto em oportunidades externas quanto nos seus ativos estratégicos, a partir do desenvolvimento constante de diferenciais como: atendimento, disponibilidade, rastreabilidade, confiança, serviço de pós-venda, infraestrutura e o próprio modelo de venda de solução, percebidos como de alto valor pelos clientes, e que são praticamente inexistentes e de difícil imitação entre os concorrentes, de acordo com a visão estratégica baseada em recursos (BARNEY; CLARK, 2007).

Ficou claro que o foco em mudanças e inovação da empresa é a base de sua atuação no mercado e do desenvolvimento dos seus recursos e capacidades, os quais, em função das oportunidades do ambiente externo, sustentam a estratégia de crescimento da empresa a partir do aumento de capilaridade comercial e captação de veículos para desmonte. Tal relação entre a estratégia do negócio e suas iniciativas de inovação foi evidenciada, também de maneira explícita, nas falas dos seus diretores de Marketing e de Operações:

Segundo o Diretor de Marketing:

“A inovação na maneira como fazemos as coisas é o que viabiliza a estratégia de ganho de capilaridade e ampliação da captação de veículos a partir da identificação de um problema, que é querer vender mais, querer ocupar o mercado.”

Segundo o Diretor de Operações:

“(...) a gente busca ser uma empresa admirável, excelente, altamente lucrativa e grande. Se a gente não se reinventar, renovar, investir e fizer o tempo todo alguma coisa para melhorar, a gente não alcança o objetivo da estratégia.”

6. CONCLUSÃO

Voltando à questão de pesquisa proposta nesse estudo de se analisar a relação entre a estratégia da empresa e suas iniciativas de inovação, verificou-se que, embora as iniciativas de inovação fizessem parte da própria cultura da empresa, todos os seus esforços de mudanças, de fazer algo diferente, estavam sempre alinhados ao contexto estratégico relacionado à melhoria nos serviços prestados, aumento de eficiência e, conseqüentemente, à estratégia de crescimento da empresa e ampliação de lucratividade do negócio.

É possível dizer, com base nas informações e análises realizadas, que a estratégia da empresa esteve associada à ideia de perspectiva, ou seja, com foco no desenvolvimento do ambiente interno (MINTZBERG, 1987a), vindo a sustentar a construção de um plano estruturado a partir de ações estabelecidas em função de objetivos estratégicos e de uma direção clara para o negócio (MINTZBERG, 1987b), com foco no crescimento a partir de oportunidades verificadas no mercado.

Dentre os motivos, ficou evidente também a concentração de esforços, em função do foco da empresa em promover mudanças internas, e também a busca por diferenciação, um importante elemento identificado no estudo.

Conforme verificado na análise dos resultados, esse estudo de caso deixou claro o alinhamento da estratégia da empresa com as oportunidades do ambiente externo e com seus ativos estratégicos, em função do desenvolvimento dos gaps de recursos e capacidades (GRANT, 1991) a partir de iniciativas de inovação e foco em mudanças, inclusive reforçando a importância da inovação, não só visando o desenvolvimento do portfólio de produtos e serviços da empresa, como foi o caso do conceito da venda de solução, mas também como base para o desenvolvimento de seus recursos, processos e métodos de trabalho (MANUAL DE OSLO, 2005), como o formato inovador criado pela empresa para a estratégia de aumento de capilaridade sem intermediários e as iniciativas internas de inovação em processos e métodos em prol do desenvolvimento de seus diferenciais competitivos relacionados à disponibilidade, rastreabilidade, atendimento, marca etc.

Assim, a contribuição que esse estudo ofereceu foi demonstrar a forte relação entre a estratégia do negócio e o seu foco em inovação, tanto com a estratégia exercendo influência sobre as iniciativas de inovação, como com as iniciativas de inovação garantindo a efetiva implementação da estratégia escolhida.

É importante ressaltar que, embora o estudo pudesse ter oferecido análises mais robustas com base em categorias mais bem determinadas a partir da ampliação do número de entrevistados, limitação essa imposta pela própria direção da empresa, a diversidade de opinião e de visão sobre o negócio em função dos diferentes perfis dos entrevistados ajudou a minimizar o efeito dessa limitação, tanto no que se refere à categorização dos dados quanto a sua interpretação.

Finalmente, a discussão apresentada pelo estudo em torno da relação entre as inovações, sejam elas de produto, processo e/ou método, e a estratégia traçada para o negócio, pôde mostrar uma relação potencial de dependência entre esses dois construtos. O aprofundamento dessa análise, por tanto, a partir da construção de proposições tentativas a serem validadas em outros ambientes de pesquisa, pode representar uma importante contribuição teórica em prol da evolução do conhecimento nas áreas de estratégia e inovação.

REFERÊNCIAS

ADERA. ADERA Brasil - Associação Brasileira de Desmontagem e Reciclagem Automotiva. Disponível em: <<http://adera.org.br/>>. Acesso em: 1/12/2014.

AUTODATA. Lei do desmanche de veículos agora é federal. Disponível em: <<http://www.autodata.com.br/noticias/19754/lei-do-desmanche-de-veiculos-agora-e-federal>>. Acesso em: 1/12/2014.

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2007.
- BARNEY, J. Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. **Journal of Management**, v. 17, n. 1, p. 99–120, 1991. Disponível em: <<http://jom.sagepub.com/cgi/doi/10.1177/014920639101700108>>. Acesso em: 24/5/2014.
- BARNEY, J. B.; CLARK, D. N. **Resource-Based Theory: Creating and Sustaining Competitive Advantage**. New York: Oxford University Press, 2007.
- BIRKINSHAW, J.; HAMEL, G.; MOL, M. J. MANAGEMENT INNOVATION. **Academy of Management Review**, v. 33, n. 4, p. 825–845, 2008.
- BOWMAN, C. Formulating Strategy. **The Oxford Handbook of Strategy**. p.404–436, 2007. New York: Oxford University Press.
- CNT. Mercado de reciclagem de veículos e caminhões projeta crescimento. Disponível em: <http://www.cnt.org.br/Paginas/Agencia_Noticia.aspx?n=9478>. Acesso em: 1/12/2014.
- CRESWELL, J. W. **Projeto de Pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto**. 3rd ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.
- CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, 1963.
- EISENHARDT, K. M.; MARTIN, J. A. Dynamic capabilities: what are they? **Strategic Management Journal**, v. 21, n. 10-11, p. 1105–1121, 2000. Disponível em: <[http://doi.wiley.com/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E](http://doi.wiley.com/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E)>. Acesso em: 7/5/2014.
- FREEMAN, C. **Technology, policy and economic performance: lessons from Japan**. London: Pinter Publishers, 1987.
- G1. Alckmin sanciona lei que regulamenta desmanches de carros. Disponível em: <<http://g1.globo.com/sao-paulo/noticia/2014/01/governador-sanciona-lei-que-regulamenta-desmanche-de-veiculos.html>>. Acesso em: 1/12/2014.
- GRANT, R. M. The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation. **California Management Review**, v. 33, n. 3, p. 114–135, 1991. Disponível em: <<http://www.jstor.org/stable/info/10.2307/41166664>>. .
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. Cengage Learning, 2008.
- JOVEN PAN. Governo de SP quer acabar com desmanches de carros para reduzir crimes. Disponível em: <<http://jovempan.uol.com.br/noticias/brasil/sao-paulo/governo-de-sp-que-acabar-com-desmanches-de-carros-para-reduzir-crimes.html>>. .
- JR DIESEL. Release Institucional JR Diesel. , 2014. Osasco, São Paulo.
- KANTER, R. Supporting innovation and venture development in established companies. **Journal of Business Venturing**, v. 1, n. 1, p. 47–60, 1985. Disponível em: <<http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/0883902685900060>>. Acesso em: 7/1/2015.
- KOTLER, P. **Administração de Marketing**. 10th ed. São Paulo: Prentice Hall, 2005.
- MANUAL DE OSLO. **Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3rd ed. ARTI e FINEP, 2005.
- MINTZBERG, H. The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11–24, 1987a.

- MINTZBERG, H. The Strategy Concept II: Another Look at Why Organizations Need Strategies. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 25–32, 1987b.
- PORTER, M. E. **The Competitive Advantage of Nations**. New York: Free Press, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, , n. May-June, p. 79–91, 1990.
- PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **The Future of Competition: Co-creating unique value with customers**. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press, 2004.
- ROBERTS, E. B. What we've learned: Managing invention and innovation. **Research Technology Management**, v. 31, n. 1, 1988.
- SCHUMPETER, J. A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge, Massachusetts: Harvard University Press, 1934.
- SCHUMPETER, J. A. **A Teoria do Desenvolvimento Econômico**. São Paulo: Editora Nova Cultural, 1988.
- WERNERFELT, B. A Resource-based View of the Firm. **Strategic Management Journal**, v. 5, n. Apr-Jun, p. 171–180, 1984. Disponível em: <<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/smj.4250050207/abstract>>. Acesso em: 3/5/2014.
- WHITTINGTON, R. **O que é Estratégia**. São Paulo: Thomson Pioneira, 2002.
- YIN, R. K. **Estudo de Caso: Planejamento e Métodos**. 4th ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

APÊNDICE A: Roteiro de Entrevista

- 1) Poderia definir qual é o negócio da JR Diesel e o setor em que atua?
- 2) A empresa possui uma estratégia clara e bem definida? Poderia descrevê-la?
- 3) Qual a principal razão que norteou a estratégia do negócio?
- 4) Quanto aos ativos da empresa, na sua visão, quais são considerados estratégicos?
- 5) O que faz o senhor considerar esses ativos como sendo estratégicos? Poderia explicar?
- 6) Quais são as principais oportunidades e ameaças externas do negócio?
- 7) Como a empresa considera essas oportunidades e ameaças e também seus ativos estratégicos explicados anteriormente na formulação da estratégia do negócio?
- 8) Quais são os principais produtos (ou serviços) da empresa?
- 9) Quais são os principais diferenciais desses produtos?
- 10) Esse diferenciais são únicos e inovadores no mercado em que a empresa atua?
- 11) Como a empresa desenvolve sua base de recursos e capacidades a fim de garantir a entrega desses diferenciais?
- 12) Poderia dar alguns exemplos de mudanças realizadas em seus processos funcionais, como operacionais, marketing, administrativos e organizacionais, ou em seus recursos internos, que representaram mudanças significativas em seus principais produtos para o mercado?
- 13) Quais os principais motivos que levaram a empresa a desenvolver essas mudanças?
- 14) Como essas mudanças geraram ganhos de desempenho e competitividade para a empresa?
- 15) De que maneira o senhor associa a estratégia do negócio com as inovações desenvolvidas pela empresa?