

**ESTRATÉGIAS E GERAÇÃO DE VANTAGEM COMPETITIVA NO MERCADO DE  
VEÍCULOS *OFF-ROAD*: ANÁLISE FENOMENOLÓGICA DO LANÇAMENTO DO  
MODELO FORD *ECOSPORT* NO BRASIL**

**Roberto Bazanini**

Doutor em Comunicação e Semiótica pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo – PUC/SP

Professor de Graduação da Universidade Municipal de São Caetano do Sul – USCS

E-mail: [roberto.bazanini@terra.com.br](mailto:roberto.bazanini@terra.com.br) (Brasil)

**Renato Berton**

Mestrando em Administração de Empresas pela Universidade Paulista – UNIP

Professor dos cursos de MBA da Universidade Paulista – UNIP

E-mail: [renato.berton@terra.com.br](mailto:renato.berton@terra.com.br) (Brasil)

**RESUMO**

O objetivo central dessa pesquisa é de identificar as inovações e o empreendedorismo decorrentes das principais estratégias empregadas pela Ford do Brasil, no projeto e lançamento do veículo *EcoSport*, em 2003, tendo como referencial teórico os pressupostos da teoria da *Resource Based View* (RBV), complementada pelas vertentes estratégicas propostas pela Escola empreendedora, Escola do posicionamento e Escola Ambiental na perspectiva de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel. Por meio do emprego do método fenomenológico na pesquisa qualitativa, análise *pós-factum*, instrumentalizada por meio de entrevistas com especialista do mercado *Off-Road*, executivos da Ford, vendedores de concessionárias de automóveis próprias e concorrentes, buscou-se identificar os recursos geradores de vantagens competitivas. Os resultados da pesquisa apontam para a pertinência da análise fenomenológica ao detectar os recursos empregados pela Ford, na perspectiva das estratégias de negócios: a presença do líder empreendedor; o posicionamento do produto e sua capacidade produtiva em consonância com as exigências do ambiente.

**Palavras-chave:** Análise Fenomenológica; Estratégia de Negócios; Vantagem Competitiva.

## 1 INTRODUÇÃO

Com a dissolução da Autolatina em 1995, a posição da Ford no mercado automobilístico decaiu acentuadamente.

A partir de 1999, a recuperação da empresa recebeu várias ações, sendo uma das mais significativas a contratação de um executivo para ocupar o cargo de CEO (Chef Executive Officer) das operações no Brasil, executivo esse, responsável pela adoção de diversas medidas, que culminaram no Projeto AMAZON que, por sua vez, resultou no lançamento do *EcoSport* 2003.

O objetivo dessa pesquisa é de identificar as inovações e o empreendedorismo decorrentes das principais estratégias empregadas pela FORD do Brasil no projeto e lançamento do veículo, na perspectiva do método fenomenológico, com o intuito de extrair, as assertivas significativas e a relação de sentidos dos elementos que resultaram no sucesso de lançamento do *EcoSport* 2003 e adequar teoricamente os resultados obtidos à sistematização das orientações estratégicas presentes na literatura empresarial.

A pesquisa realizada com os participantes e envolvidos no projeto teve como questão central: Quais recursos ou capacidades foram determinantes no lançamento do Ford *Ecosport* 2003?

Contrariamente aos pressupostos positivistas que almejam alcançar para as ciências humanas a mesma precisão e rigor das ciências exatas como propõe (Babie, 1989), a essência do método fenomenológico é comumente o de explorar e desvendar conhecimentos por meio da experiência vivida do sujeito, cuja amostra intencional, será composta por sujeitos que foram escolhidos exatamente por causa de certas características que os habilitavam a fazer parte da amostra.

A abordagem fenomenológica busca construir significados a partir de um ponto de partida condizente com a investigação a ser realizada sobre determinado fato ou acontecimento, conforme Moustakas (1994, p. 26):

O que aparece na consciência é o fenômeno. (Fenômeno) significa trazer à luz, colocar sob iluminação, mostrar-se a si mesmo em si mesmo, a totalidade do que se mostra diante de nós... Assim, a máxima da fenomenologia: à volta às próprias coisas. Num sentido amplo, aquilo que aparece provê o ímpeto para a experiência e para a geração de novo conhecimento. Os fenômenos são os blocos básicos da ciência humana e a base para todo o conhecimento. Qualquer fenômeno representa um ponto de partida desejável para uma investigação. O que é dado em nossa percepção de uma coisa é sua aparência, e esta não é

uma ilusão vazia. Serve como o começo essencial de uma ciência que busca determinações válidas que são abertas à verificação de qualquer um.

Sendo assim, pela perspectiva fenomenológica fica totalmente fora de questão o emprego da generalização estatística, que é o sentido usual na pesquisa quantitativa realizada no campo das ciências.

Entretanto, é preciso ressaltar que a passagem direta de um método, da filosofia para a pesquisa empírica, por se tratarem de campos de reflexão tão diferentes, não poderá ocorrer de forma simples, sem concessões e adaptações, visto que nessa transposição algumas questões devem ser aventadas. Nesse sentido, Streubert e Carpenter (1995) recomendam a utilização do método fenomenológico quando o tema em questão responde positivamente três indagações básicas:

1. Existe uma necessidade de maior clareza no fenômeno selecionado? Talvez exista pouca coisa publicada, ou o que existe precisa ser descrito em maior profundidade.
2. Será que a experiência vivida compartilhada é a melhor fonte de dados para o fenômeno de interesse? Desde que o método básico de coleta é a voz da pessoa que vive um dado fenômeno, o pesquisador deve determinar se essa abordagem lhe dará os dados mais ricos e mais descritivos.
3. O pesquisador possui habilidade e conhecimento para se engajar no método de forma rigorosa?

**Quadro 1** - Indagações básicas e o método fenomenológico.

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Streubert e Carpenter (1995).

Desse modo, a aplicação do método fenomenológico empregado no estudo de lançamento do Ford *Ecosport* 2003 se justifica por responder positivamente as três indagações básicas propostas no Quadro I, conforme quadro 2.

1. O sucesso do lançamento do Ecosport 2003 precisa ser melhor estudado, visto que, existem poucas pesquisas sobre o mercado de Off -Road, como será descrito na revisão bibliográfica.
2. Acesso dos pesquisadores para coletar dados dos empreendedores responsáveis pelo lançamento do veículo no mercado;

- |   |
|---|
| <p>3. A formação dos pesquisadores nas áreas de administração e filosofia permite o engajamento no método fenomenológico de forma rigorosa.</p> |
|---|

**Quadro 2** – Respostas às indagações básicas na pesquisa do *Ecosport* 2003.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Concomitantemente à justificativa do objeto de estudo, serão apresentadas na abordagem proposta por Sanders (1982), a determinação dos limites “do que” e “quem” deve ser investigado, a coleta de dados e a análise fenomenológica dos dados, dos quais serão extraídas as assertivas significativas e a relação de sentidos para, finalmente, alcançar-se a adequação teórica dos resultados obtidos.

Assim, na fase inicial da aplicabilidade do método, os dados dispostos em tabelas são transformados em informações contidas nos quadros, que propiciam o suporte necessário para a formulação da redução eidética, como variação livre, proposta, nesse trabalho, por quatro reflexões no campo da estratégia dos negócios e variado imaginativamente nas considerações finais.

Espera-se, então, que a análise do lançamento *Ecosport* 2003, na perspectiva fenomenológica, possa se constituir em instrutivo exemplo da aplicabilidade de métodos não convencionais na pesquisa empírica voltada para os estudos em administração.

## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

### 2.1 ESTUDO DAS ESTRATÉGIAS

Em relação ao estudo das estratégias, Fahey e Randall (1999) advertem que poucas palavras são objeto de tantos abusos no léxico das empresas, são tão mal definidas na literatura gerencial e estão tão expostas a diferentes significados quanto a palavra estratégia.

Para Zaccarelli (2002, p. 42), a amplitude do conceito de estratégia impede condensá-lo em uma única frase, e sua compreensão ampliada inclui o entendimento de conceitos como decisão e solução, lógica e incerteza.

A estratégia tem sido vista, preponderantemente, por meio de uma postura neoclássica. Os trabalhos de Chandler (1962) e Ansoff (1965) são marcantes por sua tendência ao racionalismo e ao

determinismo econômico. Decorridos, praticamente, mais de quatro décadas, esse racionalismo é ainda predominante tanto na teoria administrativa quanto na prática gerencial.

Para Whipp (1996), contudo, a ascensão da estratégia se deveu ao crescimento da lógica liberal quando ocorreu a derrocada das economias planificadas em 1989.

De modo geral, o campo da estratégia, entretanto, pode ser observado por meio de diferentes lentes. A maneira como uma corrente de pensamento compreende a estratégia reflete o modo como seus autores enxergam o mundo (Whittington, 2002).

Sobre esse conflito de entendimentos, há autores que advogam por "ir ao real" e admitir que a diversidade de usos e visões sobre estratégia é inevitável e, portanto, devem-se identificar as diferentes abordagens existentes (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2000). O autor sistematizou os estudos de estratégia em dez orientações denominadas "escolas": Escola do Design, Escola do Planejamento, Escola do Posicionamento, Escola Empreendedora, Escola Cognitiva, Escola do Aprendizado, Escola do Poder, Escola Cultural, Escola Ambiental e Escola da Configuração.

Outros teóricos defendem que é necessária maior homogeneização dos construtos e uma sistematização dos conhecimentos sobre estratégia; desse modo, como indicam Venkatraman e Grant (1986), seria possível facilitar o acúmulo de conhecimentos nesse campo.

Segundo Barney e Hesterly (2007), um dos principais teóricos da RBV (Resource Business Review), enquanto a maioria concorda que a habilidade de uma empresa para sobreviver e prosperar depende, principalmente, da escolha e da implementação de uma boa estratégia, há menor consenso sobre o que é uma estratégia e, mais ainda, sobre o que constitui uma boa estratégia.

A RBV é a concepção estratégica que privilegia, acentuadamente, os recursos internos da organização como fonte de vantagem competitiva, concepção essa, que permite alcançar desempenho superior das corporações em relação aos seus concorrentes.

Nessa perspectiva, o empreendedor pode constituir, também, um valioso recurso interno, por isso, na vertente da Escola Empreendedora, de acordo com Mintzberg *et al.* (2000), um líder assume o papel de estabelecer as estratégias e todos os riscos decorrentes de suas decisões são assumidos em relação a sua crença na organização.

Portanto, as organizações dominadas pelos empreendedores definem suas ações considerando que o ambiente é maleável e corresponde a um conjunto de forças que devem ser confrontadas e controladas, tanto em relação ao ambiente quanto aos recursos disponíveis.

## 2.2 ESTRATÉGIAS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Existem diversos trabalhos acadêmicos relacionados à estratégia na indústria automobilística, entre os quais, pode-se destacar: Silva (2007), que faz uma análise das estratégias utilizadas pelas principais montadoras presentes no Brasil, comparando o desempenho dessas montadoras (por meio dos resultados de participação de mercado, receita média por veículo, crescimento de participação de mercado e outros) com o tipo de estratégia utilizada ao descrever os movimentos realizados pelas principais montadoras atuantes no país, de forma a aproveitar a tendência de crescimento que despontava no mercado brasileiro em 2002, assim como de utilizar a experiência e vivência em outros mercados internacionais, aqui no Brasil; Carvalho (2005) apresenta os efeitos da globalização nas estratégias da indústria automobilística.

Além desses estudos, há outros publicados sobre os fatores críticos de sucesso para os lançamentos de novos veículos, como o realizado por Quintella, Rocha e Alves (2005) que corroboram com a demonstração da relevância do estudo das estratégias na indústria automobilística brasileira. Encontram-se presentes nesses estudos: a importância da segmentação do mercado, o entendimento das necessidades do consumidor e o conhecimento da concorrência. Esses elementos são normalmente entendidos como externos às empresas, e abordados em teorias estratégicas – como a preconizada por Porter (1998) e definitivamente presentes na elaboração das estratégias na indústria automobilística. Não obstante, os recursos e capacidades internas das empresas também tomam proporções elevadas no estabelecimento das estratégias e estão igualmente presentes nos trabalhos em referência.

Especificamente em relação aos veículos *Off-Road*, Zilles (2006) analisa o crescente interesse por veículos com tais características, e ele não se dá somente por parte dos proprietários que desejam realizar aventuras em trajetos fora de estrada com seus veículos, mas também por aqueles que pretendem dar somente destinação urbana aos seus veículos.

Entretanto, nenhum desses autores faz menção à atividade empreendedora dos participantes responsáveis pelo lançamento do Ford *Ecosport* 2003 no Brasil e a geração de vantagens competitivas alcançadas, tendo por base tanto o ambiente interno quanto o externo das organizações.

### 2.3 POSIÇÃO DA FORD NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO

Contemporaneamente, uma das publicações mais lidas direcionadas para o segmento automobilístico é o *Jornauto*. O *Jornauto* (2004, 1) faz um breve histórico da Ford, com recortes bastante esclarecedores. Descreve que a subsidiária da matriz americana, fundada em 24 de abril de 1919, surgiu em uma época bastante conturbada, no final da Primeira Guerra Mundial. A decisão de se instalar no Brasil foi tomada pelo próprio Henry Ford. A Ford cresceu com o Brasil e chegou a ter mais de 25% de mercado.

No final de 1986, foi anunciada a criação da Autolatina, uma “*joint-venture*” com 49% do capital controlado pela fábrica americana e 51% pela alemã Volkswagen. “Foi um mau casamento, que não resistiu à crise dos sete anos: papéis passados em 1987, divórcio anunciado em 1994 e separação de corpos em 1995”.

Naquele período, a Ford só apresentou o Verona em 1990, versão sedan do Escort, cuja nova geração seria lançada em 1992, além de uma série de clones de modelos da fábrica alemã. A empresa sairia da “*joint-venture*” com 10 pontos percentuais a menos de participação de mercado (em 1986 possuía 19%), tendo ainda de enfrentar a abertura às importações. Sem um modelo compacto competitivo para aproveitar a onda do carro popular, a empresa teria que se reestruturar totalmente e remodelar toda sua linha de veículos.

Em 1996 (apenas um ano depois do total desligamento da Volkswagen), a Ford lançou o Fiesta para responder à demanda de carros populares e compactos, junto com a versão leve do caminhão Cargo.

Em 1997, a companhia continuou avançando ao comercializar a perua Escort, o subcompacto Ka e a picape leve Courier (estes dois últimos derivados do Fiesta). Havia tomado a decisão de produzir o novo Fiesta, a partir de 2002, em uma fábrica que utilizaria métodos avançados e totalmente integrada com os fornecedores, dentro do conceito ampliado de condomínio industrial.

Projetado, de início, para Guaíba, RS, o novo complexo industrial acabou sendo construído em Camaçari, BA. A nova fábrica foi inaugurada ainda em 2001, e se deu ao mesmo tempo em que ocorreu o fechamento da antiga unidade fabril que ficava quase no centro de São Paulo, SP, e que foi totalmente desativada. Em meio a toda essa reestruturação, em 2003, a companhia surpreendeu o mercado brasileiro com o *EcoSport*, um utilitário esporte compacto com características *Off -Road* que inaugurou novo segmento de mercado, o de *Off -Road* leve e de uso urbano.

Assim, com base na retrospectiva acima, constata-se que na época da dissolução da Autolatina, em 1995, a posição da Ford no mercado brasileiro havia se deteriorado bastante.

Assim, com base na retrospectiva acima, constata-se que na época da dissolução da Autolatina, em 1995, a posição da Ford no mercado brasileiro havia se deteriorado bastante. Segundo Cruz (2003a, 2003b), além da evidente perda de mercado, a Ford também sofria financeiramente com prejuízos acumulados de US\$ 500 milhões, principalmente pela inadequação de seu inchado quadro de funcionários, à nova reduzida dimensão da empresa no mercado, e por apresentar uma linha de produtos desatualizada e defasada.

Nesse cenário, em julho de 1999, a Ford contratou um executivo para ocupar o cargo de CEO (*Chief Executive Officer*) das operações no Brasil e América do Sul. Antonio Maciel Neto havia se tornado executivo de destaque no mercado brasileiro, após ter revertido resultados desfavoráveis em dois importantes grupos econômicos (CECRISA e ITAMARATI), tendo, em ambos os casos, implantado reestruturações e liderado projetos que trouxeram os resultados de volta para o lado positivo, tendo, por isso, sido agraciado várias vezes como “Empreendedor do Ano”.

Ainda segundo o autor, o plano de recuperação da empresa incluiu várias ações, entre as quais a construção da nova fábrica em Camaçari (Bahia), a demissão de 1800 funcionários e redução de 60% dos custos fixos da empresa. Por outro lado, contrataram-se 1500 novos funcionários para a operação em Camaçari, além de 250 novos engenheiros para remodelar a linha de veículos. Importante também foi a “pacificação” dos revendedores autorizados (concessionários).

Nesse ambiente de profundas alterações, surgiu o *Projeto Amazon* que, liderado pelo experiente engenheiro, projetista e então vice-presidente, Luc de Ferran, culminou com o lançamento do Ford *EcoSport* em maio de 2003. Vale destacar a importante participação do vice-presidente nesse processo, desde sua concepção (em 1996) até o efetivo lançamento do novo carro, conforme o informativo (INOVA, 2005, 1):

Em quase quatro décadas de Ford, seu primeiro e único emprego, Ferran foi mentor de uma série de produtos. Corcel II, Del Rey, Pampa, Escort, Fiesta, Ka, Courier, motor Rocan — tudo saiu da cabeça dele. Mas dois em particular são os seus xodós. Primeiro o Escort XR3, um modelo compacto, de rodas largas, aerofólio e motor potente que encantou a juventude nos anos 80. “Foi o primeiro carro de boy do Brasil. Era um foguete”, diverte-se. O outro é o EcoSport, lançado em (2003), que ele esboçou num guardanapo de papel em 1996. “Eu queria um modelo que dominasse as ruas. Que fosse imponente e espaçoso sem ser comprido.” O EcoSport lidera as vendas de comerciais leves no País, tem fila de espera nas concessionárias e vai ser exportado até para a Austrália. É, na verdade, um dos pilares do

maior feito de Ferran: o Projeto Amazon, que tem dois novos modelos na prancheta e já deu origem ao novo Fiesta e à fábrica de Camaçari (da qual ele definiu da arquitetura à cor do uniforme dos funcionários), considerada revolucionária por abrigar produtor e fornecedores de peças sob o mesmo teto.

Em síntese, produzido na nova fábrica de Camaçari, sobre a econômica e confiável plataforma do Fiesta, o *EcoSport* se tornou um campeão de vendas, elevando em praticamente 3 pontos o *market share* da Ford para 12% no Brasil, segundo FENABRAVE (2007), e passando a ser exportado para 7 países.

**Tabela 1** - Resultado da participação no mercado (*Market Share*) da Ford do Brasil, com e sem o *EcoSport*.

Número de veículos vendidos	Jan - Dez 2007	Jan - Dez 2006	Jan - Dez 2005	Jan - Dez 2004	Jan - Dez 2003	Jan - Dez 2002
Total do Mercado	2.151.839	1.624.687	1.580.448	1.449.073	1.294.452	1.368.012
Total da FORD	227.334	196.499	194.979	167.057	147.832	128.302
<i>Market Share</i> da Ford (%)	10,6	12,1	12,3	11,5	11,4	9,4
Vendas do EcoSport	47035	43599	45467	38741	27101	0
Market Share sem Ecosport (%)	8,4	9,4	9,5	8,9	9,3	9,4
<b>Market Share Adicionado pelo EcoSport (%)</b>	<b>2,2</b>	<b>2,7</b>	<b>2,9</b>	<b>2,7</b>	<b>2,1</b>	<b>0,0</b>

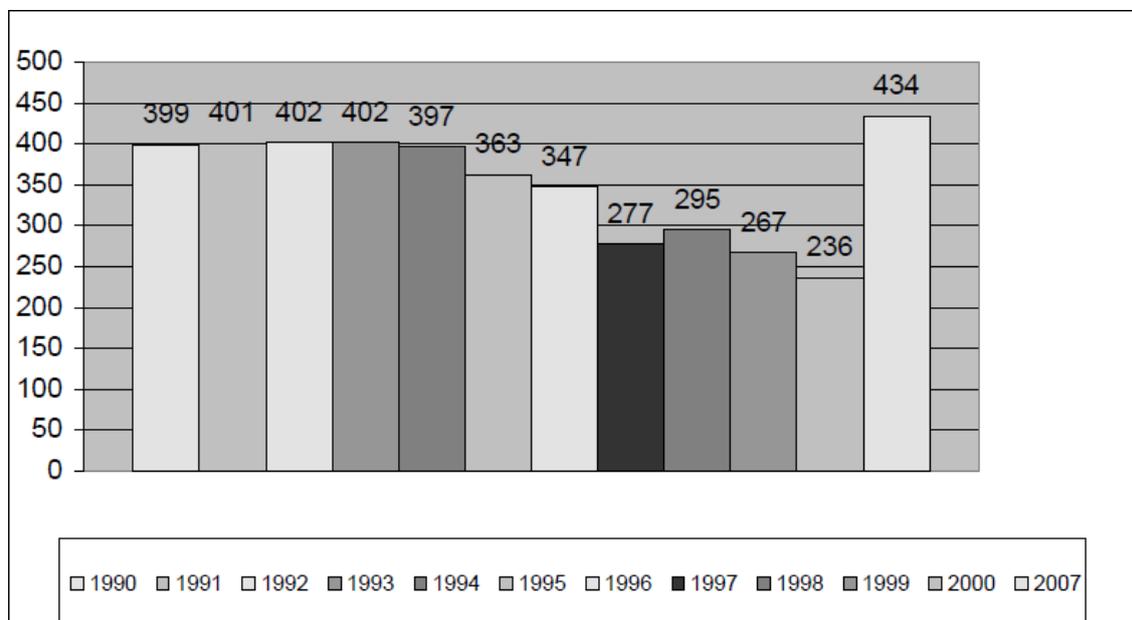
Fonte: FENABRAVE (2007a).

Pode-se observar pela Tabela 1, que o *EcoSport* representou ganho expressivo no aumento das vendas da Ford, tendo sido o protagonista da retomada de praticamente 3% de mercado para a montadora em 2005. Nos anos subsequentes, apesar de ligeira queda em relação ao percentual de mercado, as vendas continuaram bastante significativas. Observe-se que em 2007, levando-se em conta o crescimento geral do mercado, as vendas do *EcoSport* atingiram o seu patamar máximo em número de unidades.

### 2.3.1 Reconciliação com a Rede de Distribuidores

Junto com a queda de vendas que a Ford enfrentou até o ano de 2000, configurou-se também um problema com sua rede de concessionárias.

**Tabela 2** - Número de concessionárias Ford ativas, ao longo do tempo.



Fonte: FENABRAVE (2007b) e Pimenta e Cruz (2008).

Os distribuidores exclusivos foram reduzidos de 399 em 1990, para 236 no ano 2000, o que demonstra claramente a dificuldade que a montadora enfrentava na comercialização de seus produtos no Brasil, conforme figura abaixo. A queda no número de concessionárias ativas entre 1990 e 2000 foi de praticamente 40%. Verificando a posição em 2007, percebe-se que o aumento do número de concessionárias compensou a queda passada. A recuperação da rede de concessionárias foi importante por possibilitar o acesso dos consumidores ao produto.

### 2.3.2 O *EcoSport* dentro do portfólio da Ford e em contexto ampliado

Pode-se observar na Tabela 3 abaixo, que a posição destacada de vendas do *EcoSport* dentro do portfólio dos principais modelos vendidos pela Ford no Brasil.

**Tabela 3** - Vendas anuais dos principais modelos expressas em número absoluto de veículos.

Vendas Ford - principais modelos (número de veículos)	Jan - Dez 2007	Jan - Dez 2006	Jan - Dez 2005	Jan - Dez 2004	Jan - Dez 2003	Jan - Dez 2002
Fiesta	112.504	96.674	99.939	74.259	70.369	66.926
EcoSport	47.035	43.599	45.467	38.741	27.101	0
Ka	29.319	19.840	17.274	22.080	23.561	18.413
Focus	18.325	17.854	16.755	17.345	14.771	15.612
Ranger	12.676	9.858	8.537	7.581	5.875	9.653
Fusion	11.416	0	0	0	0	0
<b>% EcoSport s/ total</b>	<b>20</b>	<b>23</b>	<b>24</b>	<b>24</b>	<b>19</b>	<b>0</b>

Fonte: FENABRAVE (2007c).

Embora o pico de participação de 24% do *EcoSport* no portfólio de principais modelos vendidos pela Ford no Brasil tenha sido atingido em 2005, ele representa em 2007 pelo menos 20% das vendas da marca no país.

## 2.4 CLASSIFICAÇÃO DOS VEÍCULOS *OFF-ROADS*

Para os propósitos dessa pesquisa, com o intuito de possibilitar a contabilização de resultados de vendas de veículos, foi validada, junto aos especialistas de mercado, uma classificação de tais veículos nas categorias: SUV, *Crossover SUVs* (ou CUV), Veículos Estilizados (VE).

- *SUV - Sport Utility Vehicle* - Terminologia americana que se refere ao veículo que reúne a capacidade de carga de uma *pick-up*, com a de transporte de pessoas de uma minivan e habilidades fora de estrada (*Off-Road*). O projeto geralmente é derivado de uma *pick-up*. Objeto de desejo no mercado americano, e criticada por alto consumo de combustível e tamanho exagerado. Cada vez menos se tem utilizado a plataforma de uma *pick-up* para a construção de uma SUV, mas sim, elaboram-se projetos dedicados ou utilizam-se plataformas de automóveis. Esse grupo incluiu as *pick-ups* 4X4 comercializadas no Brasil.
- *Crossover SUVs* (ou CUV) - Terminologia americana que se refere a veículos com aparência e capacidade de uma SUV, porém concebidos a partir de plataformas de outros veículos de passeio. Busca-se dessa forma a utilização otimizada de uma plataforma já existente e o consumo de combustível e emissão de poluentes menores que nas SUVs. É

importante ressaltar que a utilização de uma plataforma já existente não significa necessariamente que se use um chassi de um veículo de passeio como base para o *Crossover* (mesmo porque esses veículos geralmente são monobloco e não possuem chassi). Nesse caso, entende-se como plataforma, o conjunto que engloba desde a cadeia de suprimentos, passando pela linha de produção, componentes mecânicos até todo o conjunto de peças e equipamentos que possam ser comunizados entre os veículos.

Ressalte-se que essa categoria de veículos é uma das mais crescentes em termos de vendas no mercado mundial, e tem sido ampliada de forma a abrigar alguns veículos que, embora não atendam, na totalidade, os pré-requisitos sobre os quais a categoria foi concebida (*Off -Road*), possuem características que permitem que sejam incluídos nessa categoria. Incluem-se então, nessa categoria, quaisquer veículos que utilizem plataformas já existentes e que possuam, de alguma forma, acessórios ou atributos de uma SUV.

É consenso que o Ford *EcoSport* enquadra-se nessa categoria. É importante destacar, porém, que veículos, tais como o VW Crossfox, Fiat Adventure e outros semelhantes não devem ser enquadrados nessa categoria, visto que, não utiliza somente da plataforma de outro veículo, mas também por que se trata do mesmo veículo com alguns acessórios e que apresentam pequenas modificações mecânicas.

- Categoria de Veículos Estilizados - VE – Para o grupo de veículos que não se enquadram na categoria de *crossovers*, mas possuem apelo *Off -Road*. Nesse caso, a nomenclatura a ser utilizada será simplesmente de Veículos Estilizados, estando compreendidos, entre eles, o VW Crossfox, Fiat Adventure e outros semelhantes.

**Tabela 4** - Evolução da vendas de veículos licenciados no Brasil.

<b>Veículos licenciados por ano</b>	Jan - Dez 2007	Jan - Dez 2006	Jan - Dez 2005	Jan - Dez 2004	Jan - Dez 2003	Jan - Dez 2002
<b>1 – SUVs</b>	55.138	49.576	66.008	55.235	46.109	63.907
<b>2 - Crossovers + VE</b>	73.220	68.265	60.711	42.237	27.441	0
<b>Total 1 + 2</b>	128.358	117.841	126.719	97.472	73.550	63.907
	<b>2.151.83</b>	<b>1.624.68</b>	<b>1.580.44</b>	<b>1.449.07</b>	<b>1.294.45</b>	<b>1.368.01</b>
<b>Total vendas (50 +)</b>	<b>9</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<b>% 1 s/ Total</b>	<b>2,6</b>	<b>3,1</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>	<b>3,6</b>	<b>4,7</b>
<b>% 2 s/ Total</b>	<b>3,4</b>	<b>4,2</b>	<b>3,8</b>	<b>2,9</b>	<b>2,1</b>	<b>0,0</b>
<b>% 1 + 2 s/ Total</b>	<b>6,0</b>	<b>7,3</b>	<b>8,0</b>	<b>6,7</b>	<b>5,7</b>	<b>4,7</b>

Fonte: FENABRAVE (2007d).

Pode-se observar, nessa tabela, que os SUVs perderam 45% de participação entre 2002 e 2007, enquanto os *crossovers* e veículos estilizados, que simplesmente não existiam no mercado em 2002, atingem a 3,4% das vendas em 2007, embora já tenham representado 4,2% do mercado em 2006.

### 3 METODOLOGIA

Dado que o objetivo desse estudo é identificar as estratégias empregadas pela Ford, por ocasião do lançamento *EcoSport* em 2003, sua classificação recai sobre uma pesquisa de natureza qualitativa, análise *pós-factum*, na perspectiva do método fenomenológico.

Husserl (1990) divide o método fenomenológico em duas fases: redução fenomenológica e redução eidética. Inicialmente, na redução fenomenológica, suspendem-se as crenças na tradição e nas ciências, com tudo que possam ter de importante ou desafiador: são colocados entre parêntesis, juntamente com quaisquer opiniões, e também todas as crenças acerca da existência externa dos objetos da consciência. Posteriormente, para atingir a essência, a redução eidética utiliza o chamado *método da variação livre*. Começa-se sempre com um objeto concreto, o qual é variado imaginativamente em diferentes aspectos. As limitações dessas variações são o efetivamente dado, e o próprio eidos, a própria essência.

Contemporaneamente, a entrevista, na perspectiva fenomenológica, é considerada, por

Martins e Bicudo (1989), como um "encontro social" com características peculiares como a empatia e a intersubjetividade, que possibilita a penetração mútua de percepções. É colocar-se no lugar do outro. Carvalho (2005) afirma que uma entrevista fundamentada na metodologia fenomenológica busca uma linguagem que seja a "fala originária", "fala" esta que possibilita a mediação com o outro e a comunicação com o mundo.

1. Determinação dos limites “do que” e “quem” deve ser investigado - O pesquisador deve aprender a trabalhar em profundidade com um pequeno número de participantes da pesquisa, visto que a informação suficiente pode ser obtida a partir de, aproximadamente, três a seis participantes.
2. Coleta de dados - Uma vez definido o assunto (fenômeno) a ser investigado e identificados os participantes, segue-se a coleta de dados, nas quais estão presentes as seguintes possibilidades: entrevistas em profundidade com os participantes, gravadas em áudio e transcritas posteriormente; estudo documental efetuado sobre material escrito dos participantes; técnicas de observação participante
3. Análise fenomenológica dos dados. - Efetuada em três etapas: 3a. Descrição do fenômeno tal como revelado nas transcrições das entrevistas. As transcrições “identificam e descrevem as qualidades da experiência e consciência humana que dão à pessoa a ser estudada sua identidade própria”. 3b. Essa é a etapa de identificação de temas ou invariantes que emergem das descrições. Os temas referem-se a comunicações que aparecem dentro e entre as descrições. O que identifica um tema é a sua importância e centralidade, e não a frequência com que ocorre; 3c. Finalmente, o pesquisador junta os temas em conjuntos de essências que caracterizam a estrutura do fenômeno

**Quadro 3 - Método fenomenológico de Sanders.**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Sanders (1982).

### 3.1 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

O método fenomenológico se caracteriza por explorar e desvendar conhecimentos por intermédio das experiências vividas pelos sujeitos participantes e, portanto, envolvidos com o fenômeno estudado.

Com esse intuito, a técnica da entrevista é bastante recomendável por propiciar a abertura dos respondentes, visto que, na perspectiva fenomenológica, a entrevista não é apenas uma mera coleta de informações e nem apenas uma passiva observação de comportamentos, mas é, essencialmente, um engajamento interpessoal (Assumpção, 1977).

Em comum acordo, entrevistados e pesquisador optaram pelos registros das entrevistas não estruturadas por meio de gravação, mediante consentimento por escrito dos respondentes.

**1. Passo. O que deve ser investigado e quem deve ser investigado.**

Devem ser investigados os recursos e as capacidades determinantes no lançamento do EcoSport. Amostra selecionada: 1 especialista em *off-road*; o CEO (Chef Executive Officer) da Ford; 5 funcionários da Ford que participaram do Projeto Amazon; 5 funcionários das concessionárias Ford; 5 funcionários de concessionárias concorrentes.

A amostra está em consonância com as recomendações de Sanders (1982) ao enfatizar que o pesquisador deve aprender a trabalhar, em profundidade, com até seis participantes.

**2. Passo. Coleta de dados.** A técnica utilizada foi a entrevista não estruturada com os participantes, gravadas em áudio e transcritas posteriormente (Quadro 5).

Giorgi (1997) refere-se à coleta das informações por meio de entrevistas, depoimentos ou ambos.

**3. Passo. Análise fenomenológica dos dados.** Após a transcrição das falas desses primeiros entrevistados, feitas integralmente e com toda fidelidade, gravadas em fitas magnéticas, procurei ouvir, diversas vezes, as gravações, ao mesmo tempo em que lia as transcrições. Dessa forma, fui me impregnando do mundo vivido pelos entrevistados, com o objetivo de captar o sentido do todo da vivência do fenômeno.

As respostas transcritas foram transformadas em assertivas para, posteriormente, serem submetidas aos funcionários da Ford, vendedores das concessionárias Ford e vendedores das concessionárias concorrentes. Para Hennemann (1990, p.91), a redução fenomenológica torna as descrições das experiências consistentes conforme nós as vivemos, pois chegamos ao nível do fenômeno. Quando estamos presentes no reino da experiência, podemos intuir diretamente a estrutura do fenômeno, mediante a evidência emergida da experiência como fenômeno.

Nessa fase, foram relacionadas as falas e assertivas em linguagem acadêmica. Dessa forma, foi possível penetrar nos aspectos essenciais do fenômeno, que se desvelava, reescrevendo as falas com suas estruturas de significado, respeitando o discurso original. Os sentidos manifestados, como temas em conjunto de essências, foram relacionados ao Modelo VRIO (Valor, Raridade, Imitabilidade, Organização) contido na orientação estratégica proposta pelo RBV.

**Quadro 4 - Aplicabilidade da abordagem de Sanders.**

Fonte: Elaborado pelo autor com base em Giorgi (1997), Henneman (1990) e Sanders (1982).

Esses procedimentos realizados em três etapas da pesquisa possibilitaram a manifestação de múltiplos modos de consciência, como uma evidência integral e que se referem aos princípios da intencionalidade, ao permitir identificar os diferentes posicionamentos que ocorrem na forma de um conflito de interpretações, considerado indispensável para que os resultados alcançados (Quadro 6 e 7) se aproximem, o mais possível, da adequação teórica do fenômeno (Quadro 8) como suporte necessário para a redução eidética, realizada por intermédio do método da variação livre em “Algumas Reflexões” (item 5) e “Considerações Finais” (item 6).

Em sua concepção, quais recursos ou capacidades foram determinantes no lançamento do Ford Ecosport 2003?

**Quadro 5** - Questão dirigida aos especialistas *off-road* e CEO.

## 4 RESULTADOS DA PESQUISA

Como descrito no item Metodologia, na primeira etapa, foi realizada entrevista com um especialista do mercado *Off -Road*, de maneira a formar-se um quadro mais amplo do mercado competitivo dessa categoria no Brasil. O perfil desse especialista deveria contemplar, além da vivência efetiva de experiências *Off -Road*, conhecimento mercadológico abrangente, que permitisse contribuir na análise do lançamento do *EcoSport*. Nessa primeira etapa, seria possível confirmar a relevância do estudo proposto, assim com traçar uma categorização dos veículos presentes no mercado e a confirmação das fontes de informação.

### 4.1 PRIMEIRA ETAPA

A primeira etapa permitiu extrair assertivas significativas sobre recursos ou capacidades utilizadas pela Ford.

Recursos ou capacidades utilizados pela Ford	
1	Equipe interna capaz de identificar uma oportunidade no mercado
2	Conhecimento do mercado americano, permitindo a extrapolação do potencial de vendas das SUVs.
3	Presidente empreendedor motivando a empresa.
4	Liderança envolvimento direta do vice-presidente Luc de Ferran.
5	Projeto dedicado do EcoSport desenvolvido no Brasil e diferenciando-o dos pretensos concorrentes.
6	Utilização da plataforma do Fiesta e da planta de Camaçari.
7	Disponibilidade produtiva de Camaçari.
8	Resultados fracos da montadora, pressionando todo time a conseguir realizar um feito de sucesso.

**Quadro 6** - Extração de assertivas significativas junto ao especialista em *Off -Road*.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

Na segunda etapa, buscou-se interagir com um executivo da Ford do Brasil, que tivesse participado do processo de lançamento do *EcoSport* desde a elaboração do projeto até seu lançamento, propriamente dito (e posterior acompanhamento). Essa entrevista contribuiu, principalmente, para que fossem elencados os recursos que mais se evidenciavam na Ford durante o processo de projeto e lançamento do *EcoSport*, para posteriormente, permitir que os recursos geradores de vantagens competitivas fossem destacados, conforme Barney e Hesterly (2007). Sua realização demandava uma pessoa que ocupasse o nível decisório elevado na organização da Ford do Brasil, e que assim pudesse ter visão mais abrangente do caso.

#### 4.2 SEGUNDA ETAPA

A segunda etapa permitiu extrair assertivas significativas sobre recursos e competências geradoras de vantagem competitiva.

<b>Pilares Motivacionais</b>	<b>Cód.</b>	<b>Recursos e Competências em utilização passíveis de geração de vantagem competitiva</b>
<b>Pessoas</b>	<b>Pe1</b>	Time Interno e Dirigentes atentos às oportunidades de mercado
	<b>Pe2</b>	Presidente Empreendedor (Antonio Maciel) motivando a empresa a fazer um bom trabalho
	<b>Pe3</b>	Vice-Presidente Luc de Ferran Capitaneando o projeto
	<b>Pe4</b>	Pressão por resultados permeando toda organização
<b>Produto</b>	<b>Pr1</b>	Projeto específico (não era maquiagem) diferenciando da concorrência
	<b>Pr2</b>	Utilização de plataforma já existente e confiável (crossover Fiesta)
	<b>Pr3</b>	Fábrica projetada com capacidade para atender o novo Carro
	<b>Pr4</b>	Intensas pesquisas de mercado confirmando o conceito e ratificando a demanda
	<b>Pr5</b>	Base de custos de produção competitiva e posicionamento de preço "Premium".
<b>Concessionárias</b>	<b>Co1</b>	Nova estrutura interna para remodelar a rede de concessionárias
	<b>Co2</b>	Aumento do número de concessionárias no Brasil

**Quadro 7** - Extração de assertivas significativas junto ao executivo da Ford.  
Fonte: Elaborado pelos autores.

De posse dos resultados das entrevistas e com a relação de recursos e competências revisadas, elaborou-se o roteiro para realizar, posteriormente, as cinco entrevistas com funcionários da Ford, que possibilitassem que se evidenciam quais recursos teriam gerado vantagens competitivas.

Na terceira etapa, foram entrevistados funcionários da Ford do Brasil, que também tivessem vivenciado as fases de projeto e lançamento do *EcoSport*, trabalhando em áreas executivas desse projeto, pois esse perfil de funcionários permitiria que, entre os recursos identificados na entrevista com o executivo da direção da Ford, fossem evidenciados aqueles que poderiam ter gerado vantagens competitivas, conforme metodologia utilizada por Fischer e Silva (2004). As áreas de “*Marketing, Vendas e Projeto*” foram escolhidas por estarem envolvidas com toda a cadeia de execução do projeto, desde o desenvolvimento do projeto técnico em si, passando pelo levantamento de demanda de mercado e identificação de oportunidades e nichos, posicionamento de preço, política de descontos, projeção de vendas, posicionamento, campanhas publicitárias, perfil do consumidor, até a interação com as concessionárias, entre outras.

Além dos funcionários da Ford, decidiu-se realizar dez entrevistas de campo, com vendedores de veículos de concessionárias Ford e de concessionárias de montadoras concorrentes que visaram constatar a presença das vantagens competitivas e estratégias reveladas nas etapas anteriores, no dia a dia do mercado em si. Foram, então, realizadas cinco entrevistas com vendedores de duas concessionárias Ford da cidade de São Paulo, e cinco entrevistas com vendedores de concessionárias de concorrentes, sendo duas concessionárias Volkswagen, duas concessionárias Fiat e uma concessionária Nissan, todas localizadas na região metropolitana de São Paulo. Foram escolhidas concessionárias Volkswagen por essa marca comercializar o CrossFox, competidor do *EcoSport*, enquanto a Fiat foi escolhida por comercializar veículos na linha Adventure, especialmente a Pálio Adventure, também competidora do *EcoSport* e, finalmente, a Nissan, por possuir uma ampla gama de veículos 4X4 importados em sua linha disponibilizada no Brasil.

### **4.3 TERCEIRA ETAPA**

A terceira fase permitiu a formulação dos sentidos implícitos no fenômeno e, concomitantemente, relacioná-los ao modelo VRIO (RBV).

Cód	Recursos Internos passíveis de gerar vantagens competitivas	Síntese das Respostas dos Funcionários da Ford			
		Valor	Raridade	Imitabilidade	Organização
Pe1	Time Interno e Dirigentes atentos às oportunidades de mercado	"É um recurso importante"	"Não dá para se dizer que somente a Ford se vale destas informações"	"Não creio que seja difícil de imitar"	"Sem dúvida a Ford está organizada para aproveitar essas informações"
Pe2	Presidente Empreendedor (Antonio Maciel) motivando a empresa a fazer um bom trabalho	"Não vejo que o papel do Maciel tenha sido tão voltado para o dia-a-dia"	"Não existem muitos dele por aí"	"Também acho difícil de imitar"	"Ele estava lá, então a organização estava correta"
Pe3	Vice-Presidente Luc de Ferran Capitaneando o projeto	"O cara é meio pé quente!"	"Não há muitos dele por aí não"	"Eu diria que ele é único! Não tem quem não conheça"	"Então organização estava OK"
Pe4	Pressão por resultados permeando toda organização	"Pressão por resultados é uma coisa importante"	"Acho que isso está presente em todos os lugares hoje em dia"	"Não tem nada de original nisso."	"Sem dúvida a pressão estava lá, e a corda no pescoço"
Pr1	Projeto específico (não era maquiagem) diferenciando da concorrência	"A concepção completa do carro é alguma coisa de especial."	"Aí mais do que tudo, a gente estava sozinho no mercado"	"Fazer um carro desses a partir do zero leva pelo menos cinco anos."	"Mostrou que a organização estava preparada"
Pr2	Utilização de plataforma já existente e confiável (crossover Fiesta)	"Não vejo muita vantagem na utilização da plataforma"	"Assim não entendo que seja raro"	"Não entendo que seja difícil de imitar"	"Também não vejo nenhum ponto especial"
Pr3	Fábrica projetada com capacidade para atender o novo Carro	"Se não tivessem construído a fábrica em Camaçari, simplesmente não teria sido possível lançar EcoSport"		"Mais difícil ainda é construir uma fábrica da noite pro dia"	"Importante, pois pudemos atender a demanda muito bem"
Pr4	Intensas pesquisas de mercado confirmando o conceito e ratificando a demanda	"Mas existiam muitas dúvidas se ele deveria ser um verdadeiro 4x4"	"Não tenho notícia que outro concorrente tenha feito algo parecido"	"Embora pudessem fazer se quisessem"	"Mas nós fomos fundo"
Pr5	Base de custos de produção competitiva e posicionamento de preço "Premium".	"Isso mesmo, custo baixo é o segredo da coisa"	"Não vejo raridade nisso no Brasil"	"Não vejo dificuldade de imitar"	"Este é um dos motivos"
Co1	Nova estrutura interna para remodelar a rede de concessionárias	"Não vejo vantagem para Ford no tocante às concessionárias. Na verdade tínhamos uma desvantagem e o que foi feito foi simplesmente uma reconstrução. Sem isso a penetração no mercado estaria definitivamente comprometida"			"...mas o caso é que a Ford precisava dela para recuperar o tempo perdido"
Co2	Aumento do número de concessionárias no Brasil	"É como falei, vital para a recuperação da Ford"	"Tapar um buraco que foi deixado desde e a dissolução da Autolatina"	"Estávamos recompondo a rede"	

**Quadro 8** - Formulação de sentidos manifestados pelos funcionários da Ford e funcionários das concessionárias.

Fonte: Elaborado pelos autores.

Na opinião dos funcionários da Ford e vendedores das concessionárias, além da confirmação da exclusividade do projeto do *EcoSport*, o produto aparece como uma solução para as limitações de portfólio que a Ford enfrentava, pois permitiu uma reaproximação com o público consumidor, que era muito necessária para manutenção dos negócios. É freqüente também a menção da afinidade do público feminino com o carro.

As palavras mais empregadas foram: salvação, estilo, desenho, diferente, apaixonarem, sonho, desejo, bom preço, vantagem, gosto do público, abriu o mercado, chegou à frente, exclusivo, feminino e segurança. Esses atributos foram, posteriormente, comparados aos recursos e competências, de forma a reforçar ou não a existência de vantagem competitiva.

Portanto, a presença empreendedora do vice-presidente representou um valor significativo da vantagem competitiva alcançada. O projeto específico do *EcoSport* constitui um recurso raro e inimitável em relação à concorrência. A fábrica projetada resultou em um posicionamento significativo da organização como recurso além de inimitável, um valor que permitiu explorar satisfatoriamente essa oportunidade de mercado.

## 5 ALGUMAS REFLEXÕES

As assertivas significativas e a formulação de sentidos manifestadas pelos entrevistados referentes ao sucesso do lançamento do *EcoSport* 2003, complementada pela adequação teórica dos resultados obtidos permite, na perspectiva fenomenológica, propor quatro reflexões no campo de estudo das estratégias.

### **1ª. Reflexão:** Complementaridade entre a RBV e a Escola de Posicionamento.

Essa primeira reflexão decorre do fato de um dos recursos identificados como gerador de vantagem competitiva pertence à escola do posicionamento, segundo Mintzberg *et al.* (2000). Trata-se do recurso Pr3 "Fábrica projetada com capacidade para atender o novo carro, em Camaçari" e que possibilitou a superação das metas de vendas no mercado brasileiro, assim como a ampliação das exportações do veículo para uma série de países não contemplados, a priori. Evidencia-se assim que a RBV é uma forma de analisar os recursos em uso em determinado empreendimento, portanto

a utilização da RBV não significa necessariamente o abandono de outras linhas estratégicas. Assim, enquanto as premissas da Escola do Posicionamento (Porter, 1998) e da Escola Ambiental (Henderson, 1998) se detêm, especialmente, na análise do ambiente externo (indústria) e na identificação das forças competitivas, Prahalad e Hamel (1998), na ótica do RBV, fazem uma abordagem em que enfatizam o foco interno da formação da estratégia segundo a qual, a competência essencial da organização constitui sua vantagem competitiva sustentável.

### **2ª. Reflexão:** Sustentabilidade das vantagens competitivas.com base no modelo VRIO.

A segunda reflexão diz respeito à sustentabilidade das vantagens competitivas. Em consonância com as premissas referentes aos recursos do modelo VRIO, os três recursos identificados como geradores de vantagem competitiva nesse trabalho, atenderam aos quatro quesitos do modelo VRIO e, portanto, constituem vantagens competitivas sustentáveis. Essa sustentabilidade está ligada a perenização da vantagem competitiva, mas conforme o próprio Barney (1991) destaca, não se pode atribuir um período de tempo definido, em que determinado recurso se sustentará ou não. O fato é que, no período em que observamos os resultados de vendas do *EcoSport* (tabela 1), percebe-se que o pico de participação no mercado do veículo ocorreu em 2005, e que após esse ano, ele vem perdendo participação. Da mesma forma, a Ford também vem perdendo participação, não só pela diminuição da participação do *EcoSport*, mas também pelo resultado de todos os outros produtos que comercializa. Pode-se dizer, por meio essa análise, que vantagens competitivas que demoraram mais de cinco anos para serem construídas, podem começar a ser corroídas em intervalos de tempo menores que dois anos.

### **3ª. Reflexão:** Relação entre vantagem competitiva e o empreendedorismo.

A terceira reflexão aponta para o fato dos três recursos geradores de vantagem competitiva no caso em estudo, convergirem, pelo menos parcialmente, para a figura do vice-presidente, Luc de Ferran. Nesse trabalho menciona-se o fato do então vice-presidente aparecer como o padrinho do projeto e lançamento, mas também ter sido o mentor da concepção do veículo em si (e, por outro lado, ter sido o mentor e implementador da planta de Camaçari. Essa evidência pode levar a crer que todo o esforço da realização do sucesso do *EcoSport* girou em torno do ideal de uma única pessoa, o que, independentemente de suas capacidades e do mérito de seu trabalho, demonstra certa

fragilidade da organização em sua interação com o mercado e com seus recursos internos.

A personalidade empreendedora nos momentos de recuperação de grandes empresas, como nesse caso da Ford, representa, quase sempre, um enorme risco dessa recuperação ser efêmera, caso não se desenvolvam, em paralelo, outras estratégias e vantagens competitivas capazes de dar continuidade à alavancagem gerada na exacerbação do empreendedorismo, o que ocorre em relação ao *EcoSport*.

#### **4ª. Reflexão:** Fortes componentes idiossincráticos.

A quarta reflexão adverte que, de modo geral, as respostas sobre questões estratégicas possuem fortes componentes idiossincráticos, mormente quando se dirigem a análise de pessoas empreendedoras, pois, nelas estarão presentes, como componentes indissociáveis das respostas, entre outros fatores, seu grau de inteligência, seu nível cultural, suas crenças e atitudes, que se tornam ou não pertinentes, em consonância com o temperamento e interesses dos entrevistados.

Foram empregadas pelos entrevistados expressões apologéticas, isto é, acentuadamente emocionais, em relação à ação dos empreendedores, como ocorreu, por exemplo, em relação ao então presidente da Ford, Luc de Ferran: “o senhor Luc foi o pai”, “das personalidades mais importantes da empresa”, “se todos fossem iguais a ele, os problemas da Ford seriam bem menores”. Em relação à pressão por resultados, com exceção de um respondente, os demais acentuaram a importância da obstinação do líder por alcançar resultados que possibilitasse atingir uma vantagem competitiva. Foram empregadas pelos entrevistados palavras como “o esforço do pessoal foi muito grande para que tudo desse certo”, “mostrar que estávamos certos, e que o carro iria ser um sucesso”

Assim, não é de se estranhar, na perspectiva fenomenológica, que as questões relacionadas à atuação de pessoas possam conter racionalizações absolutamente inverossímeis, tais como “quem quer fazer a diferença faz, independentemente da pressão dos outros”. Inversamente, algumas respostas foram reflexões mais críticas e ponderadas: “não acho que nenhuma outra montadora tivesse os mesmos problemas que a Ford e, o esforço do pessoal foi muito grande para que tudo desse certo”, visto que, etimologicamente, o termo fenomenologia é “a descrição daquilo que aparece ou ciência que tem como objetivo ou projeto essa descrição” (Abagnano, 2007, p. 511).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O que se pretendeu com esse trabalho foi, fundamentalmente, tornar mais clara a natureza do método fenomenológico no campo das estratégias empresariais. Observou-se que a transposição do método fenomenológico transposto para a pesquisa empírica, desde que, para isso, se utilize, como componentes básicos, a redução fenomenológica e a redução eidética, como no caso em questão, culmina com a descoberta das essências relacionadas à presença do líder empreendedor; posicionamento do produto e capacidade produtiva em consonância com as exigências do ambiente.

Com base nos resultados das pesquisas, é possível afirmar que os recursos utilizados pela Ford, no lançamento do *Ecosport* 2003, foram considerados satisfatórios e com as reflexões propostas, é possível deduzir, então, que quanto mais rico o ambiente, maiores são as probabilidades e as variáveis que podem gerar uma vantagem única para cada espécie. O acaso aleatório é um fator importante tanto na competição comercial quanto na competição natural, por isso, buscar aumentar o escopo da vantagem competitiva é visto como sendo o objetivo da estratégia em qualquer uma de suas vertentes.

Assim, a redução eidética, variada imaginativamente em diferentes aspectos, permite afirmar que vantagem competitiva alcançada pela Ford, decorrente do lançamento do *EcoSport*, ficou evidenciada, na sistematização proposta por Mintzberg *et al.* (2000), em termos de inovação estratégica empreendedora, a complementaridade entre a teoria do RBV, a Escola do Posicionamento, a Escola Ambiental e a Escola Empreendedora. Pode-se inferir, então, que a competência essencial envolve o aprendizado contínuo da organização, a capacidade de integrar diferentes tecnologias, o grau de comunicação e o envolvimento e comprometimento verificado entre os integrantes da organização, como mostra essa pesquisa (Martins & Bicudo, 1989).

A principal contribuição desse trabalho é de mostrar a pertinência de métodos não convencionais (método fenomenológico) nas pesquisas em administração.

Evidentemente, esse estudo possui limitações inerentes tanto na amostra selecionada quanto no emprego do método. Dessas limitações, a mais significativa está na impossibilidade de sua generalização, visto que os fenômenos não se prestam a uma fácil quantificação, por isso, são os mais apropriados para serem analisados pelo método e procedimentos da pesquisa qualitativa ao visar uma compreensão particular daquilo que estuda, sendo centrados, nesse caso, no específico e no peculiar.

Finalmente, para os pesquisadores que tenham interesse em complementar essa pesquisa

empregando o método fenomenológico é preciso ressaltar que esse caminhar de aproximação sujeito-pesquisador ao sujeito-pesquisado constitui a etapa que requer tempo, reflexões constantes, "disposição para", visto que, a efetividade do método não ocorre pela quantidade das entrevistas realizadas, mas pela busca da qualidade, em que os depoimentos empáticos possam levar à compreensão do fenômeno vivido investigado e, portanto, ultrapassa meramente à explicação.

## REFERÊNCIAS

- Abagnano, N. (2007). *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate strategy*. New York: McGraw-Hill.
- Associação Nacional de Fabricantes de Veículos Automotores. (2007). *Estatísticas de produção*. Recuperado em 5 maio, 2007, de <http://www.anfavea.com.br/tabelas.html>.
- Assumpção, M. L. (1977). *Estruturação da entrevista psicológica*. São Paulo: Atlas.
- Babie, E. (1989). *The practice of social research*. Belmont, CA, USA: Wadsworth.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
- Barney, J., & Hesterly, W. S. (2007). *Administração estratégica e vantagem competitiva*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Carvalho, E. G. (2005, janeiro-abril). Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. *Revista Gestão & Produção*, 12(1), 121-133. Recuperado em 5 maio, 2008, de <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v12n1/a11v12n1.pdf>>.
- Chandler, A. D., Jr. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of the American industrial enterprise*. Cambridge: The MIT Press.
- Cruz, C. C. (2003a, agosto 20). Luc: o pensador. *Revista Isto é Dinheiro*, edição 312. Recuperado em 21 dezembro, 2008, de [http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/10617\\_LUC+O+PENSADOR](http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/10617_LUC+O+PENSADOR).

- Cruz, C. C. (2003b, dezembro 17). Antonio Maciel Neto Empreendedor do Ano na Indústria recupera o brilho da Ford. *Revista Isto é Dinheiro*, edição 329. Recuperado em 15 outubro, 2007, de [http://www.terra.com.br/istoedinheiro/329/empreendedor/329\\_antONIO\\_maciel.htm](http://www.terra.com.br/istoedinheiro/329/empreendedor/329_antONIO_maciel.htm).
- Fahey, L., & Randall, R. M. (1999). *MBA Curso prático: estratégia* (2a ed., pp. 15-63). Rio de Janeiro: Campus.
- Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. (2007a). Participação de mercado da FORD. Arquivo ABRADIF – Associação Brasileira dos Distribuidores Ford. Recuperado em 5 maio, 2007, de [http://www.fenabreve.com.br/principal/pub/anexos/20100526094728anual\\_2007.pdf](http://www.fenabreve.com.br/principal/pub/anexos/20100526094728anual_2007.pdf).
- Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. (2007b). *Rede de distribuidores FORD*. Arquivo ABRADIF- Associação Brasileira dos Distribuidores Ford. Recuperado em 5 maio, 2007, de [http://www.fenabreve.com.br/principal/pub/anexos/20100526094728anual\\_2007.pdf](http://www.fenabreve.com.br/principal/pub/anexos/20100526094728anual_2007.pdf).
- Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. (2007c). *Vendas anuais dos modelos*. Recuperado em 5 maio, 2007, de <http://www.fenabreve.org.br/logon.asp>.
- Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. (2007d). *Emplacamentos*. Recuperado em 5 maio, 2007, de <http://www.fenabreve.org.br/logon.asp>.
- Fisher, A. L., & Silva, N. B. (2004, setembro). Os programas de melhoria contínua como processos de aprendizagem organizacional: o caso de uma indústria de produtos alimentícios. *Anais do XXVIII Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração – EnAnpad*. Curitiba, PR, Brasil, 25-29. [CD-ROM].
- Giorgi, A. (1997). The theory, practice and evaluation of the phenomenological method as a qualitative research procedure. *Journal of Phenomenological Research*, New York, 28(2), 235-260.
- Henneman, M. S. (1990, outubro). Fenomenologia e psicologia em Amedeo Giorgi. *Anais do Seminário sobre Pesquisa Fenomenológica nas Ciências Humanas e Sociais*. Porto Alegre, RS, Brasil, 7-10.
- Henderson, B. D. (1998). As Origens da Estratégia. In C. Montgomery, & M. Porter (Eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (3a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Husserl, E. (1990). *A idéia da fenomenologia*. Lisboa: Edições 70.

- INOVA. (2005, março). *O pioneiro da FORD*. Edição 54, São Paulo. Recuperado em 2 abril, 2008, de <http://www.inova.unicamp.br/inventabrasil/ecosport.htm>.
- Jornauto. (2004, maio-junho). *A FORD no Brasil*. Edição 138, São Paulo. Recuperado em 6 maio, 2008, de <http://www.jornauto.com.br/138/ford85anos.htm>.
- Martins, J., & Bicudo, M. A. V. (1989). *A pesquisa qualitativa em psicologia: fundamentos e recursos básicos*. São Paulo: EDUC.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (2000). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Moustakas, C. (1994). *Phenomenological research methods*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Pimenta, L. J., & Cruz, R. (2008). *A crise da rede de concessionárias de automóveis no Brasil*. Recuperado em 7 junho, 2008, de <http://74.125.47.132/search?q=cache:BAqGcAbQmmAJ:www.abradif.com.br/Informatica/Pimenta/ARTIGO.pdf+pimenta+concession%C3%A1rias+ford&hl=pt-BR&ct=clnk&cd=6&gl=br>.
- Porter, M. E. (1998). *Competitive strategy: technics for analysing industries and competitors*. New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1998). A competência essencial da corporação. In C. Montgomery, & M. Porter (Eds.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva* (3a ed.). Rio de Janeiro: Campus.
- Quintella, H. L. M. M., Rocha, H. M., & Alves, M. F. (2005, setembro-dezembro). Projetos de veículos automotores: fatores críticos de sucesso no lançamento. *Revista Produção*, 15(3), 334-346.
- Sanders, P. (1982). Phenomenology: a new way of viewing organizational research. *Academy of Management Review*, 7(3), 353-360.
- Silva, F. V. V. (2007). *Análise das estratégias competitivas na indústria automobilística*. Rio de Janeiro. Recuperado em 8 outubro, 2008, de [http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG\\_0599.EXE/10114\\_1.PDF?NrOcoSis=32551&CdLinPrg=PT](http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br/cgi-bin/PRG_0599.EXE/10114_1.PDF?NrOcoSis=32551&CdLinPrg=PT).
- Streubert, H. J., & Carpenter, D. R. (1995). *Qualitative research in nursing. advancing the humanistic imperative*. Philadelphia: J. B. Lippincott Company.

Venkatraman, N., & Grant, J. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: a critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1), 71-87.

Whipp, R. (1996). Creative deconstruction: strategy and organizations. In C. Stewart, C. Hardy, & W. Nora (Eds.). *Handbook of organization studies* (pp. 261-275). London: Sage Publications.

Whittington, R. (2002). *O que é estratégia*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

Zaccarelli, S. B. (2002). *Estratégia e sucesso nas empresas*. São Paulo: Saraiva.

Zilles, F. P. (2006). *Se meu jipe falasse: a experiência de consumo dos usuários de veículos OFF-ROAD*. Dissertação de Mestrado, Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, RS, Brasil.

## **GENERATION STRATEGIES AND COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET FOR OFF-ROAD VEHICLES: PHENOMENOLOGICAL ANALYSIS OF THE FORD MODEL RELEASE ECOSPORT IN BRAZIL**

### **ABSTRACT**

The central focus of this paper is to identify the innovations and entrepreneurship resulting from Ford Brazil main strategies, used in the Ford *Ecosport* launch in 2003. Using as a theoretical reference are the concepts of the RBV (Resource Based View) complemented by Mintzberg *et al* schools, as follows: Entrepreneurship, Positioning and Environmental. The target was to identify resources generating competitive advantages using phenomenology method with qualitative research and *pos-factum* analysis through interviews with *Off-Road* specialists, Ford executives and car dealers. The research results showed the phenomenology methodology adequate, once it was able to identify the following resources being used by Ford: presence of an entrepreneur leader, targeted product positioning and production capacity accordingly to the environmental demand.

**Keywords:** Phenomenological Analysis; Strategy Business; Competitive Advantage.

---

Data do recebimento do artigo: 02/01/2011

Data do aceite de publicação: 12/03/2011