

## **EMREENDEDORISMO ESTRATÉGICO: UM ESTUDO DE CASO NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA**

### **Afonso Carneiro Lima, msc.**

Profissional autônomo da Fundação Instituto de Administração (FIA)  
Universidade de São Paulo (USP), Brasil  
AfonsoLima@usp.br

### **Edison Fernandes Polo, Dr.**

Professor do Programa de Pós-Graduação em Administração  
Universidade de São Paulo (USP), Brasil  
polo@usp.br

### **Fátima Regina Ney Matos, Dr.**

Professora do Centro de Estudos Sociais Aplicados  
Universidade Estadual do Ceará (UECE), Brasil  
fneymatos@globo.com

## **RESUMO**

Este trabalho trata de um fenômeno empreendedor sob a ótica da administração estratégica na indústria automobilística: a criação da montadora Troller Veículos Especiais (TVE). O objetivo é investigar o processo empreendedor e estratégico de descoberta de oportunidade, a análise de fatores internos e externos empregada, e a adoção de seu posicionamento estratégico na exploração de dois nichos no mercado de veículos automotores: no mercado B2B, em torno de veículos adaptados a funções operacionais específicas; e no mercado B2C, em torno de veículos jipe com forte apelo ao estilo de vida do consumidor. Este estudo de caso permite visualizar a trajetória desafiadora de uma pequena empresa genuinamente brasileira em um setor dominado por grandes grupos multinacionais, além de evidenciar dilemas decisórios específicos e aspectos relativos à criatividade gerencial.

**Palavras-chave:** Indústria automobilística. Estudo de caso. Empreendedorismo estratégico. *Discovery theory*. Posicionamento estratégico.

---

## STRATEGIC ENTREPRENEURSHIP: A CASE IN THE BRAZILIAN AUTOMOBILE INDUSTRY

### ABSTRACT

This work addresses an entrepreneurial phenomenon of strategic administration within the automobile industry: the creation of the automaker Troller Veículos Especiais (TVE). The case study at hand is justified by the positioning of this company around two market niches and its relative success in an industry characterized by few and powerful players. Our aim was to analyze the entrepreneurial and strategic process of discovering opportunity, the analysis used for internal and external factors, and the adoption of its strategic positioning in exploring two automobile market niches: in the B2B market, vehicles adapted to specific operational functions; and in the B2C, off-road vehicles with a strong appeal to consumers' life styles. This case study allowed us to visualize the challenging path of a genuinely Brazilian small company in a sector dominated by large multinational groups, besides demonstrating decision-related dilemmas and aspects related to managerial creativity.

**Key-words:** Automobile industry. Case study. Strategic entrepreneurship. Discovery theory. Strategic positioning.

## **1 INTRODUÇÃO**

Do ponto de vista acadêmico, o empreendedorismo pode ser definido como a análise de como, quem e com quais efeitos, as oportunidades para a criação de bens e serviços futuros são descobertas, avaliadas e exploradas<sup>1</sup> (Shane; Venkataraman, 2000).

O cenário competitivo do século XXI moldado em grande parte pelas novas tecnologias e pela globalização é fortemente influenciado pela incerteza (Hitt et al., 2001; Malecki, 1997; Aloulou; Fayolle, 2005). Em condições de incerteza, evidenciam-se o aumento dos riscos gerenciais, a crescente dificuldade em se realizar previsões, a diluição das fronteiras entre empresas e indústrias, o surgimento de novas formas estruturais, e a mentalidade gerencial inovadora (Hitt et al., 2001; Kuratko; Audretsch, 2009).

Devido a esse cenário competitivo, a sinergia entre o empreendedorismo e a administração estratégica vem sendo cada vez mais explorada em trabalhos acadêmicos (Comanys; McMullen, 2007; Ireland, 2007; Kuratko; Audretsch, 2009; Patzelt; Shepherd, 2009; Ramachandran et al, 2006; Steffens et al, 2009) a partir do conceito de empreendedorismo estratégico. Empreendedorismo estratégico representa a ação de se dedicar simultaneamente à busca de oportunidades e à vantagem competitiva para a criação e implementação de estratégias empreendedoras visando a criação de riqueza (Hitt et al., 2003, p. 416). Embora não seja um pensamento recente (Murray, 1984; Verstraete, 2002), o campo do empreendedorismo estratégico ainda se encontra em fase de construção, sem um paradigma de pesquisa claro (Ireland, 2007; Kraus; Kauranem, 2009).

Este artigo, sob a abordagem de um estudo de caso, focou a concepção e a estruturação de uma montadora de veículos na região nordeste do Brasil, utilizando-se da teoria supracitada. O objetivo de pesquisa foi investigar o processo de descoberta de oportunidade, as potenciais forças e fraquezas do empreendimento, identificadas em seu estado inicial, e o posicionamento estratégico da empresa frente a uma indústria caracterizada por poucos e poderosos *players*.

---

<sup>1</sup> "The scholarly examination of how, by whom, and with what effects opportunities to create future goods and services are discovered, evaluated, and exploited."

Este estudo de caso se justifica pela sua singularidade no setor automobilístico brasileiro: um empreendimento idealizado e implantado sob mobilização de capital 100% nacional cujos frutos renderam considerável popularidade no segmento de veículos *off-road*. Trata-se, portanto, de um trabalho exploratório. Outra justificativa diz respeito ao campo teórico em o caso se fundamenta. Uma vez que ainda não se tem um paradigma de pesquisa definido, faz-se importante a sistematização de pesquisas que venham a contribuir para sua delimitação ou a exploração de novas possibilidades de abordagem. Além disso, casos como este possuem relevância prática na medida em que convidam empresários e gerentes a refletirem sobre possíveis esforços que possam direcionar suas organizações a um estado desejado.

## **2 METODOLOGIA**

A abordagem qualitativa, empregada neste estudo, configura-se como um costume na ciência social e depende fundamentalmente da observação de pessoas em seus próprios territórios e da interação com elas em sua própria língua, em seus próprios termos (Kirk; Miller, 1988, p. 9).

Nessa linha, realizou-se um estudo de caso, que não se refere propriamente a uma escolha metodológica, mas à escolha de determinado fenômeno a ser examinado (Godoy, 2006; Morgan; Smircich, 1980; Stake, 1994, p. 236).

Apesar das deficiências inerentes a essa abordagem, como a dificuldade de generalizações, anormalidade da unidade de pesquisa em relação a outras semelhantes e subestimação quanto a critérios de delineamento (Gil, 1988, p. 60), o estudo de caso pode vir a ser uma pequena parte de um estudo maior, isto é, um pequeno passo em direção à ampla generalização, embora a generalização não deva ser enfatizada ao longo da pesquisa (Stake, 1994, p. 238).

A escolha pelo estudo de caso reflete a preferência do pesquisador em abordar o(s) fenômeno(s), especialmente quando se deseja compreender uma situação em profundidade e detalhe, em seu contexto e de maneira holística, enfatizando seu significado para os vários envolvidos (Godoy, 2006, P. 119; Patton, 1990, p. 54). Dessa forma, o caso teve como unidade de análise o

processo de descoberta de uma oportunidade e o conjunto de ações gerenciais decorrentes, delimitado ainda por um intervalo de tempo (1997-2006). Dentre as diversas possibilidades para a coleta de dados na pesquisa qualitativa (Yin, 2001), optou-se pela entrevista semiestruturada, que se fez possível com um dos sociofundadores da TVE e com um consultor de projetos diretamente envolvido com a formação do empreendimento, além de uma pesquisa secundária em artigos e periódicos em *web sites* diversos.

A importância da entrevista como meio de coleta para a pesquisa em particular se deu pela complexidade do assunto; a possibilidade de se “compreender os significados que os entrevistados atribuem às questões e situações relativas ao tema de interesse” (Godoy, 2006, p. 134); a sua utilidade em “recolher dados descritivos na linguagem do próprio sujeito, possibilitando ao investigador desenvolver uma ideia sobre a maneira como os sujeitos interpretam aspectos do mundo” (*idem*); e permitir a possibilidade de se captar observações comportamentais e atitudinais do entrevistado. (Cervo; Bervian, 1978; Morgan; Smircich, 1980).

Em se tratando da pesquisa secundária, obtiveram-se maiores detalhes quanto a fatos relevantes ao longo da trajetória da TVE, desde sua fundação, até sua operacionalização e o momento em que se efetivou sua venda para a Ford Motor Company Brasil Ltda.

### **3 REVISÃO DA LITERATURA**

Enquanto um processo, o empreendedorismo foca na identificação de oportunidades de mercado e na criação de um conjunto de recursos através dos quais essas oportunidades possam ser exploradas (Ireland et al., 2001). Na prática, esse fenômeno exige uma abordagem criativa e proativa quanto a desafios, tarefas, obstáculos e oportunidades.

#### **3.1 EMPREENDEDORISMO E ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA**

Um dos alicerces teóricos do empreendedorismo é fornecido por Schumpeter (1950), cujo pensamento se voltou para a influência que o papel do empreendedor tem sobre o sistema capitalista. Schumpeter (1950) ignora a

condição de mercado competitivo, comum à análise econômica, e elucida a dinâmica do processo mercadológico, caracterizada por uma criação destrutiva em que novas combinações são responsáveis pelo desenvolvimento econômico, o progresso e a inovação. Dessa forma, o empreendedor é visto como inovador e líder, já que é responsável por direcionar meios de produção a novos mercados e, deles, ser pioneiro. (Boettke; Coyne, 2003). A alma do empreendedorismo seria, dessa forma, a habilidade do agente em destruir estruturas existentes, para mover o sistema econômico.

A partir do final da década de 1990, a complexidade das mudanças organizacionais contribuiu para um aprofundamento dos estudos e pesquisas não só em administração, mas também em empreendedorismo (Sonfield; Lussier, 1997). Nessa área, podem-se destacar três principais linhas de pesquisa: a criação de oportunidades; as características que diferenciam as pessoas que descobrem essas oportunidades; e os modos de pensar e agir envolvidos na exploração dessas oportunidades (Cunha, 2007). Essas três frentes teóricas definem o empreendedorismo como um processo dinâmico em que empresas exploram oportunidades ainda não identificadas ou exploradas por outras, motivado por um comportamento orientado à criação incremental de riqueza; o empreendedorismo está, dessa forma, diretamente relacionado a oportunidades econômicas (Ireland et al., 2001; 2003).

Oportunidades empreendedoras podem ser classificadas em situações objetivas, as quais acarretam recursos materiais e informações, muitas vezes, amplamente disponíveis; mas também em oportunidades cognitivas, ou seja, situações subjetivas que requerem processos interpretativos para o ensejo de relações valiosas que tenham meio e finalidade.

Em relação ao comportamento do empreendedor, cinco características ou variáveis podem ser evidenciadas de acordo com Sonfield e Lussier (1997): a autonomia (ação independente e auto direção); a inovação (novas ideias, experimentação e criatividade); a aceitação de riscos (expor-se à incerteza e mobilizar ativos); a pró-atividade (agir antecipando possíveis problemas ou necessidades); e a agressividade competitiva (competir de maneira superior seja ao entrar num mercado ou melhorar a posição competitiva). Essas características complementam aquelas exibidas por Shapero (1975): iniciativa; organização e reorganização de mecanismos socioeconômicos para tornar recursos e situações

em algo concreto; e a aceitação do risco de falha, cuja principal finalidade seria fornecer valor a algum produto ou serviço (Shapiro, 1975). O valor sobre um produto ou serviço, independente de serem novos ou únicos, deveria, assim, ser o objetivo maior em torno do qual o empreendedor deveria assegurar e alocar os recursos e competências necessários.

Entretanto, na visão de Steffens et al. (2009), o empreendedorismo, tanto na prática quanto na teoria, tem no crescimento da organização o principal indicador de sucesso, mais do que a agregação de valor a produtos ou serviços. Por outro lado, a administração estratégica, baseada principalmente na ótica do posicionamento estratégico (Porter, 1985) e na visão baseada nos recursos da firma (Barney, 1991; Wernerfelt, 1984), considera a obtenção de vantagem competitiva e a lucratividade em relação a outros competidores como medidas centrais de desempenho da empresa. Em um contexto cada vez mais complexo, dinâmico e global em que a identificação e mobilização para a exploração dessas oportunidades se manifestam, o crescimento da empresa por si só não se revela como um fiel indicador de sucesso; há de se considerar ainda o fornecimento de valor a produtos e serviços, a sustentabilidade do negócio no longo prazo, bem como seu potencial lucratividade. A administração estratégica vem, dessa forma, auxiliar o empreendedorismo num cenário marcado por uma economia global e dinâmica.

O empreendedorismo estratégico integra as perspectivas da busca de oportunidade e aquela pela vantagem competitiva (Hitt et al., 2001) e, nessa ótica, as empresas devem procurar novas formas de fazer negócios e quebrar regras competitivas particulares a uma indústria, liderando o desenvolvimento de novos modelos de negócios e criando novas formas de competição. Conseqüentemente, tanto o crescimento da empresa quanto a lucratividade relativa são, juntas, medidas relevantes de desempenho no domínio do empreendedorismo estratégico (Steffens et al., 2009).

As ações sob a ótica do empreendedorismo estratégico, segundo Hitt et al. (2003, p. 480) devem envolver a criação de novos recursos ou combinações de recursos existentes em novas formas para o desenvolvimento e comercialização de novos produtos, movimentos em novos mercados e/ou serviços a novos clientes. Complementarmente, Murray (1984) elas devem reunir os meios através dos quais uma organização estabelece ou restabelece seu conjunto de relacionamentos com o ambiente em que está inserida.

Entretanto, para Murray (1984), uma estratégia empreendedora nem sempre é executada proativamente. Em muitos casos, ela se verifica como uma resposta a uma incapacidade de adaptação da organização ao seu ambiente, evidenciada por seu baixo desempenho. Sob tais circunstâncias, faz-se necessário reestruturar as relações que contribuíram para o afastamento entre estratégia e estrutura, de modo que se restabeleça uma harmonização satisfatória dessas duas variáveis com o ambiente. Esse comportamento se mostra fundamental para que as empresas sejam capazes de combinar seus recursos de maneira inovadora, conquistar novos clientes ou migrar para novos mercados.

Ainda de acordo com Murray (1984), explícita ou não, a ação estratégica de uma organização ocorre quando se estabelece um conjunto de relações: internas, ambientais e que envolvam seus processos de entrada e saída. Esse conjunto define tanto o campo de atuação da organização quanto seus papéis e comportamento. Assim, ela escolhe uma localização estratégica em seu ambiente considerando seus clientes, concorrentes, fornecedores e tecnologia disponível, bem como suas conexões com a estrutura atual e dinâmica do ambiente – suas bases culturais, psicológicas, políticas, legais e tecnológicas.

Assim, a administração estratégica recomenda que as empresas estabeleçam e explorem vantagens competitivas dentro de determinado contexto ambiental, enquanto o empreendedorismo promove a procura por vantagens competitivas a partir de produto, processo e inovações de mercado. Sob essa ótica, um novo empreendimento é tipicamente criado para perseguir o potencial de mercado a partir da inovação (Kuratko; Audretsch, 2009).

Essas considerações são relevantes para se analisar a formação de um novo empreendimento. Em se tratando de análises desse tipo, uma útil ferramenta é evidenciada por Sonfield e Lussier (1997): a matriz de estratégia empreendedora. Seguindo o tradicional modelo estrutural das matrizes estratégicas de análise de portfólio, a matriz de estratégia empreendedora tem como principais variáveis de medida a inovação e o risco inerentes a um novo empreendimento (Figura 1).

Nela, a inovação é definida como a criação de algo novo e diferente. Assim, quanto mais novo e mais distinto ou único for o produto ou serviço proposto, maior será sua nota na escala. Já a variável risco é definida como a probabilidade de uma perda financeira relevante. Dessa forma, a análise de um



novo empreendimento, seja uma empresa nova ou um novo negócio de uma corporação, pode apresentar quatro perfis principais, representados pelos quatro quadrantes: alto grau de inovação/alto risco; alto grau de inovação/baixo risco; baixo grau de inovação/baixo risco; baixo grau de inovação/alto risco.

<b>INNOVATION</b> (Creating a unique and different product/service)	<i>High</i>	<b><i>I-r</i></b> High Innovation Low Risk	<b><i>I-R</i></b> High Innovation High Risk
	<i>Low</i>	<b><i>i-r</i></b> Low Innovation Low Risk	<b><i>i-R</i></b> Low Innovation High Risk
		<i>Low</i>	<i>High</i>
		<b>RISK</b> (Probability of major financial loss)	

**Figura 1: Matriz de Estratégia Empreendedora**

Fonte: Sonfield e Lussier (1997)

Um importante aspecto dessa análise, especialmente no atual contexto de competição e rápidas mudanças no ambiente competitivo em diversas indústrias, seria a influência do tempo na variável risco. As ações estratégicas, evidenciadas a partir das relações que as organizações mantêm com seu ambiente (considerando clientes, concorrência, fornecedores e aspectos tecnológicos) (Murray, 1984), podem transformar a percepção quanto ao risco, muitas vezes, tornando-a insignificante, já que informações adicionais ou mesmo contingências podem tornar cenários futuros mais previsíveis.

Outro aspecto a ser considerado na análise estratégica de um empreendimento diz respeito à estrutura ambiental vigente e sua dinâmica, também considerada por Murray (1984). Em um país como o Brasil, por exemplo, os mercados regionais apresentam bastante assimetria no que se refere a estrutura e dinâmica. As bases culturais, psicológicas, políticas, legais e tecnológicas, expostas pelo autor, podem influenciar significativamente a variável inovação, sua percepção e aceitação por determinado mercado, sua viabilidade operacional e econômica, inclusive a partir de falhas no sistema político legal.

### 3.2 A TRAJETÓRIA DA TVE

A TVE foi fundada em 1999, no município de Horizonte, Estado do Ceará. A constituição dessa empresa foi o resultado da estruturação e formalização de uma modesta oficina que, desde 1994, produzira veículos jipe artesanalmente e que, com apenas doze funcionários, montava de dois a três veículos por mês.

As operações dessa pequena oficina exigiam um montante significativo de recursos e seu proprietário Rogério Farias, após a produção de quarenta e um protótipos, passou a procurar um sócio que lhe proporcionasse o montante de recursos necessários para alavancar as operações do negócio. Em 1996, o convite para uma sociedade foi feito ao também empresário e amigo de Rogério Farias, Mário Araripe.

Embora receoso quanto à viabilidade desse empreendimento num primeiro momento e, por não conhecer a fundo as operações de montagem de veículos, Mário, mais tarde, estaria à frente de um importante processo de estruturação da pequena montadora. Essa mudança de postura se deu através de um processo de descoberta de oportunidade, avaliação e posicionamento estratégicos, em que esforços foram direcionados ao atendimento de um nicho até então pouco explorado pela indústria automobilística brasileira: o de veículos 4x4.

Logo após o término do ciclo de desenvolvimento dos novos protótipos, ainda em 1997, a TVE iniciou o processo de produção de seus primeiros e mais importantes veículos: os jipes T4, voltados a um nicho de consumidores que valorizam o desempenho como atributo, apresentando um forte apelo ao estilo de vida *outdoor*. Assim, uma série de ações estratégicas foi empregada com o intuito de expor ao máximo o grau de desempenho desse veículo, alinhando-o a aspectos comportamentais do consumidor, especificamente, ao seu estilo de vida. Esses consumidores se caracterizavam por ser um público fiel, majoritariamente entre 35 e 55 anos, quase todo masculino, casado e com filhos.

Uma dessas ações foi a inserção da marca em competições esportivas de rali. Tais eventos proporcionaram certa visibilidade ao veículo tanto em nível nacional quanto em nível internacional; no ano de 2000, de vinte e três

campeonatos de rali realizados no Brasil, a equipe da TVE ganhou dezessete. Em 2001, ano em que modificações técnicas foram realizadas de maneira a lhe garantir maior desempenho (troca do motor a gasolina por motor mecânico MWM Diesel 2.8 de 132 cavalos, sendo posteriormente substituído pelo motor eletrônico MWM/International 3.0 Intercooler de 163 cavalos), a equipe alcançou a posição de vice-campeã no Rally Paris-Dakar. Essas conquistas mostravam a desempenho do T4 e sua competitividade em relação a outras marcas já consolidadas no nicho 4x4.

Muito embora tenha conseguido inserir o jipe T4 no mercado junto ao consumidor final, a TVE se especializou progressivamente na produção de veículos especiais ou para operações específicas. Ideia de Mário Araripe, essa iniciativa tinha como objetivo formar o núcleo da empresa como um centro de soluções para clientes corporativos, empresas e governo. Dessa linha, criaram-se veículos funcionais como jipes militares, o T4-M, carros de bombeiro, carros de polícia e modelos destinados a operações em minas subterrâneas. O sucesso desses veículos foi em grande parte consequência do esforço em integrar os usuários finais à engenharia do produto. Um claro exemplo desse relacionamento seria a adaptação da *pick-up* Pantanal, concebida em conjunto com doze funcionários de uma empresa de distribuição elétrica.

Apesar da efetividade desses esforços para o posicionamento do empreendimento no mercado automobilístico brasileiro, o insucesso na busca por novos parceiros investidores, impossibilitou a alavancagem de suas operações, forçando os sócios a venderem, em 2006, a montadora cearense à Ford Motor Company do Brasil.

## **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

### **4.1 IDENTIFICAÇÃO DA OPORTUNIDADE**

A ação empreendedora de estruturação da empresa e de seus relacionamentos foi em grande parte motivada pelo conhecimento acerca da Medida Provisória nº 1.532, de 13/03/1997 a chamada Medida Provisória do Norte e Nordeste (MPNN).

Resultado do esforço das bancadas parlamentares dos estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste junto ao Poder Executivo federal em estabelecer um regime automotivo especial para as indústrias localizadas nos estados dessas regiões, a MPNN era semelhante ao Regime Automotivo de 1995 (Medida Provisória nº 1.024 de 13 de junho de 1995), cujo propósito seria reduzir o custo de produção do setor, fomentar as exportações, melhorar o Balanço de Pagamentos no médio e longo prazo, modernizar linhas de produção, assim como estimular novos investimentos no parque produtivo. Entretanto, a política para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste promovia incentivos ainda maiores em relação àqueles concedidos às indústrias das demais regiões.

De acordo com Zauli (2000),

A princípio, o prazo de adesão ao regime especial deveria encerrar-se em 31 de março de 1997. Entretanto, como até meados deste mês apenas a empresa coreana Asia Motors havia anunciado sua decisão de investir na construção de uma fábrica na Bahia, o prazo de adesão ao regime especial terminou sendo fixado pelo Congresso Nacional em 31 de maio de 1997 para as empresas montadoras e em 31 de março de 1998 para as empresas de autopeças. A expectativa era de que, com esse novo prazo de adesão, outros estados em processo de negociação com investidores potenciais, particularmente Pernambuco [...] tivessem mais tempo para atrair outros investimentos.

Com prazo de vigência até o ano de 2010, este regime especial teve como características mais importantes a área fiscal:

- ✓ Redução de 100% do Imposto de Importação sobre bens de capital;
- ✓ Redução de 90% do Imposto de Importação sobre insumos;
- ✓ Redução de até 50% do Imposto de Importação sobre veículos;
- ✓ Isenção de IPI incidente na aquisição de bens de capital;
- ✓ Redução de 45% do IPI na aquisição de insumos;
- ✓ Isenção do Adicional ao Frete para Renovação da Marinha Mercante;
- ✓ Isenção do IOF nas operações de câmbio para pagamento de bens importados;
- ✓ Isenção do Imposto de Renda sobre o lucro do empreendimento;
- ✓ Crédito presumido de IPI, com ressarcimento em dobro de contribuições como PIS e a COFINS.

Para os sócios da TVE, o conhecimento acerca da MPNN e o posterior enquadramento da empresa nesse regime, assim como o câmbio favorável durante o biênio 1996/1997 – importante variável na viabilidade de importação de componentes – foram fundamentais à ação empreendedora. Num segundo plano, a experiência empreendedora de Mário, a experiência técnica de Rogério com a montagem de veículos automotores, as pesquisas de *marketing* realizadas junto ao consumidor, assim como o *networking* de ambos os sócios – a partir da qual assessorias informais foram possíveis – se mostraram importantes ao processo de descoberta, definindo o potencial de viabilidade do empreendimento.

De acordo com esses dados, o caso corrobora a teoria da descoberta (*discovery theory*) (Alvarez; Barney, 2007), em que, de forma mais latente, a ação empreendedora advém de imperfeições competitivas exógenas a partir de mudanças tecnológicas, preferências do consumidor, ou outros atributos no contexto dentro do qual a indústria ou mercado existem (Kirzner, 1973: 10). A ação empreendedora, no caso em estudo, não se deu preponderantemente a partir da construção dessas imperfeições ou diferenciais competitivos, situação em que ocorre um processo de aprendizado iterativo capaz de resultar na formação de uma oportunidade (Alvarez; Barney, 2007).

Dentre os fatores exógenos, contemplados comumente na teoria da descoberta, podem-se citar mudanças tecnológicas, mudanças políticas e regulatórias, assim como mudanças sociais e demográficas, eventos que podem romper o equilíbrio competitivo que exista num mercado ou indústria, formando assim oportunidades. Ainda de acordo com Alvarez e Barney (2007), em circunstâncias como a do caso em questão, as descobertas podem ser potencializadas por um constante processo de busca em que empreendedores devem considerar aspectos como direcionamento e duração e, relativizando modestas oportunidades locais para produção de novos produtos ou serviços, a partir de uma busca mais global, em que oportunidades mais substanciais se evidenciam.

## 4.2 ANÁLISE ESTRATÉGICA

Após a coleta de informações sobre o ambiente competitivo (econômicas, institucionais e de mercado) e assessorias de um ex-executivo da indústria automobilística e de um especialista tributário, etapas relacionadas à descoberta de oportunidade, uma análise mais específica, voltada à estratégia do negócio,

poderia ser conduzida de maneira mais aprofundada. Embora não realizada sob um modelo formal de análise, verificou-se a condução de uma análise estratégica fragmentada levando-se em conta forças, fraquezas, oportunidades e ameaças do novo empreendimento, isto é, uma análise semelhante ao modelo SWOT. Os dados levantados na pesquisa primária podem ser evidenciados nos quadros 1 e 2, abaixo:

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Engenheiro com experiência na montagem de veículos.</li> <li>- Engenheiro com experiência empreendedora em negócios diversos: construção civil, entretenimento, e outros.</li> <li>- Possibilidade de se fazer um produto personalizado.</li> <li>- Aspectos diferenciados de engenharia do produto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Marca não consolidada.</li> <li>- Aspectos relativos à excelência em manufatura inexistentes.</li> <li>- Pouca credibilidade junto ao consumidor.</li> <li>- Viabilidade econômico-financeira ainda incerta no início do empreendimento devido à impossibilidade de escala (início da cessão dos benefícios).</li> </ul>

#### Quadro 1: Forças e fraquezas identificadas em relação ao empreendimento

Fonte: Dados da pesquisa

OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmento 4x4 ainda não totalmente explorado.</li> <li>- Benchmarking de práticas de marketing de empresas como Harley Davidson® e Caterpillar®.</li> <li>- Por ser uma empresa pequena, contato direto com o consumidor final permitiria entendê-lo melhor e realizar melhorias de produto mais rapidamente; melhor compreensão das expectativas e necessidades do consumidor final.</li> <li>- Em relação ao segmento B2B, integração dos clientes ao projeto do veículo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pressão das grandes montadoras (preços, ações de marketing, etc.).</li> </ul>

#### Quadro 2: Oportunidades e ameaças identificadas em relação ao empreendimento

Fonte: Dados da pesquisa

De acordo com a pesquisa primária, o processo de análise estratégica do empreendimento não foi uma etapa que sucedeu a descoberta da oportunidade e constatação de viabilidade do empreendimento, mas, aprofundado num segundo momento. Verificou-se, dessa forma uma iteração entre as etapas de formação e operacionalização do negócio. Em se tratando das forças particulares ao empreendimento, a experiência empreendedora de Mário e a experiência em engenharia de veículos automotores de Rogério, assim como o *networking* dos sócios foram aspectos essenciais para a estruturação e condução da TVE em seus primeiros anos, inclusive no que se refere aos canais de venda.

Ainda foi apontado como forças: a possibilidade de se montar um modelo de negócios voltado para o cliente, isto é, com alto grau de customização do veículo em suas cores e acessórios disponíveis, proporcionando amplo conjunto de combinações; e alguns aspectos de engenharia do veículo que permite a incorporação de acessórios como o *snorkel*, através do qual, o veículo, até certo ponto, tem condições de atravessar trechos inundados sem prejudicar o motor – um diferencial de desempenho em relação a outros veículos voltados para o mesmo nicho. Verificou-se, dessa forma, uma singularidade de oferta de produto, na medida em que, na impossibilidade de economias de escala, esforços poderiam ser mais bem direcionados à compreensão das preferências do consumidor fornecendo valor aos produtos e serviços oferecidos (Shapiro, 1975).

Em se tratando das fraquezas do empreendimento, uma importante variável mercadológica particular às empresas que atuam nesse segmento seria a marca. Por não possuir uma marca estabelecida no mercado, a administração da TVE direcionaria maiores esforços ao marketing, em especial à consolidação de uma marca que transmitisse aspectos de desempenho, qualidade, de manufatura confiável, mas ao mesmo tempo versatilidade, explorando o veículo T4 como também como um veículo urbano. Essas estratégias de marketing, de acordo com os sócios, permitiriam explorar um nicho de mercado mais efetivamente, garantindo resultados econômicos suficientes para viabilizar o empreendimento no médio prazo. Outro aspecto citado, foi o alto valor de imobilização de estoques que representavam ativos específicos (Besanko et al., 2003, p. 128), um risco necessário para a sustentabilidade econômica da montadora.

Diferentemente de montadoras tradicionais que buscam economias de escala, As estratégias do negócio eram arquitetadas a partir de uma abordagem mais voltada ao cliente. Assim, outra oportunidade apontada referente ao empreendimento foi o benchmarking de estratégias e ações de marketing de duas empresas: a Harley Davidson®, em se tratando do segmento B2C e a Caterpillar® no segmento B2B.

Apesar de que seria quase impossível a imitação ou equiparação dos diferenciais da TVE por qualquer uma das tradicionais montadoras no Brasil, dada a inviabilidade do modelo de negócio em perspectiva, possíveis ações de

marketing por parte delas poderiam certamente influir no comportamento do público-alvo da TVE, principalmente por ainda não ser uma empresa consolidada na indústria, com um produto ainda em fase de maturação. Essa situação foi citada como uma possível ameaça.

#### 4.3 POSICIONAMENTO

Em relação ao posicionamento estratégico, a TVE focou em dois segmentos (B2C e B2B) que, apesar de distintos, alinhavam-se perfeitamente à proposta de negócio fundada no relacionamento com o cliente.

Em ambos os segmentos, uma ação primordial seria a construção da marca. No segmento B2C, em especial, as ações de marca se basearam num veículo semelhante, porém antigo, o jipe Willys – veículo da montadora Willys Overland do Brasil –, entretanto incorporando elementos contemporâneos e diferenciados. O novo jipe deveria possuir uma arquitetura moderna e, ao mesmo tempo, conforto, tecnologia e robustez, de maneira a associar a imagem do veículo sport a um sofisticado meio de transporte urbano. Assim, logo após o término do ciclo de desenvolvimento dos novos protótipos, ainda em 1998, deu-se início ao processo de produção dos primeiros jipes T4.

A melhor maneira de promover a marca Troller, na concepção dos sócios, seria inseri-la em competições esportivas, nacionais e internacionais. A partir dessas competições, a proposta do veículo T4, firmada no desempenho e robustez, poderia ser promovida junto a um público específico, levando ainda o reconhecimento de um veículo 100% brasileiro. Os meios de comunicação especializados, como revistas e informativos automobilísticos, ainda de acordo com os sócios, foram importantes fontes de promoção de desempenho e atributos do T4, consolidando ainda mais a marca junto ao seu público-alvo.

No tocante ao relacionamento com seus clientes, a TVE possuía uma configuração distinta daquela de outras montadoras. As concessionárias (totalizando em 20 em todo o país) foram estruturadas a partir de um conceito diferente, como uma extensão da montadora, de maneira que as ações estratégicas de marketing poderiam ser acompanhadas de perto pelos sócios. Dentre as ações de marketing promovidas pela TVE no ponto venda, por exemplo, pode-se citar a organização de eventos de confraternização durante os



finais de semana entre clientes e proprietários do veículo, além de expedições e trilhas por uma concessionária localizada em Fortaleza, Ceará. A partir de pesquisas qualitativas realizadas junto a clientes, pôde-se averiguar, segundo Mário, que a aquisição de um T4 era o início de um vínculo, já que eles buscavam aproximação a uma comunidade aonde pudessem obter informação, mas também um estilo de vida, através do qual pudessem conhecer outras pessoas que compartilhassem desses mesmos valores.

Dessa forma, a TVE idealizou um canal de distribuição diferenciado visando principalmente à criação de uma comunidade específica que compartilhasse ideias e interesses em comum como forma de atrair visibilidade para si. Da mesma forma, a criação de eventos como a Copa Troller, em 2003, ampliou a possibilidade de se criar um espaço de integração entre clientes e empresa e até mesmo a comunidade.

Em relação ao segmento B2B, voltado a veículos especiais, a TVE desenvolveu projetos a partir da modificação de veículos, voltados a operações específicas de empresas e governo.

A TVE, nesse nicho, trabalhava próximo aos seus clientes num projeto conjunto, direcionado às necessidades específicas de cada um deles. Um exemplo de um projeto como esse foi conduzido juntamente com uma grande empresa do setor de mineração, envolveu a adaptação de veículos jipe e incorporação de acessórios especiais a operações em minas subterrâneas. Além desse, a configuração dos veículos jipe como carros de polícia, em que mais de 100 unidades foram exportadas para a Angola e a adaptação da pick-up Pantanal para carros de bombeiro e veículos militares podem ser citados. A condução desses diferentes projetos e sua posterior comercialização, segundo Mário, além de proporcionar uma visibilidade de marca para o mercado B2B, evidenciando aspectos de qualidade e desempenho, reafirmou esses mesmos valores aos consumidores do T4.

Um importante diferencial da TVE em relação a esse nicho, de acordo com Mário, seria a proximidade do cliente à engenharia do produto, em que a funcionalidade do veículo conseguia ir ao encontro das necessidades reais do cliente. Outro importante aspecto relacionado ao projeto diz respeito à garantia da montadora. A TVE fornecia garantia a todos os veículos projetados sob encomenda, o que em muitos casos, segundo Mário, foi uma importante variável de decisão de compra da maior parte dos clientes empresariais.

Apesar da adoção de um posicionamento estratégico baseado na geração de valor ao cliente e na construção de relacionamentos, o modelo de negócio não permitiu que fosse atingido um ponto de equilíbrio sem levar em conta os benefícios da MPNN, resultado divergente do plano de ação inicial (as vendas anuais do T4 se estabilizaram em torno de 900 a 1000 veículos). Essa divergência, segundo Mário, foi atribuída em grande parte pelo atraso do Governo na concessão dos benefícios, importantes garantias para a operacionalização das atividades da montadora. Embora Mário e Rogério buscassem outros sócios para viabilizar a operação no médio e longo prazos dada a exigência de alto grau de alavancagem financeira, a percepção de um cenário não-favorável em termos de geração de receitas, fez com que decidissem colocar a montadora à venda. A TVE foi comprada pela Ford Motor Company do Brasil em 2006.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

De acordo com Frank Lasch, em Kuratko e Audretsch (2009), o empreendedorismo estratégico se inicia quando o empreendedor está menos preocupado com assuntos relacionados à emergência e a sobrevivência no curto prazo do que com aqueles relacionados ao desenvolvimento de estratégias, sucesso, orientação mercadológica, etc. A análise desse estudo de caso corrobora a essa consideração. Aspectos gerenciais abrangentes foram muito mais enfatizados pelos gestores no processo de estruturação do negócio, evidenciados na pesquisa, do que assuntos ou questões com implicações de curto prazo.

A pesquisa permitiu um esboço do processo de empreendedorismo estratégico, o qual pôde ser estruturado em três etapas principais: descoberta de oportunidade de ganhos econômicos, análise estratégica do negócio e posicionamento estratégico. Essas etapas, conforme aponta a pesquisa, não são necessariamente sucessivas, mas iterativas. Entretanto, a intensidade das iterações é que determinará qual etapa recebe maior ênfase gerencial no processo como um todo, até que se atinja um estágio de operacionalização contínuo em que indicadores específicos de lucratividade, vantagem competitiva e crescimento organizacional possam ser estabelecidos.

O posicionamento em torno de dois nichos de mercado, tendo em vista a análise industrial (Porter, 1985) se mostra evidente no caso da TVE. Entretanto, o caso aponta para a possibilidade de abordar múltiplos nichos a partir da mobilização de recursos e competências. Neste caso, os veículos T4, voltados ao consumidor final e os veículos especiais, destinados ao comércio B2B, tinham como importantes recursos (inclusive financeiros) os benefícios fiscais, informações de marketing coletadas de maneira rápida e assertiva junto ao seu público-alvo, *networking* e, como competências, a rapidez no desenvolvimento de projetos e a experiência empreendedora do sócio majoritário.

Ainda em construção, o campo do empreendedorismo estratégico necessita de contribuições empíricas. Para Ireland (2007) e outros autores, alguns tópicos importantes a serem abordados em estudos nessa linha teórica são:

- ✓ Design de pesquisa;
- ✓ Falta de comparações entre setor/indústria
- ✓ Falta do ambiente socioeconômico como importante fator de empreendedorismo
- ✓ Sob a ótica da RBV, levar em conta a interação de recursos como ação empreendedora.

Procurou-se verificar nesse estudo de caso, apesar de suas limitações metodológicas, como o fenômeno do empreendedorismo estratégico permeou a formação da TVE, um caso notável de reunião de esforços em torno da construção de uma marca brasileira de veículos baseada na entrega de valor. Espera-se que a análise aqui exposta possa servir como comparativo a outros casos da mesma indústria, seja no âmbito nacional ou internacional, de acordo com as considerações de Ireland (2007).

Outra possibilidade de pesquisa vislumbrada a partir desse caso seria a relação entre redes de negócios e o empreendedorismo estratégico a partir da investigação de variáveis influenciadoras; além disso, a relação entre vantagem competitiva e a teoria da descoberta, ou seja, como tornar o fenômeno da descoberta de oportunidade econômica mais rápido e menos localizado, em que as redes organizacionais, especialmente entre empresas e instituições de pesquisa possam aproveitar sinergias.

## REFERÊNCIAS

- Aloulou, W. & Fayolle, A. (2005). A conceptual approach of entrepreneurial orientation within small business context. *Journal of Enterprising Culture*, 13 (1), 21-45.
- Alvarez, S.A. & Barney, J.B. (2007). Discovery and creation: alternative theories of entrepreneurial action. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, (1/2), 11-26.
- BARNEY, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Besanko, D.; Dranove, D.; Shanley, M. & Schaefer, S. (2003). *Economics of Strategy* (3ª ed.). John Wiley & Sons.
- Boettke, P.J. & Coyne, C.J. (2003). Entrepreneurship and Development: cause or consequence? In R. KOPPL. *Austrian Economics and Entrepreneurial Studies*, Amsterdam: JAI: Elsevier.
- Cervo, A.L.; Bervian, P.A. (1978). *Metodologia científica para uso dos estudantes universitários* (2ª ed.). São Paulo, SP, Brasil: McGraw-Hill.
- Companys, Y.E.; McMullen, J.S. (2007). Strategic entrepreneurs at work: the nature, discovery, and exploitation of entrepreneurial opportunities. *Small Business Economics*, 28, 301-322.
- Cunha, M.P.E. (2007). Entrepreneurship as decision making: rational, intuitive and improvisational approaches. *Journal of Enterprising Culture*; 15 (1).
- Gil, A.C. (1998). *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas.
- Godoy, A.S. (2006). Estudo de caso qualitativo. In *Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos*. São Paulo: Saraiva.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D.; Camp, S.M. & Sexton, D. L. (2001). Strategic entrepreneurship: entrepreneurial strategies for wealth creation. *Strategic Management Journal*, 22, (6/7), 479-491.
- Hitt, M.A.; Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2003). *Strategic management: competitiveness and globalization* (concepts and cases) (5ª ed.). South-Western.
- Ireland, R.D. (2007). Strategy vs. Entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1, (1/2), 7-10.
- Ireland, R.D.; Hitt, M.A.; Camp, M. & Sexton, D.L. (2001, fevereiro). Integrating Entrepreneurship and Strategic Management Actions to Create Firm Wealth. *The Academy of Management Executive*; 15 (1).

- Ireland, R.D.; Hitt, M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A model of strategic entrepreneurship: the construct and its dimensions. *Journal of Management*, 29 (6), 963-898.
- Kirk, J. & Miller, M. (1988). *Reliability and validity in qualitative research*. Newbury Park: CA Sage.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kraus, S. & Kauranen, I. (2009). Strategic management and entrepreneurship: friends or foes? *International Journal of Business Science and Applied Management*, 4, (1).
- Kuratko, D.F. & Audretsch, D.V. (2009). Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, (1), 1-17.
- Lei Nº 9.440, de 14 de março de 1997. Recuperado em julho de 2009, de <[http://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/Leis/L9440.htm](http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L9440.htm)>.
- Malecki, E. (1997). *Technology & Economic Development*. London: Longman.
- Medida Provisória nº 1.024 de 13 de junho de 1995. Recuperado em agosto de 2009, de <<http://www2.camara.gov.br/internet/legislacao/legin.html/textos/visualizarTexto.html?ideNorma=377520&seqTexto=1>>.
- Morgan, G.; Smircich, L. (1980). The Case for Qualitative Research. *The Academy of Management Review*, 5.
- Murray, J.A.A (1984). Concept of entrepreneurial strategy. *Strategic Management Journal*, 5, (1), 1-13.
- Patton, M. Q. (1990). *Qualitative evaluation and research methods (2ª ed.)*. Sage.
- Patzelt, H.; Shepherd, D.A. (2009). Strategic entrepreneurship at universities: academic entrepreneurs' assessment of policy programs. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, (1), 319-340.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Ramachandran, J.; Mukherji, S. & Sud, M. (2006). Strategic entrepreneurship in a globalizing economy: evidence from emerging economies. *IIMB Management Review*, 28 (3), 291-302.
- Schumpeter, J.A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. New York: Harper & Row Publishers.
- Shane, S.; Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25, 217-226.

- Shapiro, A. (1975, novembro). The displaced, uncomfortable entrepreneur. *Psychology Today*, p. 83-88.
- Sonfield, M.C.; Lussier, R.N. (1997). The entrepreneurial strategy matrix: a model for new and ongoing ventures. *Business Horizons*, 40, (3).
- Stake, R.E. (1994). Case studies. In N.K. Denzin & Y.S. Lincoln. *Handbook of Qualitative Research*. Sage.
- Steffens, P.; Davidsson, P. & Fitzsimmons, J. (2009). Performance configurations over time: implications for growth and profit-oriented strategies. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 33, (1), 125-148.
- Verstraete, T. (2002). Entrepreneuriat et management stratégique: des domaines singuliers se recouvrant par le truchement des stratégies entrepreneuriales. *Management International*, 6, (2).
- Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5, 171-180.
- Yin, R.K. (2001). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2ª ed). Porto Alegre: Bookman.
- Zauli, E.M. (2000). Políticas públicas e targeting setorial – efeitos da nova política industrial sobre o setor automobilístico brasileiro. *Revista de Economia Política*; 20, (3).