

RAFAEL MATIAS DO SACRAMENTO E SOUSA

11811ECO032

UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO GRUPO  
FIAT PARA O BRASIL NO PERÍODO 2010 A 2020

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

2021

RAFAEL MATIAS DO SACRAMENTO E SOUSA

11811ECO032

UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO GRUPO  
FIAT PARA O BRASIL NO PERÍODO 2010 A 2020

Monografia apresentada ao Instituto de Economia e  
Relações Internacionais da Universidade Federal de  
Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título  
de Bacharel em Ciências Econômicas.

Orientadora: Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS – IERI  
RAFAEL MATIAS DO SACRAMENTO E SOUSA  
11811ECO032

UMA ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO GRUPO  
FIAT PARA O BRASIL NO PERÍODO 2010 A 2020

Monografia apresentada ao Instituto de Economia e  
Relações Internacionais da Universidade Federal de  
Uberlândia, como requisito parcial à obtenção do título  
de Bacharel em Ciências Econômicas.

BANCA EXAMINADORA:

Uberlândia, 30 de março de 2022.

---

Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo

---

Prof. Dr. Cássio Garcia Ribeiro Soares da Silva

---

Prof. Dr. Daniel Caixeta Andrade

## **RESUMO**

Este trabalho foi desenvolvido com o intuito de identificar a estratégia competitiva adotada pelo Grupo FIAT no Brasil durante o período de 2010 a 2020. A investigação é baseada nos estudos de Porter (1986) sobre a teoria de Estratégia Competitiva e na análise das Cinco Forças Competitivas, além da avaliação da teoria baseada nos Recursos e Competências Essenciais utilizados pela companhia. Para isso, foi feita uma recapitulação histórica do setor automobilístico nacional, bem como das suas futuras tendências. Também foi examinado como o Grupo FIAT se posiciona nesse cenário. Deste modo, verificou-se que os recursos e competências essenciais utilizados pelo Grupo FIAT durante o período de 2010 a 2020 se baseiam no uso da Contabilidade Enxuta, na inovação, na capacitação dos funcionários e no relacionamento com os clientes mediante o fortalecimento da imagem da marca. Tais competências, em conjunto com a configuração e as tendências da indústria automobilística, indicam que a estratégia implementada pela empresa é de diferenciação de produtos em relação aos concorrentes.

Palavras-chave: Estratégias competitivas; competências; Grupo FIAT; indústria automobilística; Brasil.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cinco Forças Competitivas de Porter .....	13
Figura 2 – Barreira `a Entrada/Saída e Rentabilidade Esperada .....	16
Figura 3 – A Cadeia Básica de Valor .....	19
Figura 4 – Estratégias Genéricas de Porter.....	22
Figura 5- Mudanças do Design do Veículos Wolkswagem Gol .....	34
Figura 6 – Lógica do Pensamento Enxuto na FIAT .....	41
Figura 7 – Evolução dos carros do Grupo FIAT .....	43

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Emprego no Setor, 2010-2019 (em pessoas).....	29
--	----

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Ações voltadas à Indústria Automobilística: Políticas Industriais e de Ciência, Tecnologia e Inovação .....	28
--	----

## LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Produção Total de Autoveículos, 2010-2019 (em unidades) .....	29
Gráfico 2– Produção por Unidade da Federação em 2020 (em %) .....	30
Gráfico 3– Licenciamento de Autoveículos Novos Nacionais e Importados, 2010-2019 (em unidades).....	31
Gráfico 4 – Exportações Totais de Autoveículos, 2010-2019 (em unidades).....	31
Gráfico 5 – Perfil da Frota Nacional de Veículos Leves (em milhões de veículos).....	32
Gráfico 6 – Produção de Automóveis das Quatro Maiores Empresas do Mercado Brasileiro, 2009-2019 (em unidades) .....	36
Gráfico 7 – Licenciamento de Automóveis Nacionais e Importados das Quatro Empresas Líderes do Mercado, 2009-2019 (em unidades).....	37
Gráfico 8 – Exportações de Automóveis Nacionais das Quatro Empresas Líderes do Mercado, 2009-2019 (em unidades).....	38

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	10
CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	12
1.1 Análise do Ambiente Externo à Empresa: As Cinco Forças Competitivas de Porter ...	12
1.2 Análise do Ambiente Interno: Visão Baseada nos Recursos.....	17
1.3 Estratégias Competitivas Genéricas .....	20
1.4 Outras Estratégias Competitivas.....	23
CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO .....	26
2.1 Descrição do Setor Automobilístico no Brasil .....	26
2.2 – Dados do Grupo FIAT e de seus principais concorrentes .....	35
CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO GRUPO FIAT NO BRASIL (2010 a 2020).....	39
3.1 Comportamento da empresa frente ao ambiente externo .....	39
3.2 Competências essenciais e definição da estratégia competitiva do Grupo FIAT .....	40
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	46
REFERÊNCIAS .....	47

## INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem o objetivo de reconhecer e analisar as estratégias competitivas do Grupo FIAT adotadas entre os anos de 2010 a 2020 para ganho de vantagens competitivas no setor automobilístico brasileiro. Para isso, o estudo de caso será baseado na teoria da Estratégia Competitiva e análise das Cinco Forças Competitivas elaborada por Porter (1986), assim como a análise da Teoria Baseada nos Recursos, Capacidades e Competências Essenciais da empresa, que são utilizados para obter vantagens competitivas.

O setor automotivo apresentou um grande papel histórico no processo de industrialização brasileira desde o Plano de Metas implementado no governo de Juscelino Kubitschek, o qual teve como intuito continuar o processo de substituição de importações. Ao longo do tempo, é percebida a importância do setor para a economia nacional, tanto em termos do seu elevado poder multiplicador do produto, quanto pelo potencial de geração de empregos.

Contudo, recentemente, verifica-se que o mercado automobilístico nacional enfrenta novos desafios que são consequência do próprio modelo de crescimento do setor (oferta), que é exógeno, e, assim, conduzido por elementos externos à economia, tais como preços de algumas peças fabricadas no exterior, alto custo tecnológico e o valor agregado à marca (MONTEIRO ET AL., 2019). Além disso, em termos da demanda, conforme Monteiro et al. (2019), até 2030, prevê-se que um terço do tráfego será de carros compartilhados e um em cada três quilômetros serão circulados por veículos autônomos. Ou seja, a indústria 4.0 exigirá maiores gastos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), já que os novos carros deverão ter um sistema que proporcione mais tecnologia em um ambiente econômico dominado por poucas empresas e com gargalos inovativos. Por outro lado, visto a capacidade de geração de emprego e renda do setor, tais desafios limitam a disponibilidade de vagas de emprego, e, neste sentido, embaraçam o processo de desenvolvimento econômico do país, afetando o padrão de vida da população geral.

Para contornar essas dificuldades e ainda conseguir recuperar o ritmo da atividade econômica pós crise financeira internacional (*subprime*), o Brasil, no ano de 2008 e também em 2012, fez uso de políticas anticíclicas, como, por exemplo, a redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI), com a finalidade de estimular a demanda agregada e a produção de automóveis, garantindo a manutenção de empregos e da renda na atividade (KISCHNER; VIEGAS, 2018). Também foram tomadas medidas como o Programa de

Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores, o INOVAR-AUTO, que concentrou parte significativa de seus incentivos em empresas fortes no mercado; e o programa Rota 2030, que procura incentivar a produção de carros menos poluentes por meio da redução do IPI e de medidas para potencializar gastos em P&D visto as futuras barreiras que a indústria 4.0 trará ao setor automobilístico (MONTEIRO ET AL., 2019).

Neste contexto, a problemática que despertou interesse para esta pesquisa consiste em entender as estratégias competitivas utilizadas pelo Grupo FIAT no mercado brasileiro que permitiram ganhos de vantagem competitiva a partir de 2010, principalmente, frente a evolução e aos desafios enfrentados pelo setor. Parte-se da hipótese de que o Grupo FIAT do Brasil apostou, durante o período analisado, em iniciativas que propiciassem a diferenciação de seus produtos por meio de inovação e tecnologia, além de diversificar a oferta para segmentos distintos do setor de automóveis.

Para efetivar a investigação proposta, o primeiro capítulo da monografia resume a base teórica utilizada para a análise do ambiente externo (estrutura da indústria) e interno (recursos, capacidades e competências essenciais) do Grupo FIAT no mercado brasileiro. Assim, serão apresentadas as Cinco Forças Competitivas de Porter, as competências essenciais (Visão Baseada em Recursos) e as tipologias das principais estratégias competitivas no âmbito teórico. No segundo capítulo será realizada uma análise descritiva do setor automobilístico nacional, com dados do Grupo FIAT, que é o objeto do presente estudo de caso, e de seus principais concorrentes. Já no terceiro capítulo serão analisadas as estratégias competitivas adotadas pela empresa no período destacado. Em seguida, serão tecidas as considerações finais.

## **CAPÍTULO 1 – FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Este capítulo apresenta os referenciais teóricos relevantes para se entender como o Grupo FIAT tem se posicionado no mercado brasileiro e trabalhado para diferenciar seus produtos por meio inovação tecnológica.

Deste modo, inicialmente, sistematiza-se os principais pontos da teoria de Porter (1986), o que permitirá compreender o ambiente competitivo no qual o Grupo FIAT se insere, possibilitando a elaboração de estratégias para proteção contra as forças competitivas.

Na sequência, serão tratadas as características do ambiente interno das empresas, com base em Hitt et al. (2008), os quais afirmam que a vantagem competitiva é baseada na junção dos recursos, capacidades e competências essenciais. Essas últimas, conforme os autores, são mais difíceis de serem imitadas e, desse modo, são fontes significativas de vantagens competitivas.

Por fim, apresenta-se as estratégias competitivas genéricas propostas por Porter (1986), dentre outras, que podem ser praticadas por uma empresa em uma determinada indústria.

### **1.1 Análise do Ambiente Externo à Empresa: As Cinco Forças Competitivas de Porter**

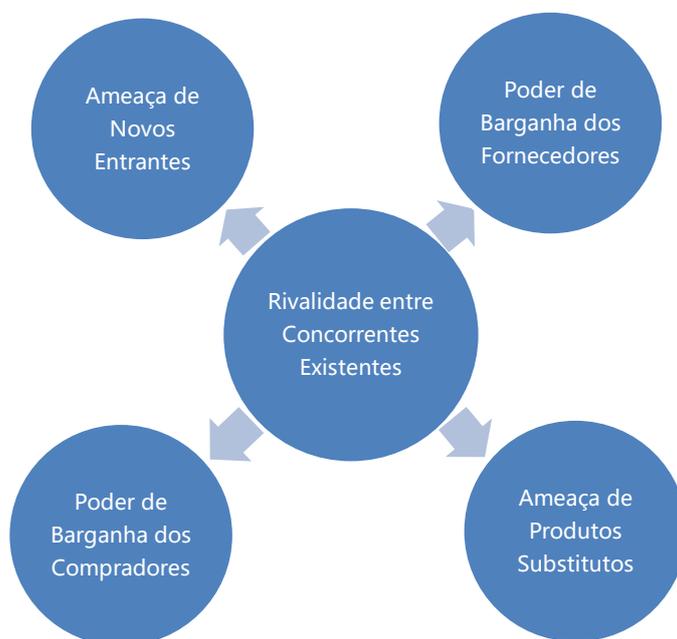
Para Porter (1986), toda empresa que compete em uma indústria detém uma estratégia competitiva, a qual consiste em uma combinação dos fins (metas) que a companhia deseja alcançar e dos meios usados pela instituição para atingir seus objetivos. Conforme o autor, a estratégia competitiva pode ser definida tanto por meio de um planejamento prévio, quanto moldada ao longo do tempo, e por meio das atividades de diferentes departamentos de uma empresa.

O ponto central da estratégia competitiva está entre a relação da empresa e seu meio ambiente, ou seja, na ligação de uma companhia com a sua indústria. Conforme Porter (1986), a indústria é caracterizada pelo conjunto de companhias de produtos semelhantes e substitutos próximos. Tal definição é importante para a análise do ambiente externo, pois, essa se refere ao estudo do comportamento da competitividade de uma determinada indústria ou setor analisando-se fatores externos à mesma que influenciam nas decisões e na conduta das empresas.

Neste sentido, para Porter (1986), há cinco forças que conduzem a concorrência na indústria. Tais forças refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não é limitada aos participantes da mesma e atingem diferentes eixos que envolvem a indústria. Assim, Porter (1986) pontua a existência das seguintes forças: Ameaça de Entrada de Novos Competidores, Rivalidade entre Concorrentes Existentes, Poder de Negociação dos Fornecedores, Poder de Negociação dos Compradores e Ameaça de Produtos Substitutos (Figura 1).

É válido mencionar que a concorrência em um setor age no sentido de diminuir a taxa de retorno sobre o capital investido para a taxa competitiva básica, ou seja, a taxa de retorno que corresponde, aproximadamente, ao rendimento de títulos públicos governamentais de longo prazo ajustados pela taxa básica de juros. Destarte, o modo como a empresa se posiciona perante as cinco forças competitivas determina o grau de lucratividade obtido pela mesma.

Figura 1 – Cinco Forças Competitivas de Porter



Fonte: Elaboração própria com base em Porter (1986).

A **ameaça de entrada de novos competidores** refere-se à possibilidade de ocorrer a entrada de novas empresas concorrentes na indústria, ou seja, revela o quanto as empresas entrantes podem interferir no nível de produção alterando preços ou custos das empresas estabelecidas no setor e disputando o mercado com os atuais participantes. É importante

ressaltar que essa força depende da quantidade e significância de barreiras à entrada de novos concorrentes. Caso exista fortes barreiras à entrada, a ameaça de novos entrantes será pequena, sendo o oposto também é válido.

Segundo Porter (1986), dentre os principais fatores que colaboram para a existência de barreiras à entrada, destacam-se as economias de escala, o grau de diferenciação de produtos, a necessidade de capital, os custos de mudança, o acesso aos canais de distribuição e as desvantagens de custos independentes de escala.

As economias de escala referem-se aos custos baixos para a produção unitária de um produto pelas empresas já atuantes no setor. Desse modo, as economias de escala forçam as empresas entrantes a enfrentarem duas situações indesejáveis: ingressar em larga escala, podendo enfrentar reações significativas das empresas existentes, ou entrar em pequena escala e lidar com desvantagens de custos. Essa fonte de barreira à entrada pode ocorrer em diversas áreas de uma empresa, desde que essas propiciem a captação de receita incremental de recursos por meio do *Know-how* (conhecimento da operação adquirido ao longo dos anos) ou do processo de integração vertical (atuação em diversas etapas da cadeia produtiva ou distributiva de um ou mais produtos) de uma empresa, dentre outros.

O processo de diferenciação de produtos representa o desenvolvimento e consolidação de uma marca estabelecida em um mercado, e que proporciona um senso de lealdade dos clientes com a empresa. Essa afinidade pode ser desenvolvida por meio de qualidade, serviços aos consumidores, diferencial tecnológico ou pioneirismo na área. Essa fonte cria uma barreira à entrada no sentido de fazer com que novos entrantes efetuem altos gastos em propaganda ou cobrança de preço baixo para quebrar a fidelização dos clientes.

A necessidade de significativos investimentos financeiros para entrar em uma indústria também constituem fonte de barreira à entrada, principalmente, quando tal montante é destinado para gastos com P&D ou com publicidade em uma fase inicial, por conta do caráter de incerteza relativo à entrada em um novo segmento industrial. Assim, mesmo que uma empresa tenha o montante necessário para entrar em uma nova indústria, o movimento de entrada pode representar forte risco para a empresa que pretende entrar em comparação com as empresas já estabelecidas.

Uma barreira à entrada também pode ocorrer devido aos custos de mudança que um comprador enfrenta quando deseja trocar de um antigo fornecedor ou produtor para novos fornecedores ou produtores. Os custos de mudança podem ser consequência da necessidade de novos equipamentos auxiliares, assistência técnica, novo escopo de projeto do produto ou treinamento recente de funcionários.

A necessidade de assegurar a distribuição e o escoamento do produto é outra fonte de barreira à entrada, pois os canais de distribuição conhecidos podem ser dominados pelas empresas existentes. Desse modo, a empresa ingressante precisa conseguir espaço nos canais de distribuição estabelecidos, seja por meio de descontos de preço ou gastos publicitários, ou ainda, precisa criar seu próprio canal de distribuição. Em ambas as situações, o lucro final das empresas ingressantes sofrerá redução e isso gera uma desvantagem às novas empresas.

Por fim, Porter (1986) menciona as chamadas desvantagens de custos independentes de escala como fonte de barreira à entrada de novos concorrentes. Neste caso, as empresas já estabelecidas em uma indústria podem ter vantagens de custos insuperáveis em comparação com as entrantes devido a regulamentações como patentes de tecnologia de produtos, acesso favorável às matérias primas, vantagens de localização, subsídios governamentais e curva de aprendizagem na elaboração de produtos.

Conforme Porter (1986), **a rivalidade entre concorrentes**, diretos ou indiretos, no setor configura-se como outra força competitiva em uma indústria. Para mensurar esse item, cabe observar a introdução de novos produtos, disputas publicitárias, o comportamento dos benefícios destinados aos clientes e a concorrência por preços. Ademais, é relevante ressaltar que quanto maior for a rivalidade entre as empresas existentes, menor será o nível de lucratividade obtido na indústria.

A rivalidade entre os concorrentes mostra-se como efeito de diferentes fatores estruturais, tais como: concorrentes numerosos ou bem equilibrados, crescimento lento em uma indústria, custos fixos ou de armazenamento elevados, ausência de diferenciação ou de custos de mudança. Os fatores citados incentivam os participantes a lutarem por parcelas de mercado às custas da participação de outros concorrentes.

Na maior parte das indústrias a competição influencia o comportamento das empresas de um setor, seja em estratégias defensivas ou ofensivas entre as partes envolvidas. Nesse contexto, a concorrência por preços diminui a rentabilidade de toda a indústria e é instável por ser ágil e facilmente adotada pelas empresas rivais. Por outro lado, as batalhas publicitárias são mais difíceis de serem imitadas, já que, em sua maioria, elas são voltadas para a diferenciação de produtos e, por consequência, fidelização e captação de clientes, podendo gerar frutos para todas as empresas.

Ademais vale mencionar que a rivalidade em uma indústria fica maior quanto maiores são as barreiras à saída. Segundo Porter (1986), estas correspondem a fatores econômicos, estratégicos ou emocionais que mantêm a empresa em um ambiente competitivo, mesmo que esteja obtendo prejuízos. Dentre as principais fontes de barreira à

saída, é possível citar a presença de ativos especializados, custos fixos de saída, relações estratégicas, barreiras emocionais e restrições governamentais.

Em termos de potencial de lucratividade (Figura 2), Porter (1986) afirma que o melhor resultado ocorre quando as barreiras de entrada são altas e as de saídas são baixas, visto que as empresas com lucros elevados ficam protegidas contra a entrada de novos concorrentes, e, caso obtenham prejuízos, podem efetivar a saída facilmente. No caso em que as barreiras de entrada e de saída são altas, o potencial lucrativo é elevado, mas arriscado, já que em situação negativa, as empresas terão dificuldades em sair do setor. Quando as barreiras de entrada e saída são baixas, o mercado fica desinteressante, pois condições econômicas favoráveis favorecem a entrada, reduzindo o nível potencial de lucros. Mas a pior condição ocorre quando as barreiras à entrada são baixas e as de saída são altas, pois qualquer potencial positivo de lucro atrai novos participantes para o setor, mas estes terão dificuldades em deixá-lo se o lucro se tornar negativo.

Figura 2 – Barreira à Entrada/Saída e Rentabilidade Esperada

		Barreiras de saída	
		Baixas	Altas
Barreiras à entrada	Baixas	Retornos estáveis baixos	Retornos arriscados baixos
	Altas	Retornos estáveis altos	Retornos arriscados altos

Fonte: Extraído de Porter (1986).

No que tange ao **poder de negociação de fornecedores**, Porter (1986) defende que os fornecedores conseguem usar seu poder de negociação para influenciar os preços e/ou a qualidade de insumos ou bens fornecidos dependendo da quantidade de companhias fornecedoras de insumos para as indústrias, da ameaça de produtos substitutos na venda para a indústria e do desenvolvimento de diferenciação ou custos de mudança. Quando os fornecedores estão vendendo para compradores fragmentados, eles têm maior capacidade de influenciar os níveis de preços, qualidade e condições, pela falta de opção dos compradores. A ameaça de produtos substitutos e o desenvolvimento de diferenciação ou custos de mudanças ocorrem, respectivamente, por conta de que os fornecedores não são obrigados a disputar com outros substitutos na venda para as empresas e porque custos de mudanças e

diferenciações dificultam a troca de um fornecedor por outro. Sendo assim, os fornecedores podem contribuir para a deterioração da lucratividade da indústria, caso aumentem significativamente a sua margem de ganho, ao mesmo tempo em que conseguem influenciar na qualidade dos bens e serviços, bem como nos preços praticados. Quanto maior a força dos fornecedores, menor o potencial de lucro obtido na indústria analisada.

No caso dos **compradores**, o poder de barganha consiste em buscar uma redução dos preços ou aumentar a exigência de qualidade, o que tende a deprimir o potencial de lucro obtido na indústria. Isso ocorre especialmente em um mercado com poucos compradores ou com compradores com alta participação nas vendas da empresa, com negociação de produtos homogêneos, ou mercados com muitos fornecedores. Nestas condições, o poder de barganha dos compradores será alto, e ele ameaça a lucratividade da empresa pela possibilidade ou ameaça de troca para outro fornecedor.

Por fim, Porter (1986) relata a **ameaça dos produtos substitutos**, em que todas as empresas na indústria estão competindo entre si e com concorrentes indiretos, os quais produzem produtos substitutos perfeitos e imperfeitos, e que concorrem via preços mais baixos ou condições de desempenho superior. Os produtos substitutos podem influenciar no nível de preço praticados na indústria, e, assim, diminuem o potencial de lucro das empresas na medida em que quanto mais agressiva for a relação preço-desempenho dos bens substitutos existentes, maior será a força dos produtos substitutos.

## **1.2 Análise do Ambiente Interno: Visão Baseada nos Recursos**

O entendimento das estratégias adotadas por uma empresa parte da análise das origens das suas competências essenciais. Para isso, é preciso identificar os recursos da empresa, os quais, combinados, formam suas capacitações e competências essenciais. Tais pontos, quando somados, geram uma vantagem competitiva e esta permite a estruturação da estratégia competitiva da empresa.

Conforme Hitt et al. (2008), os recursos são tudo aquilo que é utilizado no processo produtivo da empresa e se dividem em ativos tangíveis e intangíveis. Os primeiros correspondem a bens que podem ser quantificados ou mensurados, como, por exemplo, a capacidade de empréstimo da empresa, ativos físicos e tecnológicos, acesso a matérias-primas, dentre outros. Já os segundos se caracterizam por capacidades adquiridas com o tempo, tais como, o *know-how* de um processo, os recursos humanos (ideias, confiança),

reputação da empresa junto aos clientes e fornecedores, ou a capacidade de inovar. Para Hitt et al. (2008), os recursos intangíveis são uma fonte mais forte e profunda de competências essenciais, pois são mais difíceis de serem imitados e detêm um potencial de uso alavancado pelo compartilhamento entre os agentes da empresa.

Ademais é importante explicar que as capacidades envolvem a forma como a empresa combina os recursos para executar tarefas genéricas ou específicas. Ou seja, são baseadas na elaboração, transmissão e compartilhamento de informações via ação do capital humano de uma empresa, sendo, portanto, difíceis de serem entendidas e imitadas pela concorrência. Além disso, as capacidades evoluem ao longo do tempo, tornando-se mais fortes com a prática e a repetição. As capacidades podem ser criadas em áreas funcionais específicas (por exemplo, no *marketing*) ou em partes delas (por exemplo, na publicidade).

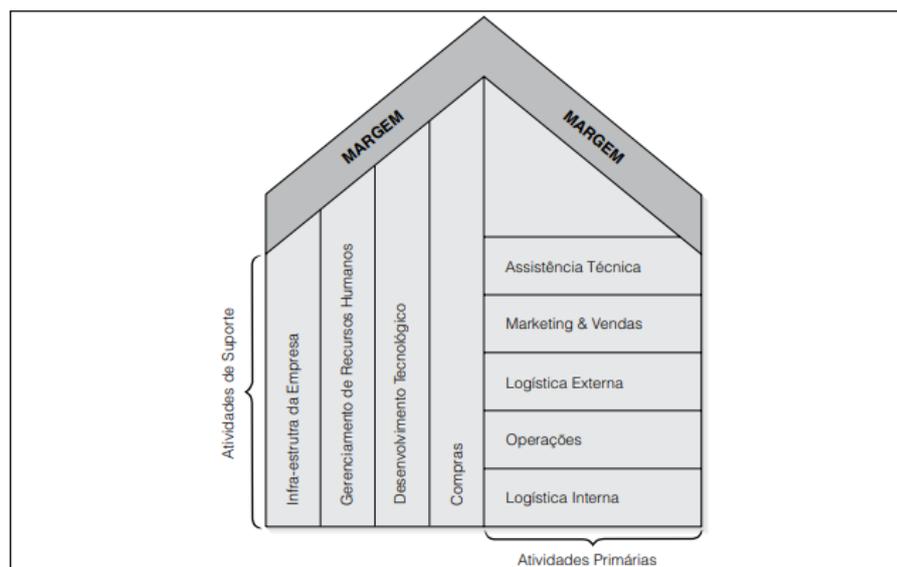
As competências essenciais são as combinações de recursos e capacidades que diferenciam uma empresa de seus rivais, ou seja, que permitem que a empresa desempenhe uma ação melhor do que os concorrentes. Constituem fonte de vantagem competitiva, uma vez que, por meio das competências essenciais, é possível identificar as oportunidades presentes no ambiente externo de uma indústria, as quais podem ser exploradas por meio das capacidades da empresa, bem como ganhar competitividade por parte da empresa frente aos seus concorrentes. Ainda, permitem evitar a concorrência em áreas em que a empresa é fraca.

Normalmente, as competências essenciais da empresa podem ser identificadas por meio de duas ferramentas: os quatro critérios específicos e a análise da cadeia de valor. Conforme Hitt et. al (2008), o primeiro modo de identificar uma vantagem competitiva é a partir da identificação das capacitações valiosas (as quais permitem a empresa explorar as oportunidades do ambiente externo), das capacitações raras (que representa o conhecimento que poucos concorrentes possuem), das capacitações custosas de imitar (representam um conhecimento ou ativo tangível que outras empresas não conseguem criar facilmente), capacitações insubstituíveis (são aquelas em que não existem equivalentes estratégicos, estes sendo um critério para avaliar o quão difícil uma capacidade é dificilmente substituída). Destarte, quando as capacidades da empresa atendem aos quatro critérios supracitados, estas se tornam competências essenciais e permitem que a empresa estabeleça uma vantagem competitiva sustentável e, assim, elabore estratégias que as conduzam a retornos superiores à média da indústria.

A análise da cadeia de valor é outra maneira de se avaliar as vantagens competitivas das empresas, pois, por meio desse método, é possível que a empresa identifique quais atividades e recursos criam ou não valor para ela. A cadeia de valor é dividida em atividades

primárias e de suporte, as quais, respectivamente, estão relacionadas a atividades físicas e operacionais de um mercado e as atividades que assistem as atividades primárias. A Figura 3 ilustra o processo de análise de uma cadeia de valor, a qual exibe como um bem vai da fase de matéria-prima até o consumidor final. O ponto central da cadeia de valor para as indústrias é a criação de valor adicional sem gerar custos expressivos, permitindo observar quais atividades, como logística interna, atividades operacionais, logística externa, assistência técnica, *marketing* e vendas, contribuem para a agregação de valor ao produto da empresa.

Figura 3 – A Cadeia Básica de Valor



Fonte:Extraído de Hitt et al. (2008).

Conforme Hitt et al (2008), quando as capacidades não constituem competências essenciais para a empresa, há casos em que é preferível terceirizar tais atividades, delegando-as a outras empresas que as possuem como competências essenciais. A terceirização é definida como a compra de uma atividade ou serviço para a criação de valor a partir de um fornecedor externo. Outrossim, a terceirização mostra-se eficiente quando as empresas não possuem recursos e capacitações necessárias para gerar uma superioridade competitiva nas atividades primárias ou de suporte.

### 1.3 Estratégias Competitivas Genéricas

Para Porter (1986), uma estratégia competitiva corresponde à decisão de efetuar atitudes ofensivas ou defensivas em uma indústria a fim de contornar o ambiente externo (cinco forças) e obter retornos financeiros acima da média da indústria. Nesse sentido, o autor aponta que existem três tipos de estratégias genéricas passíveis de serem adotadas por qualquer empresa: a liderança de custos, a diferenciação e o enfoque.

A estratégia de liderança de custos é caracterizada pelas empresas que procuram competir com seus concorrentes por meio da redução de custos em seus produtos, ou seja, procuram minimizar os gastos de produção para terem um preço final abaixo da média de outros concorrentes na indústria. As empresas praticantes dessa estratégia geralmente apresentam baixos gastos em P&D, publicidade, assistência, e comercializam um produto padronizado. Cabe destacar que a qualidade do produto ofertado não pode ser totalmente desprezada, contudo, não é o foco da empresa neste tipo de estratégia.

Caso a empresa pratique essa estratégia, ela terá custos mais baixos em relação aos concorrentes, o que representará uma defesa frente aos concorrentes estabelecidos, aos potenciais entrantes e aos produtos substitutos pela obtenção de margens mais elevadas de lucro que podem ser utilizadas em guerras de preço, por exemplo. Os custos reduzidos também proporcionam defesas contra fornecedores, já que permite maior flexibilidade para lidar com aumento de insumos, bem como uma defesa contra o poder de negociação dos seus compradores, visto que os custos menores permitem reduções de preços que podem ser repassadas ao consumidor.

A manutenção de uma estratégia de liderança geral de custos possibilita que as empresas tenham margem alta de recursos para serem investidas em equipamentos e instalações, o que é necessário para manter a liderança de custo pela empresa. A busca por essa estratégia implica na necessidade constante de reinvestimento em equipamentos modernos e estar sempre alerta aos aperfeiçoamentos tecnológicos. Segundo Porter (1986), por essa estratégia ser baseada na escala ou na experiência como barreiras a entrada, existem alguns riscos, tais como:

- mudanças tecnológicas que anulam o ganho de conhecimento ou investimentos anteriores;

- aprendizado com custos reduzidos de empresas entrantes por meio da imitação ou da capacidade de investimento em equipamentos modernos;
- centralização da atenção na redução de custos o que pode prejudicar de enxergar a necessidade de mudança no produto ou no *marketing*;
- aumento dos custos que prejudica a capacidade da firma manter um diferencial de preço que compense a imagem da marca do produto em comparação aso seus concorrentes.

Na estratégia de diferenciação, o objetivo é a empresa tornar o seu produto único para os clientes, deixando-os menos sensíveis aos preços. Deste modo, a empresa enfatiza a qualidade de seus produtos, as características técnicas, a marca e tradição da empresa no mercado, a oferta de serviços de assistência, se preocupando relativamente menos com seus custos.

As empresas que buscam se diferenciar no mercado devem estar dispostas a despende montantes significativos para destacar o produto em relação ao oferecido pelos concorrentes. Porém, caso essa estratégia seja alcançada, a empresa praticante terá retornos acima da média por criar uma posição defensável para lidar com as cinco forças, principalmente, no que se refere à rivalidade competitiva. Nesta, a estratégia de diferenciação mitiga a competitividade visto que os clientes são fidelizados aos produtos e a marca da companhia. Ademais sabe-se que a estratégia de diferenciação aumenta as margens das indústrias o que permite negociar com o poder dos fornecedores, bem como reduz o poder dos compradores dada a falta de produtos comparáveis. Por fim, no que se refere a ameaça de novos entrantes, a estratégia de diferenciação mitiga essa força, uma vez que a empresa apresenta vantagens a entrantes dada a fidelização dos clientes e a diferenciação de seu produto.

Segundo Porter (1986), a empresa que adota esse tipo de estratégia deve conseguir manter a posição de diferenciação. No entanto, deve observar seus custos para que os mesmos não ultrapassem o prêmio obtido pela diferenciação. Logo, a empresa que decidir se diferenciar não pode ignorar sua estrutura de custos, já que, caso contrário seus esforços e ganhos para diferenciação podem ser anulados por outra empresa que ofereça um diferencial de custos que compense a qualidade oferecida.

Conforme Porter (1986), o uso da estratégia de diferenciação tem como desvantagens, por exemplo:

- a possibilidade de troca dos compradores do produto da empresa diferenciada perante a concorrentes de baixo custo, uma vez que a diferenciação pode sustentar apenas uma margem maior de preços, o que possibilita que a empresa diferenciada fique mais atrás em termos de custo por conta da especificação tecnológica;
- A necessidade de os compradores em relação ao produto diferenciado diminuir por conta do aumento da exigência do mercado;
- O processo de imitação pode diminuir a diferenciação percebida, processo comum em indústrias em amadurecimento

Por fim, a estratégia de enfoque consiste em a empresa efetuar a escolha de um segmento específico, em nível geográfico, linha de produtos ou público exclusivo, buscando ser competitiva em relação aos concorrentes no nicho escolhido.

A Figura 4, conforme Porter (1986), ilustra que a estratégia de enfoque se divide em enfoque de custos, em que o *player* procura reduzir custos em um nicho de mercado específico, e enfoque de diferenciação, em que a empresa oferta um produto diferenciado em relação aos concorrentes no segmento escolhido.

Figura 4 – Estratégias Genéricas de Porter

		Unicidade observada pelo Cliente	Posição de Baixo Custo
Alvo Estratégico	No âmbito de toda a indústria	Diferenciação	Liderança no Custo Total
	Apenas um segmento particular	Enfoque	

Fonte: Extraído de Porter (1986).

A estratégia de enfoque parte do pressuposto de que uma empresa conseguirá atender um público-alvo estratégico estreito de forma mais assertiva de que seus concorrentes e, por conta disso, consegue se proteger contra as cinco forças competitivas e obter lucros acima da média da indústria. Todavia, Porter (1986) ressalta que essa estratégia apresenta um *trade-*

*off* entre o volume de vendas e a rentabilidade, já que ela trabalha com limitações na parcela de mercado atendida. Também lida com as mesmas desvantagens das estratégias de custo baixo ou produto diferenciado (descritas anteriormente) nos nichos de mercado escolhidos.

#### **1.4 Outras Estratégias Competitivas**

Para a elaboração dessa monografia, é importante apontar outros tipos de estratégias que envolvem a diversificação, ou seja, o processo de expansão (crescimento) da empresa para novos mercados geográficos ou linhas de produtos (diversificação horizontal), para segmentos da cadeia produtiva (integração vertical), ou ainda para novos mercados não relacionados à atividade atual da empresa (diversificação em conglomerado) (HASENCLEVER; KUPFER, 2002).

As estratégias de diversificação normalmente são implementadas via processos de fusão e aquisição, os quais são para Hitt et al. (2008), respectivamente, uma estratégia usada quando duas ou mais empresas concordam em interligar suas operações de forma relativamente semelhante e quando uma empresa adquire o controle de outra companhia no intuito de incorporar e tornar a empresa comprada parte de seu portfólio. Ademais, é válido mencionar que existem dois tipos de aquisições, as horizontais e as verticais. As primeiras ocorrem quando é comprada uma empresa que compete na mesma indústria, explorando as semelhanças administrativas e estratégicas de custos e de receitas. Já as aquisições verticais estão ligadas às compras de um fornecedor ou distribuidor por meio do processo de integração vertical de uma companhia, ou seja, o as aquisições verticais referem-se as compras de empresas para controlar partes adicionais da cadeia de valor HASENCLEVER; KUPFER, 2002).

Há diferentes razões para as empresas realizarem aquisições de outras companhias, tais como: ganho de poder de mercado, superação de barreiras à entrada, maior diversificação, redução de riscos no processo de desenvolvimento de novos produtos, aquisição e desenvolvimento de novas capacitações e reformulação do escopo competitivo da empresa (HASENCLEVER; KUPFER, 2002). Dentre esses fatores, destacam-se, para este estudo, a aquisição visando:

- Aumento de poder de mercado: Para Hitt et al, (2008), o poder de mercado existe quando uma empresa comercializa bens ou serviços em patamares maiores quando

comparado com o da concorrência, ou quando uma companhia apresenta custos de suas atividades menores do que seus concorrentes. Assim, o poder de mercado está ligado ao porte da empresa, bem como aos seus recursos e capacidades de concorrer no mercado.

- **Maior diversificação:** Por meio das aquisições, as empresas conseguem desenvolver mais facilmente novos produtos em mercados já atendidos pela empresa. Por outro lado, é mais difícil as empresas desenvolverem produtos fora da sua linha de atuação, sendo assim as estratégias de diversificação, sejam elas relacionadas ou não relacionadas ao escopo da empresa podem ser feitas por meio de aquisições. Outrossim, sabe-se que, quanto mais for a proximidade entre a empresa adquirida da compradora, maior será a chance de sucesso da compra, uma vez que as aquisições horizontais apresentam maior propensão de aumentar a competitividade das empresas do que a compra de uma companhia que atua em um escopo bem diferente da empresa inicial.

Outra estratégia relevante para essa monografia é a estratégia de internacionalização, a qual ocorre a expansão da empresa por meio da venda de produtos ou serviços para mercados externos. Para Hitt et al. (2008), as companhias transformam-se em multinacionais para garantir os recursos que necessitam e para gerar novas oportunidades de negócios. Por meio dessa estratégia é possível ampliar o tamanho do mercado da empresa, o que pode permitir as empresas desenvolverem e desfrutarem de economias de escala. As estratégias internacionais dividem-se em dois níveis: estratégia internacional no nível de negócios e estratégia internacional no nível corporativo. No primeiro nível, as empresas praticam as estratégias genéricas, explicadas anteriormente: liderança em custos, diferenciação ou enfoque.

No nível corporativo, existem três estratégias: a multifocal, a global e transacional. A primeira estratégia permite que as decisões sejam descentralizadas na unidade de cada país, ou seja, estratégia multifocal presume uma relativa independência para cada unidade se adequar as necessidades, demandas e anseios locais, assim cada unidade pode criar produtos ou serviços específicos para cada região. O uso dessa estratégia amplia o mercado local da companhia, dada a possibilidade de se atentar as necessidades da clientela, porém, aumenta as incertezas destinadas ao crescimento dada a especificidade de cada região. Um ponto negativo dessa estratégia é que ela não permite a obtenção de economias de escala, já que muitas vezes os produtos terão especificidades conforme cada localização.

A estratégia global, por sua vez, necessita de uma maior padronização dos bens e serviços ofertados, os quais seguem as orientações e diretrizes do escritório central, o que permite o desenvolvimento de economias de escala e possibilita maiores oportunidades para uso de inovações desenvolvidas em um país. No que se refere aos pontos negativos, empresas que praticam esse tipo de estratégia podem perder oportunidades de crescimento em localidades que exigem uma adaptação específica ou que não são vistos como uma grande oportunidade.

Por fim a estratégia transacional refere-se a uma estratégia internacional que procura atingir a eficiência global quanto a local, sendo assim um misto das duas outras estratégias. Para que isso seja efetivo, é necessário existir, segundo Hit et al (2008), uma “Coordenação Flexível”, onde há uma visão compartilhada e um compromisso para o atendimento das individualidades de uma rede integrada. Se a estratégia for executada eficientemente, ela terá retornos melhores do que se fossem praticadas os outros dois tipos de estratégia.

Uma vez elencado as principais diretrizes teóricas que permitirão a análise das estratégias adotadas pelo Grupo FIAT no mercado automobilístico brasileiro, o capítulo seguinte dessa monografia apresenta uma breve descrição do setor e das principais características da empresa objeto do estudo de caso proposto e das principais empresas concorrentes no mercado brasileiro.

## **CAPÍTULO 2 – CARACTERIZAÇÃO DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO**

Neste capítulo será elaborada uma análise do setor automobilístico brasileiro para que seja possível identificar o comportamento desse segmento econômico nos últimos anos, bem como as principais tendências e desafios para este setor. Desse modo, a análise setorial apresentará um breve histórico do setor demonstrando a sua importância para economia nacional, os principais *drivers* e as tendências do mercado, a fim de entender a evolução da indústria automobilística na última década e a inserção do Grupo FIAT nesse mercado.

### **2.1 Descrição do Setor Automobilístico no Brasil**

A indústria automobilística é considerada um dos grandes dinamizadores da economia por conta de sua capacidade de geração de empregos que impactam positiva ou negativamente a indústria de transformação como um todo. Por conta dessa característica, conforme Kischner e Viegas (2018), o setor automobilístico foi considerado um elemento central no processo de industrialização do Brasil a partir da década de 1950, quando foram estabelecidas medidas políticas de incentivo para atrair fabricantes internacionais ao país. Até o fim da década de 1980, o setor contou com diversos conjuntos de medidas que visavam fomentar o aumento da produção no setor. Porém, somente com a abertura comercial, ocorrida nos anos 1990, houve uma aceleração no processo de modernização da indústria automobilística brasileira, o que permitiu um aumento da competitividade no setor.

A década de 2000 foi um período positivo para o setor, pois, segundo Kischner e Viegas (2018), o cenário mostrou-se promissor para o consumo de bens da indústria automobilística, uma vez que houve um aumento na renda *per capita* da população brasileira acompanhada da ascensão social dos indivíduos da classe C, além da disponibilidade de financiamento e de políticas industriais. No ano de 2004, foi criada a Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior (PITCE), a qual tinha como intuito proporcionar, conforme Claro Junior (2020), um aumento na eficiência de alguns setores industriais, dentre eles o setor automobilístico.

Embora a PITCE tenha apresentado números expressivos, mostrou-se ineficiente ao longo dos anos por conta de não atuar em setores de menor tecnologia e mais intensivos em

mão de obra, como os setores calçadista, têxtil e de confecções. Deste modo, a PITCE foi substituída, em 2008, pela Política de Desenvolvimento Produtivo (PDP) que incorporou mais segmentos industriais de diferentes complexidades tecnológicas, procurando corrigir os erros do programa anterior. Contudo, devido à crise econômica internacional em 2008/2009, houve a necessidade, segundo Claro Junior (2020), de se adotar uma série de medidas anticíclicas, como a redução de impostos de bens de consumo duráveis e a injeção de crédito via bancos públicos para fomentar o consumo das famílias, o que beneficiou a demanda por automóveis e estimulou a produção.

No pós-crise de 2008, houve a implementação do Plano Brasil Maior, o qual retomou políticas industriais para o setor automobilístico por meio Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (INOVAR-AUTO). Este tinha entre seus objetivos, conforme Claro Junior (2020), proporcionar aumento de competitividade para a indústria nacional por meio da concessão de incentivos fiscais com projeto, produção ou comercialização de veículos no país exigindo o cumprimento de metas específicas, tais como: investimentos mínimos em P&D por parte das empresas, aumento do volume de gastos em engenharia, produção de veículos mais econômicos, entre outros.

Segundo Andrade (2018), apesar das metas e dos objetivos estabelecidos, o programa INOVAR-AUTO, não apresentou os resultados almejados. O programa criou um pacote de incentivos com o intuito de atrair montadoras e, assim, promover a inovação e produção de veículos mais seguros. Porém, além de não atingir algumas metas estabelecidas, o programa foi condenado em 2017 na Organização Mundial do Comércio (OMC) por conta dos incentivos tributários que favoreciam a produção doméstica e dificultavam a importação de veículos estrangeiros.

Em 2017, devido ao baixo desempenho do ramo automobilístico, o governo alterou a política industrial para o setor criando o programa Rota 2030, que tinha como principais objetivos inserir a indústria automotiva brasileira no mercado global através da exportação de autoveículos e autopeças e proporcionar estímulos a atividades de P&D. Ademais, é válido mencionar que, conforme Claro Junior (2020), o Rota 2030 foi pensado como uma política de 15 anos, segmentados em ciclos quinquenais com determinações de gastos mínimos para empresas com P&D baseados em percentuais da receita bruta em troca de reduções nas deduções do Imposto de Renda. O Quadro 1 sintetiza as ações destinadas à Indústria Automobilística.

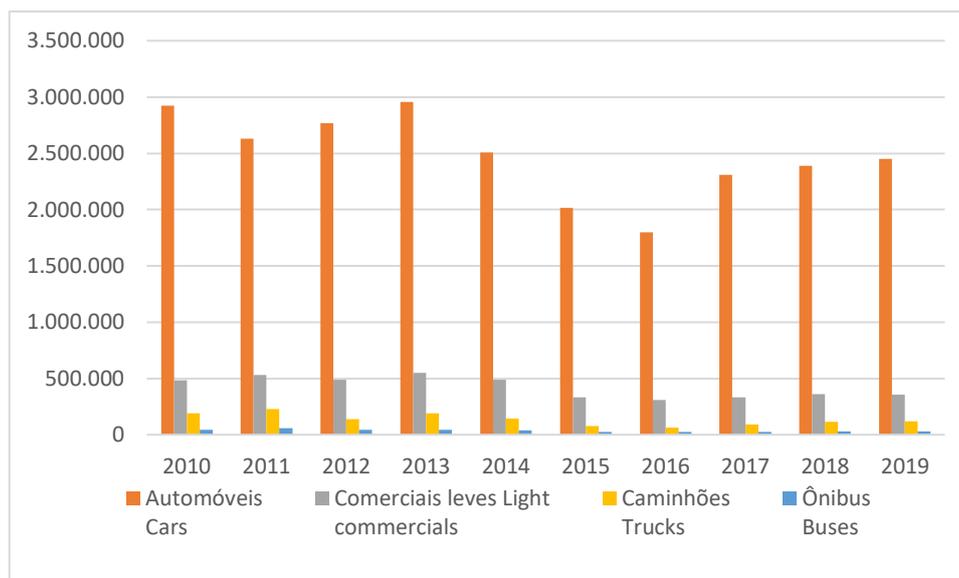
Quadro 1 – Ações voltadas à Indústria Automobilística: Políticas Industriais e de Ciência, Tecnologia e Inovação

Período		Políticas	Ações
Anos 1950	Políticas Industriais	Planos de Metas do Governo JK	Incentivar a entrada de capital estrangeiro; Implantar a indústria automobilística para produzir 170.000 veículos nacionalizados em 1960 (PRESIDÊNCIA DA REPÚBLICA, 1958)
2004-2007		Política Industrial, Tecnológica e de Comércio Exterior	Incentivar as atividades de inovação em empresa, através de incentivos fiscais, creditícios, compras governamentais e possibilidade de subsídio direto às empresas (SALERNO, 2006; DAHER, 2006).
2008-2010		Política de Desenvolvimento Produtivo	Depreciação de máquinas e equipamentos utilizados na fabricação de bens de capital, automóveis e autopeças, em 20% do prazo normal (ALMEIDA, 2008).
2011-2014		Plano Brasil Maior	Incentivo tributário como contrapartida ao investimento, agregação de valor, emprego e inovação (ABIMAQ, 2011)
2011-2015	De Ciência, Tecnologia e Inovação	Estrutura Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação I	INOVAR-AUTO: desenvolvimento tecnológico; inovação; proteção ambiental; eficiência energética; segurança; qualidade das produções.
2016-2022		Estrutura Nacional de Ciência, Tecnologia e Inovação II	ROTA 2030: normatizar regulamentações que preveem mudanças na inspeção veicular e na tributação; rotular a eficiência energética e emissão de dióxido de carbono dos veículos; potencializar o investimento em P&D.

Fonte: Adaptado de Monteiro e Carvalho (2018).

Dada a breve apresentação do histórico e dos principais programas de incentivo à indústria, é importante compreender os principais *drivers* (fatores influenciadores), bem como a estrutura e a organização produtiva do setor automobilístico. Este setor, como, já mencionado, apresentou oscilações no seu ritmo de produção devido à crise econômica brasileira, como, observa-se no Gráfico 1, o qual demonstra uma tendência de queda na quantidade total produzida de autoveículos, sobretudo entre os anos de 2013 e 2019.

Gráfico 1 – Produção Total de Autoveículos, 2010-2019 (em unidades)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

Apesar da redução na quantidade total produzida de autoveículos no período analisado, o setor continua sendo de grande importância para a economia nacional, dada a sua capacidade de geração de empregos, tal como é ilustrado na Tabela 1. Em sua totalidade, destaca-se os anos de 2013 e 2019, os quais foram, respectivamente, os anos com maior e menor empregabilidade no setor. No entanto, percebe-se uma queda mais acentuada na capacidade de contratação do setor de autoveículos pós 2013, cujo emprego caiu de cerca de 157 mil pessoas para cerca de 126 mil, uma redução de aproximadamente 20% no volume de emprego na atividade.

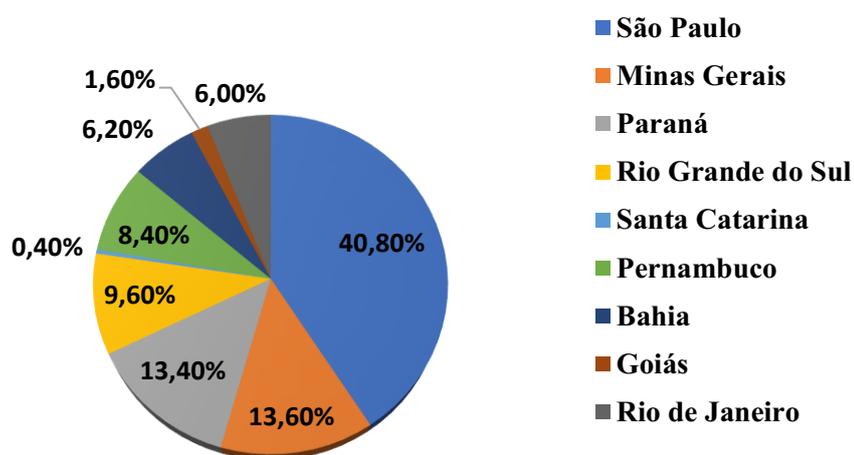
Tabela 1 – Emprego no Setor, 2010-2019 (em pessoas)

Ano	Autoveículos	Máquinas agrícolas e rodoviárias	Total
2010	117.654	18.470	136.124
2011	124.647	19.987	144.634
2012	132.096	19.560	151.656
2013	135.343	21.627	156.970
2014	125.977	18.531	144.508
2015	117.660	15.440	133.100
2016	109.530	16.766	126.296
2017	109.910	18.365	128.275
2018	111.043	19.408	130.451
2019	106.705	18.891	125.596

Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

No ano de 2020, conforme o anuário da ANFAVEA (2020), a produção total de autoveículos foi de 2,020 milhões, os quais foram produzidos em nove estados brasileiros: Rio Grande do Sul, Paraná, Minas Gerais, São Paulo, Rio de Janeiro, Goiás, Bahia, Pernambuco e Santa Catarina. Os estados da região Sudeste se destacam, apresentando quase 70% da produção nacional, o que demonstra uma concentração da indústria de automobilística nacional nessa região.

Gráfico 2– Produção por Unidade da Federação em 2020 (em %)

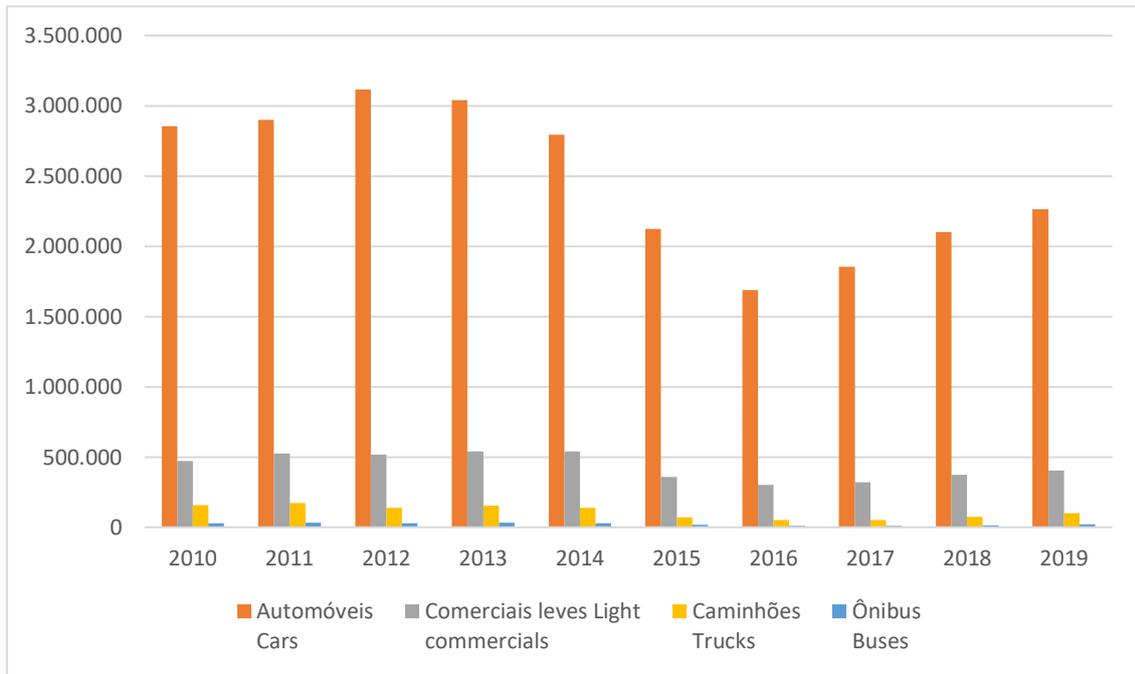


Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

Para entender as características atuais do setor automobilístico brasileiro, é importante apresentar dados sobre as vendas internas e externas com o intuito de entender o ritmo de expansão ou retração do setor, bem como os principais destinos de comercialização. Por meio da análise do histórico de licenciamento de autoveículos novos (nacionais e importados), evidenciado pelo Gráfico 3, percebe-se que as vendas internas de automóveis foram as mais impactadas durante o período de recessão da economia nacional, pós 2014. A desaceleração das vendas internas no Brasil, voltando a patamares próximos a quantidade vendida internamente antes de 2010, junto a um baixo crescimento das exportações totais de autoveículos ilustrado pelo Gráfico 4, indicam um cenário de estagnação do setor

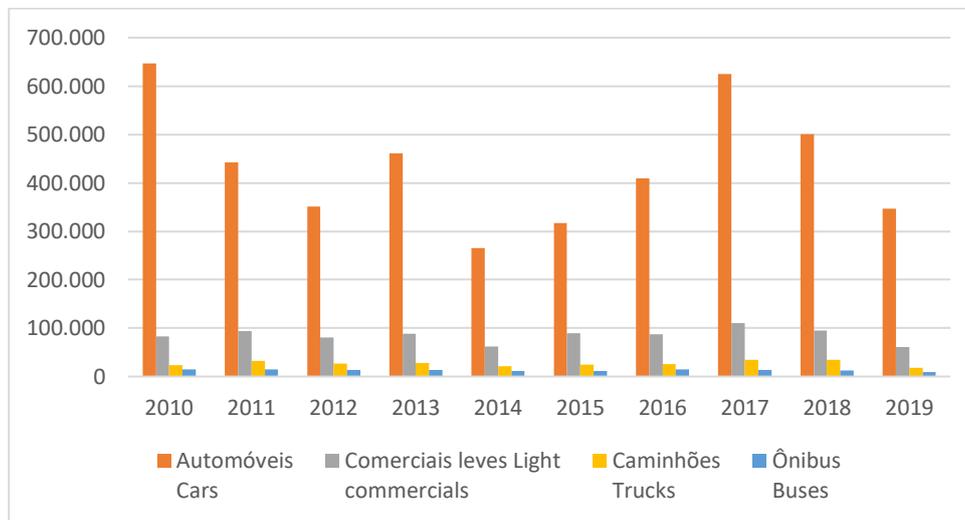
automobilístico nacional e a falta de efetividade nas ações e políticas industriais adotadas para o desenvolvimento e ganho de competitividade no setor automobilístico nacional.

Gráfico 3– Licenciamento de Autoveículos Novos Nacionais e Importados, 2010-2019 (em unidades)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

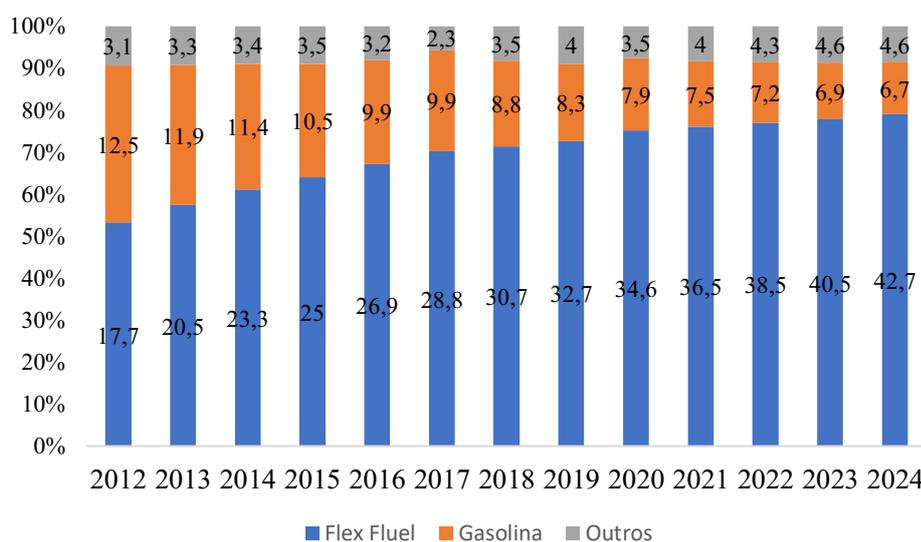
Gráfico 4 – Exportações Totais de Autoveículos, 2010-2019 (em unidades)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

Outrossim, é válido ressaltar que a maior parte (cerca de 70%) de veículos leves comercializados internamente, segundo mostra o Gráfico 5, são de veículos de duplo combustível (Flex), seguidos por carros e motos movidos a gasolina. Nota-se a pouca presença dos veículos elétricos, que demandam maior capacidade tecnológica e representam uma tendência e um desafio do setor automobilístico frente a indústria 4.0.

Gráfico 5 – Perfil da Frota Nacional de Veículos Leves (em milhões de veículos)



Fonte: Elaboração própria a partir dos dados da EPE.

Nota: Para 2021 em diante, dados previstos.

Para entender o comportamento e a evolução das tendências da indústria automobilística, o estudo do sistema produtivo automotivo do Projeto Indústria 2027 (SALERNO ET AL., 2018) com foco nas mudanças para veículos leves aponta que as tecnologias-chave introduzidas até 2027 podem iniciar mudanças no modelo de negócios das empresas comercializadoras de veículos leves, uma vez que os avanços na Inteligência Artificial (IA), Internet das Coisas (IoT) e Redes de Comunicações geram mudanças tanto nos produtos quanto nos processos de fabricação (Produção Inteligente e Conectada – PIC). Nesse contexto, conforme Lodi et al. (2017), as mudanças mais significativas, até 2027, serão consequência dos avanços das tecnologias de Armazenamento de Energia (AE), da IoT e das Redes de Comunicações, bem como da incorporação de motores elétricos e na forma de uso de carros. As duas primeiras alterações estão ligadas ao avanço de veículos elétricos que possuem tecnologia de propulsão categorizadas em *hybrid electric vehicle*

(HEV), *battery electric vehicle* (BEV ou EV) e *plug in hybrid electric vehicle*. Tais tecnologias estão sendo desenvolvidas para contornar as consequências de gases de efeito estufa.

Já as mudanças no modo de uso de carros estão ligadas aos avanços do compartilhamento de veículos privados sem os custos e responsabilidades da propriedade, o que acarretará possíveis mudanças legislativas para o setor. Conforme Salerno et al. (2018), o processo de popularização de carros elétricos terá dificuldades no Brasil, pois o país tem uma indústria tradicional e defensiva, as quais não competem pelo *design* dominante do mercado, nem por avanços tecnológicos disruptivos, o que traz riscos para o Brasil, visto que a eletrificação se demonstra como uma tendência permanente nos principais mercados automotivos. Desse modo, percebe-se que no Brasil haverá veículos elétricos nos próximos anos, porém esses não serão majoritários na frota nacional. Esta será tende a ser dominada- dado as características do setor automobilístico já mencionadas- por veículos flex.

No que se refere aos esforços de redução de emissões de gases de efeito estufa e uma possível necessidade de troca da matriz energética, Salerno et al. (2018) afirma que o país tem uma matriz predominantemente renovável, mas que necessita de planejamento e aumento de investimentos em P&D para tentar se adaptar as mudanças advindas da eletrificação. Tais mudanças surtirão efeitos mais no longo prazo, já que a renovação de frotas veiculares leva, em média de 10 a 15 anos, o que implica, mesmo com políticas para alocação de veículos elétricos, em um protagonismo de veículos movidos a etanol.

A tendência de modernização do setor automobilístico, de acordo com Ananias et al. (2018), não é algo simples de se acompanhar por parte das companhias presentes no mercado, e, por conta disso, muitos novos produtos não são totalmente novos, sendo apenas um aperfeiçoamento de bens já existentes. Ananias et al (2018) cita cinco tipos de produtos:

- Novo para o Mundo – Produto considerado uma inovação que cria uma segmentação dentro da indústria, como, por exemplo, a criação da categoria *Sport Utility Vehicle (SUV)*;
- Novo para empresa – Um bem que é novo para a empresa, porém já é existente no mercado, como foi o caso da implementação da picape Oroch na linha Renault;
- Extensão de Linha – Um produto que usa a marca da empresa para bens de uma linha compreendidos em uma categoria especial, por exemplo, derivados do carro hatch;

- Reposicionamento – Comercializar um produto de modo diferente ao praticado em períodos anteriores com o intuito de mudar o seu posicionamento frente ao público-alvo, como se observa em veículos de série limitada;
- Melhorado – uma atualização de um produto já presente no mercado, como, por exemplo, a reestilização de veículos.

Nestes termos, para Ananias et al. (2018), as trajetórias de inovação de produtos podem ser percebidas, sobretudo, por meio do *design* de um veículo, como é o caso Volkswagen Gol (Figura 1), que sofreu diversas mudanças nesse sentido ao longo dos últimos anos.

Figura 5- Mudanças do Design do Veículos Volkswagen Gol



Fonte: Extraído de Ananias et al. (2018).

Em síntese, com o avanço das transformações tecnológicas que são consequências da Indústria 4.0, o setor automobilístico mundial passará por mudanças que tenderão para a popularização de carros elétricos e para o compartilhamento de carros privados. Contudo, tendo em vista que a indústria automobilística brasileira apresenta um caráter defensivo e tradicional, que somado ao processo de inovação apontado por Ananias et al. (2018) marcado por um aperfeiçoamento lento de bens já existentes, associado sobretudo no que tange ao *design*, verifica-se que a indústria automobilística nacional poderá apresentar dificuldades de adaptação às mudanças exigidas em seus veículos e que o setor necessitará de medidas que propiciem o aumento da competitividade e de inovação.

## **2.2 – Dados do Grupo FIAT e de seus principais concorrentes**

O Grupo FIAT consiste em um dos maiores grupos industriais da Itália, com unidades produtivas em mais de 40 países, e foi fundado em Turim, em 1899, para a produção e a comercialização de automóveis. Atualmente, a marca global da companhia, a FIAT Chrysler Automobiles (FCA), corresponde ao sétimo maior fabricante mundial de automóveis e tem operações comerciais em mais de 150 países (FIAT, 2020).

As operações industriais atuais do Grupo FIAT englobam áreas de atividade em automóveis, veículos comerciais, tratores, máquinas agrícolas e rodoviárias, aviação, sistemas rodoviários, seguros, formação e treinamento, e editoração. Porém, no início, a empresa dedicava-se a produção de automóveis de passeio para o abastecimento do mercado local (FIAT, 2020).

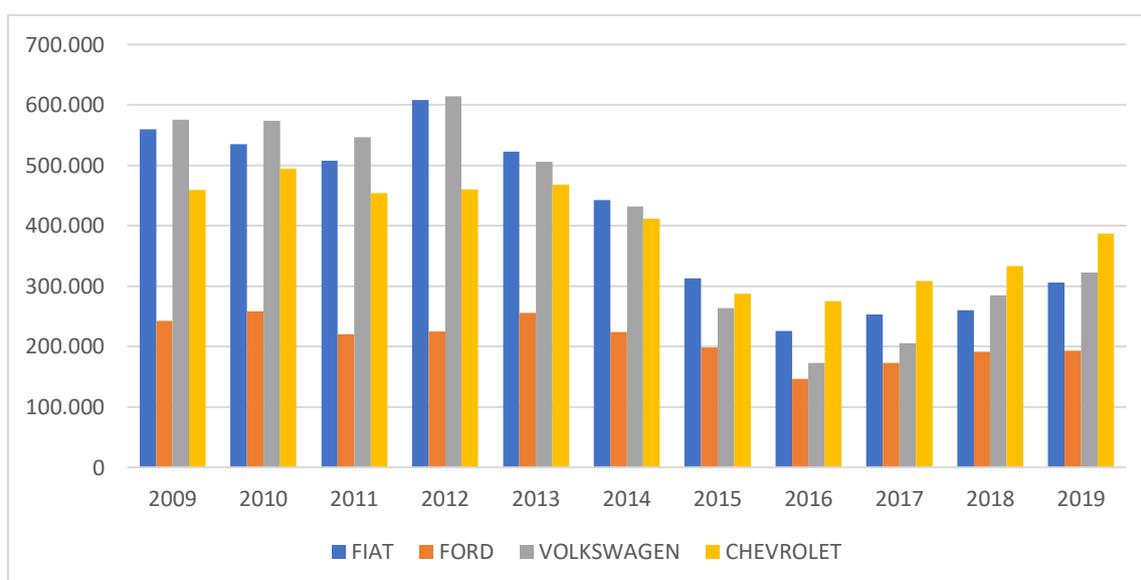
Com o fim da segunda guerra mundial, no período de reconstrução do pós-guerra, o Grupo FIAT acelerou o seu processo de internacionalização, chegando ao Brasil, em 1950, com a implementação de uma revendedora de tratores Moto Agrícola Indústria e Comércio em São Paulo. Posteriormente, em 1976, o grupo iniciou a fabricação de automóveis no Brasil, com a inauguração da sua fábrica em Betim, Minas Gerais. O início das atividades fabris foi voltado para produção do carro FIAT 147, veículo simples e sem muita customização (FIAT, 2020).

Em 2021, Betim tornou-se o maior centro de produção de motores da América Latina, devido a uma nova fábrica da FIAT que será um ponto estratégico para ampliação do domínio de mercado, conforme Antonio Filosa, COO da Stellantis para América do Sul. A nova unidade contará com investimentos de R\$ 400 milhões e 350 empregos gerados

diretamente e terá uma capacidade para 700 mil motores e 500 mil transmissões por ano (MOREIRA, 2021).

Com base no foi descrito na seção anterior, observa-se que o mercado automobilístico nacional, entre 2010 a 2020, oscilou entre momentos expansivos e recessivos por conta de diversos fatores. Nesse sentido, o investimento anunciado pela FIAT para aumento da sua capacidade produtiva ensaia o início de um processo de retomada no ritmo de produção da empresa, após as recessões consequentes da crise econômica de 2015 e da crise sanitária do COVID-19.

Gráfico 6 – Produção de Automóveis das Quatro Maiores Empresas do Mercado Brasileiro, 2009-2019 (em unidades)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

Analisando-se os dados de produção de automóveis das quatro empresas líderes, percebe-se que o início da década foi positivo para o setor automobilístico por conta de um bom ritmo de produção em um cenário de recuperação da crise financeira de 2008. Durante o período analisado, a Volkswagen e a FIAT, assumiram, respectivamente, o primeiro e segundo lugar na produção até iniciar o período de recessão do setor a partir de 2014.

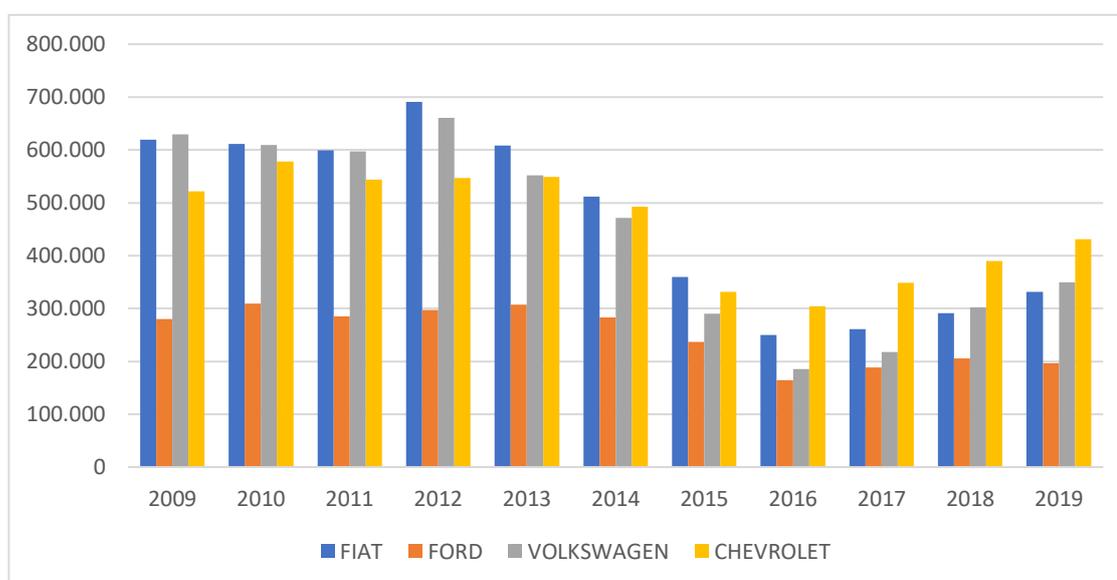
Após esse momento, houve uma mudança nas posições de liderança desse mercado: a Chevrolet, que anteriormente estava em terceiro lugar, começou a produzir mais do que seus concorrentes, a Volkswagen assumiu o segundo lugar e a FIAT, o terceiro. A Ford não

apresentou significativas oscilações, demonstrando não ser uma ameaça para os seus principais concorrentes no que se refere a competição por produção.

Para amplificar a compreensão do comportamento do setor, mostra-se relevante analisar a dinâmica das vendas internas e importações de automóveis (Gráfico 7), o que apresenta uma evolução muito semelhante aos níveis de produção tanto nas ordens de produção no mercado, bem como no movimento de desaceleração do mercado. As principais diferenças estão na posição de liderança mantida por mais tempo pela FIAT entre os anos de 2010 a 2015 e no ritmo de desaceleração rápido (queda nas vendas) do setor a partir de 2014, mesmo com a adoção de medidas anticíclicas (como o Programa Inovar-Auto).

As quatro empresas líderes no setor apresentaram redução na quantidade de automóveis vendidos entre 2010 e 2019, porém a FIAT deteve queda mais abrupta dentre as quatro maiores empresas do setor, saindo de 660.980 automóveis comercializados em 2013 para 349.798 em 2019. Por outro lado, a Ford foi a empresa que apresentou menor perda de mercado durante o período observado, mesmo assim continua sendo a quarta colocada no critério de vendas de automóveis. A Chevrolet mostra-se como o destaque positivo, uma vez que apresentou uma perda de mercado menor do que a FIAT e a Volkswagen e passou a liderar as vendas no setor a partir de 2015.

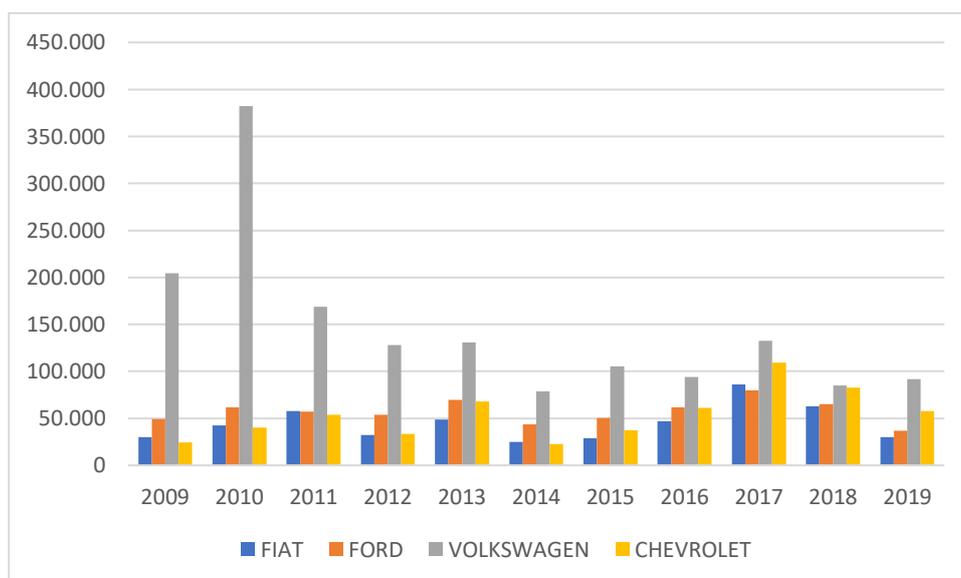
Gráfico 7 – Licenciamento de Automóveis Nacionais e Importados das Quatro Empresas Líderes do Mercado, 2009-2019 (em unidades)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

Por fim, quando se observa as exportações de automóveis, montados ou desmontados (Gráfico 8), fica evidente o domínio da Volkswagen, frente as outras empresas líderes, de 2010 a 2018. As outras empresas apresentaram níveis de exportações inferiores, o que pode indicar uma priorização do mercado interno. Apesar do seu domínio, a Volkswagen, desde 2010, tem apresentado uma tendência de redução exportações de seus veículos, o que pode ser explicado pelo desaquecimento das economias dos países destinos, variações na política cambial e pela redução da produção de veículos da empresa, como apresentado no Gráfico 6.

Gráfico 8 – Exportações de Automóveis Nacionais das Quatro Empresas Líderes do Mercado, 2009-2019 (em unidades)



Fonte: Elaboração própria com base nas informações da ANFAVEA (2020).

Com base nessas informações e no referencial teórico sobre estratégias competitivas, o próximo capítulo da monografia apresenta as características internas do Grupo FIAT, o posicionamento dela no mercado brasileiro, e as principais estratégias adotadas para a competição no mercado brasileiro no período de 2010 a 2020.

## **CAPÍTULO 3 – ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DO GRUPO FIAT NO BRASIL (2010 a 2020)**

Com intuito de identificar as possíveis estratégias praticadas pelo Grupo FIAT no Brasil entre 2010 e 2020, este capítulo fará uso da teoria e da análise setorial apresentada nos capítulos anteriores. Assim, primeiramente será examinado o comportamento do Grupo FIAT frente ao modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. Na sequência, serão analisadas as competências essenciais e apontadas as estratégias adotadas pela empresa durante o período de estudo.

### **3.1 Comportamento da empresa frente ao ambiente externo**

Para compreender o comportamento e as características do ambiente externo (estrutura da indústria) no qual o Grupo FIAT está inserido, necessita-se entender, brevemente, as mudanças ocorridas na estrutura e na organização de produção após a abertura comercial na década de 1990. Conforme, Candido et al. (2021) a indústria automobilística passou por transformações significativas que direcionaram a expansão produtiva das empresas, tais como o aumento da concorrência com a entrada de novos participantes no mercado, redução de barreiras alfandegárias, incentivos fiscais e outras medidas que fortaleceram as empresas estrangeiras já presentes no Brasil, como o Grupo FIAT, bem como atraíram novas plantas produtivas ao país.

Essas mudanças proporcionaram a configuração da indústria automobilística nacional, segundo Candido et al. (2021), em um oligopólio misto com características de oligopólio diferenciado (com produtos heterogêneos) e oligopólio concentrado (com poucas empresas dominantes). Isso implica na formação de uma rede integrada de fornecedores e desenvolvedores de tecnologias e na produção de bens para consumidores de média e alta renda.

A rede de fornecedores é formada por grandes e médias empresas, as quais estão divididas em três níveis em relação à montadora. No primeiro nível, estão companhias de fornecimento direto às montadoras; no segundo nível, estão componentes de fornecedores; e, no terceiro, encontram-se fornecedoras de *commodities*. A descrição da rede de fornecedores da indústria automobilística evidencia a necessidade de economias de escala e

de escopo para a produção do produto, demonstrando um alto poder de barganha dos fornecedores da indústria automobilística nacional.

Por ser um oligopólio misto em que a concorrência ocorre, principalmente, por meio de campanhas de publicidade e *marketing*, não focando muito na competição por preço, pode-se afirmar que a rivalidade entre as empresas concorrentes no mercado brasileiro é moderada mesmo após a entrada de novos *players* no mercado a partir de 2017, uma vez que a entrada dessas novas empresas foi incentivada por políticas governamentais que não são realizadas frequentemente e por conta das inovações que estão surgindo no mercado.

Também é possível avaliar que existem fortes barreiras à entrada no segmento automobilístico, tais como as economias de escala e de escopo, além de barreiras associadas à marca, necessidades de investimento em capital inicial elevadas, e aspectos tecnológicos e de aprendizagem envolvidos na produção. Tais barreiras criam obstáculos que deixam o mercado relativamente fechado a entrantes potenciais no mercado de automóveis.

A ameaça de produtos ou serviços substitutos pode ser considerada irrelevante para a indústria automobilística brasileira, já que o país apresenta graves problemas de logística e uma forte dependência de automóveis tanto para locomoção particular quanto para compartilhada. Isso evidencia não somente uma elevada dependência, bem como uma preferência pelo uso de automóveis pelos consumidores.

Por fim, cabe destacar que os consumidores de automóveis não apresentam um grande poder de barganha no mercado como um todo, pois os compradores são pulverizados e compram em pequena quantidade. Deste modo, um comprador individualmente não consegue barganhar preços mais baixos ou qualidade superior nos automóveis frente ao poderio das grandes montadoras.

### **3.2 Competências essenciais e definição da estratégia competitiva do Grupo FIAT**

Esta seção é dedicada a entender a estratégia adotada pelo Grupo FIAT na última década, uma vez que, por meio da análise do ambiente interno de uma empresa, consegue-se mapear e identificar as competências essenciais e os recursos usados por uma companhia para ganhos de vantagens competitivas.

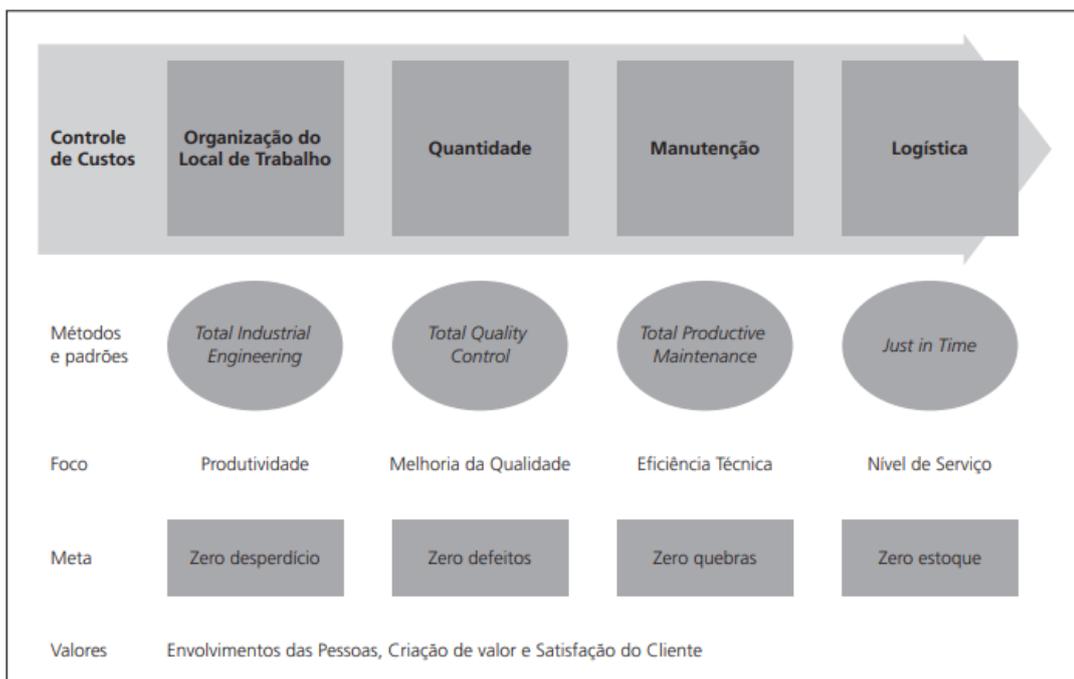
Para identificar os recursos e as competências essenciais do Grupo FIAT do Brasil, esta análise se baseia em Slavov et al. (2013), Ribeiro (2014) e Godinho e Miranda (2019), bem como em relatórios anuais da empresa (FIAT, 2020). Conforme Slavov et al. (2013), a

FIAT no Brasil adotou desde o início do período dos anos 2000 a prática dos princípios da Contabilidade Enxuta, os quais são usados para a empresa buscar o nível zero de defeitos, desperdícios, quebras e estoques ao mesmo tempo em que sejam atingidos seus objetivos de produtividade, qualidade, eficiência técnica e nível de serviço.

Segundo Slavov et al. (2013), a Manufatura Enxuta tem o objetivo de reduzir desperdícios nos tempos de operações e custos com melhorias de *layouts*, estoques e processos robustos. Desse modo, a Manufatura Enxuta permitiu uma mudança de paradigma para as empresas, pois o uso dela é caracterizado por melhorias contínuas, baixos estoques, redução de desperdícios e aumento na qualidade dos produtos. Tais práticas contribuem fortemente para o processo de diferenciação de uma empresa inserida dentro de uma indústria.

A estratégia usada pela FIAT é baseada na implementação da Manufatura de Classe Mundial (WCM) a qual, conforme Miranda (2014), proporciona a empresas globais a responderem eficientemente para novos ambientes dinâmicos e constantes. No caso da FIAT, o WCM é usado visando a inovação, melhorias contínuas enfatizando a redução de desperdícios e minimização de estoques que são mensurados por meio de indicadores para melhoria na Produtividade, Controle da Qualidade, Pessoas, Ambiente e Segurança. A Figura 2, abaixo, segue a lógica do pensamento enxuto da FIAT.

Figura 6 – Lógica do Pensamento Enxuto na FIAT



Fonte: Extraído de Slavov et al. (2013).

Essa metodologia proporciona o desenvolvimento e a diferenciação de novos produtos em uma companhia, permitindo o acompanhamento das tendências tecnológicas e levando à diferenciação de produtos por parte das indústrias. Tal como é observado, segundo Godinho e Miranda (2019), os processos de inovação e mudança de *design* nos veículos da FIAT evoluem em diferentes aspectos, permitindo a inovação tecnológica, a criação de uma marca fidelizada com o seu público-alvo e proporcionando um espaço para o avanço científico. Ademais abre-se espaço para a inclusão de novos modelos automotivos no mercado de melhores qualidade e *design*, sendo esse um modo de diferenciação da marca.

Essa metodologia, ainda de acordo com Godinho e Miranda (2019), foi implementada nas fábricas do Grupo FIAT do Brasil para atender as novas demandas econômicas após o período recessivo do setor automobilístico brasileiro, entre 2015 e 2016, que ocasionou uma perda de *Market-share* para a companhia estudada. Desse modo, a FIAT optou por desenvolver veículos para segmentos de SUV, picape, compacto e *hatch*, lançando, assim, linhas como Jeep Renegade, FIAT Toro, FIAT Mobi e FIAT Argo. Sabe-se que essa remodelação está alinhada com os objetivos globais do Grupo FIAT de avanço tecnológico e de crescimento de investimento em P&D para aproveitar as novas tendências no mercado. Isso porque, de acordo com Godinho e Miranda (2019), o *design* passa a ser um diferencial competitivo quando é centralizado em uma empresa, já que permite a inovação, reduzindo custos, e constrói uma marca forte com o seu público-alvo.

Outrossim, conforme o relatório anual de 2020 (U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION, 2021), a FIAT no Brasil, com base na metodologia WCM, pesquisou e desenvolveu produtos para um público-alvo genérico para as populações urbanas, como, por exemplo, o novo FIAT Uno e o FIAT Mobi. Porém, com o passar dos anos e das tendências globais de eletrificação, automação de veículos e de exigências governamentais para a eficiência energética, como, por exemplo, o programa Rota 2030, a FIAT passou a destinar seus gastos de P&D em iniciativas para conectividade de tecnologias, eletrificação de motores e eficiência energética, assim, produzindo carros mais modernos e com maior diferenciação no mercado, trazendo novos veículos, tais como o Jeep Renegade, o FIAT Argo e, mais recentemente, o FIAT Pulse.

Figura 7 – Evolução dos carros do Grupo FIAT



Fonte: Elaboração própria.

É importante mencionar que a FIAT do Brasil, conforme Godinho e Miranda (2019), possui mecanismos para conseguir atender as demandas e tendências tanto globais, como internas de modernização de veículos, como o Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Giovanni Agnelli, de Betim, e os projetos de parcerias para desenvolvimento de P&D por meio de seus projetos de auxílio cooperativo com universidades, tais como a Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade Federal de Pernambuco (UFPE) e a Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG).

Além dos pontos mencionados, há outros recursos praticados pelo Grupo FIAT que levam à diferenciação da marca frente aos seus concorrentes, tais como a busca pela satisfação dos clientes, com o intuito de fidelizá-los, e os projetos sociais para gerar impacto na sociedade, como destacados no *site* da empresa (FIAT, 2020). A relação da marca com seus clientes é um recurso da empresa que a diferencia de seus concorrentes, seja por conta de seu clube de clientes, o FIAT LOVERS, que permite o acesso a serviços de parcerias exclusivas, dentre as quais destacam-se:

- FIAT – MOPAR: A Mopar é uma empresa fundada em 1937 e é especialista na customização e no reparo de veículos. O cliente após adquirir um veículo da FIAT e se cadastrar no FIAT LOVERS tem direito à serviços da Mopar, como planos de revisão e customização.
- FIAT – ITAU: A parceria entre a FIAT e o banco Itaú proporciona um plano de recompensas para clientes cadastrados no FIAT LOVERS. Ao usar o cartão FIAT Itaú Platinum, o cliente ganha acesso a políticas de *cashback* nas concessionárias FIAT, descontos na compra de veículos da marca, assistência veicular grátis e desconto em revisões programadas.
- FIATWEAR: A FIAT além de vender automóveis, também, se diferencia por comercializar roupas, acessórios, como, bonés e relógios, entre outros bens ligando esses as marcas dos automóveis. Ou seja, a FIAT para fidelizar os fãs de seus carros, cria coleções de produtos e os comercializa via *e-commerce*.

No que se refere a medidas sociais o Grupo FIAT destaca-se novamente por conta de projetos sociais, como, por exemplo o Instituto Árvore da Vida (IAV), que é uma associação sem fins lucrativos localizada na comunidade do Jardim Teresópolis próximo ao Podo Automotivo FIAT, instalado em Betim. Esse projeto proporciona o desenvolvimento socioeconômico através de atividades culturais e educativas, como, por exemplo, educação, dança e iniciação no mercado de trabalho. O instituto Árvore da Vida foi iniciado em 2004 e já beneficiou mais 22 mil moradores do Jardim Teresópolis.

Desse modo, evidencia-se que as principais competências essenciais identificadas na empresa envolvem a excelência tecnológica de inovação e a constante capacitação profissional para conseguir ao mesmo tempo eliminar desperdícios, reduzir custos e estoques e inovar em produtos acompanhando as tendências do mercado, diferenciando-se de seus concorrentes. As capacitações ocorrem, conforme Godinho e Miranda 2019, por meio de treinamentos de metodologias de gerenciamento de projetos, como o ciclo PDCA e o trabalho com indicadores chaves de desempenho, os KPI's (*Key Performance Indicators*). Além disso, a companhia pratica medidas para centralizar e fidelizar seus fregueses, criando assim uma marca diferenciada.

As competências supracitadas permitem, portanto, a definição de uma estratégia competitiva pautada pela diferenciação da empresa em relação aos demais concorrentes, e, contribui para que a empresa consiga se defender contra a cinco forças competitivas de Porter

(1986), além de permitir a obtenção de uma rentabilidade média que a coloca como uma das quatro principais empresas no mercado automobilístico brasileiro.

É importante destacar que uma empresa que opta pela estratégia de diferenciação deve ter uma estrutura de custos bem definida para que não elevar muito o preço final ao cliente e, assim, perder sua fidelidade. Nesses termos, a FIAT por praticar a estratégia de diferenciação, além de conseguir fazer um bom controle de custos, necessita ter retornos acima da média do mercado para que a estratégia seja sustentável no longo prazo.

Portanto, o Grupo FIAT por estar em uma indústria caracterizada, conforme Candido et al. (2021), como um oligopólio misto possui fortes barreiras à entrada de novos concorrentes, mas lida com um baixo poder de barganha de compradores e um alto poder de barganha dos fornecedores, uma rivalidade relativamente baixa entre os concorrentes e uma quase inexistente ameaça de produtos substitutos. Esses fatores junto aos recursos e competências essenciais usados pela companhia fazem com que o Grupo FIAT esteja em uma posição segura na indústria automobilística brasileira, já que, para além das vantagens provindas indústria, a companhia detém algumas estratégias de diferenciação usadas tanto para o aperfeiçoamento de seus produtos – por meio da Contabilidade Enxuta – quanto de sua marca através da inovação no design de seus automóveis e fortalecimento da imagem da marca, fatores que conduzem à fidelização de seus clientes (FIAT Lovers), além de uma atuação em causas sociais e de sustentabilidade.

Por fim, mostra-se relevante mencionar que o Grupo FIAT para ganhar vantagem competitiva faz uso, também, de estratégias de fusão & aquisição, como, por exemplo, na fusão entre o Grupo FIAT e o Grupo PSA, concretizada em 2021, que fundou o Grupo Stellantis. Este tornou-se, o quarto maior grupo mundial no segmento automotivo e o líder de vendas no mercado brasileiro.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve como objetivo identificar, com base na teoria de Porter (1986), a estratégia competitiva utilizada pelo Grupo FIAT do Brasil frente às cinco forças competitivas do mercado automobilístico brasileiro, além de avaliar quais são os recursos e competências essenciais da empresa para que ela conseguisse obter uma vantagem competitiva frente ao referido mercado no período de 2010 a 2020.

Para identificar o posicionamento da empresa foi feita uma análise setorial que identificou, por meio de um breve histórico, os principais *drivers* do setor automobilístico, como, por exemplo, as vendas internas e as exportações das quatro maiores montadoras no Brasil. Ademais, foram apresentadas as principais tendências de modernização dos veículos, como as inovações em tecnologia e eletrificação dos motores, bem como a mudança no uso dos carros convencionais, e como isso poderá afetar o mercado automobilístico nacional. Frente a isso, mostrou-se relevante identificar como o Grupo FIAT se posiciona frente a um mercado que demanda inovação.

Tal análise permitiu identificar que os principais recursos apresentados na empresa é a adaptação e uso do pensamento enxuto para a realidade do Grupo FIAT: a Contabilidade Enxuta. Essa é uma metodologia que pretende minimizar desperdícios, reduzir custos e ao mesmo tempo proporcionar melhorias tecnológicas, bem como o aperfeiçoamento do *design* dos automóveis. Além disso, o Grupo FIAT investe em P&D e em capacitações de seus funcionários para conseguir atender as demandas e novas tendências do mercado automobilístico nacional.

Sendo assim, a competência essencial identificada na empresa, dentre 2010 e 2020, é a cultura de inovação, a constante capacitação de seus funcionários para acompanhar as tendências tecnológicas, além de um relacionamento forte com os clientes mediante o fortalecimento da imagem da marca da empresa. Tais competências são difíceis de serem desenvolvidas ou imitadas por seus concorrentes por conta do *know-how* já desenvolvido.

Por fim, a hipótese levantada na introdução deste trabalho pode ser comprovada por meio das informações e análises realizadas, indicando que a estratégia de diferenciação de produtos foi usada pelo Grupo FIAT do Brasil entre os anos de 2010 e 2020 para fazer frente às cinco forças competitivas do mercado automobilístico nacional, permitindo a obtenção de uma rentabilidade adequada para manter a empresa entre as quatro principais montadoras de automóveis no mercado brasileiro.

## REFERÊNCIAS

ANANIAS, B. D.; FILHO, S. R.; NAGAFUTI, F.; AMARANTE M. S. A Importância das Técnicas e Métodos no Desenvolvimento de Novos Produtos na Indústria Automobilística, **Pesquisa e Ação**, v.4, n.1, Maio de 2018.

ANDRADE, P. R. M. **Programa Inovar-Auto: Os Resultados e as Controvérsias do Novo Regime Automotivo**. 2018. 57 f. Monografia (Especialização) - Curso de Ciências Econômicas, Instituto de Economia, Universidade Federal do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2018;

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores**. São Paulo. Janeiro. 2020. Disponível em: <https://anfavea.com.br/site/anuarios/>. Acesso em: 10 fev. 2022.

CANDIDO, G. B.; CARIO, S. A. F.; SHIMA, W. A internacionalização da indústria automobilística brasileira: dinâmica produtiva e estratégias de mercado. **Revista Catarinense de Economia**, 4(1), p. 124-151, 2021. <https://doi.org/10.54805/RCE.2527-1180.v4.n1.85>.

CLARO JUNIOR, J. A.; SANTOS, L. B. Estado e Indústria Automobilística no Brasil: Análise das Políticas Inovar-Auto e Rota 2030. **Revista Entre-Lugar**, 11(21), 101–127. 2020. <https://doi.org/10.30612/el.v11i21.12051>.

EPE. **Demanda de Energia dos Veículos Leves**. Disponível em: [Publicações \(epe.gov.br\)](https://publicacoes.epe.gov.br/). Acesso em: 05 fev. 2022.

FIAT. **Institucional**. 2020. Disponível em: <https://www.FIAT.com.br/institucional.html>. Acesso em: 05 fev. 2022.

GODINHO, L. A. C.; MIRANDA, P. C. S. Gestão do Design em Empresas Automotivas e sua Atuação junto ao Departamento de P&D: Um Estudo de Caso da FIAT Chrysler Automobiles – Betim. **Administração de Empresas em Revista**, v. 1, n. 15, p. 32-59, 2019.

HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

KISCHNER, P.; VIEGAS, T. O. C. Política Industrial para o setor automobilístico entre 2000 e 2015. **Economia e Desenvolvimento**, v.30, 5ed., Santa Maria, 2018.

KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus. 2002.

MONTEIRO, M. E. M.; CÂMARA, R. P. S.; CARVALHO, Z. V. Desafios da indústria automobilística brasileira na agenda da Indústria 4.0? Discussões sobre políticas de inovação para impulsionamento econômico. In: Editora Poisson. (Org.). **Gestão do Conhecimento e Inovação**. 1ed., Belo Horizonte/MG: Editora Poisson, 2019, v. 10, p. 07-16.

MOREIRA, R. **Com nova fábrica da FIAT, Betim torna-se maior centro de produção de motores da América Latina**. Agenda Betim - Economia. 10/03/2021. Disponível em < [Com nova fábrica da FIAT, Betim torna-se maior centro de produção de motores da América Latina \(agendabetim.com.br\)](http://agendabetim.com.br). Acesso em: 8/02/2022.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986.

RIBEIRO, A. P. **Utilização da Manufatura de Classe Mundial (WCM) como uma Ferramenta Estratégica de Diferenciação Competitiva**. Monografia de Especialização. Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Ponta Grossa, 2014.

SALERNO, M. S.; Matsumoto, C.; AMARAL, G. **Projeto Indústria 2027 Riscos e oportunidades para o Brasil diante de inovações disruptivas: estudo de sistema produtivo automotivo**. Nota Técnica Confederação Nacional da Indústria (CNI) e Instituto Euvaldo Lodi, Brasília, 2018.

SLAVOV, T. N. B.; FARIA, A. C.; SERIO, L. C.; PEREIRA, A. N. Contabilidade Enxuta (Lean Accounting) na indústria automobilística: o caso da FIAT. **Gestão & Regionalidade**, v. 29, n. 86, p. 88-103, 2013.

U.S. SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION. Stellantis N.V. Annual Report and Form 20-F. December 31, 2021. Disponível em: