

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

JOÃO PAULO DOS SANTOS MACHADO

UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO GRUPO VOLKSWAGEN NO
SEGMENTO DE CARROS POPULARES PARA O BRASIL NOS ANOS 2000

UBERLÂNDIA

2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS

JOÃO PAULO DOS SANTOS MACHADO

UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO GRUPO VOLKSWAGEN NO
SEGMENTO DE CARROS POPULARES PARA O BRASIL NOS ANOS 2000

Monografia apresentada como requisito obrigatório
para obtenção do título de Bacharel em Ciências
Econômicas do Instituto de Economia e Relações
Internacionais da Universidade Federal de
Uberlândia.

Orientadora: Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo

UBERLÂNDIA

2019

JOÃO PAULO DOS SANTOS MACHADO

UMA ANÁLISE DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA DO GRUPO VOLKSWAGEN NO
SEGMENTO DE CARROS POPULARES PARA O BRASIL NOS ANOS 2000

Monografia apresentada como requisito obrigatório
para obtenção do título de Bacharel em Ciências
Econômicas do Instituto de Economia e Relações
Internacionais da Universidade Federal de
Uberlândia.

Orientadora: Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo

Banca Examinadora:

Uberlândia, 11 de julho de 2019.

Profa. Dra. Michele Polline Veríssimo (orientadora)

Prof. Dr. Carlos César Santejo Saiani

Prof. Dr. Daniel Caixeta Andrade

RESUMO

O objetivo deste trabalho é identificar qual a estratégia competitiva escolhida pela Volkswagen do Brasil para enfrentar o ambiente competitivo no segmento de carros populares em busca de vantagens competitivas. O presente trabalho está baseado na teoria de Estratégia Competitiva desenvolvida por Porter (1986), bem como a análise das Cinco Forças Competitivas e dos Recurso e Competências Essenciais para obter vantagem competitiva no ambiente de negócios. Para tal identificação, foram obtidos números de produção, vendas e exportações das quatro maiores montadoras do Brasil, incluindo a empresa objeto deste trabalho. Como resultado, foram identificadas a força de trabalho especializada em desenvolvimento de produtos e a capacidade tecnológica da empresa como competências essenciais na busca da estratégia de diferenciação por parte da Volkswagen no segmento de carros leves, comumente chamados de carros populares.

PALAVRAS-CHAVE

Indústria automobilística, mercado nacional, competências, estratégias competitivas, Volkswagen do Brasil.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria	12
---	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Produção de veículos por mês durante o ano de 2008, por unidade	24
Gráfico 2 - Número de carros nacionais produzidos comparado ao número de carros nacionais Exportados e Licenciados, em milhares de unidades (2000-2017)	25
Gráfico 3 - Dados de produção de automóveis referentes às quatro empresas líderes de mercado, em milhares de unidades (2000-2017).....	28
Gráfico 4 - Dados de licenciamento de automóveis no mercado nacional referentes às quatro empresas líderes do mercado, em milhares de unidades (2000-2017)	30
Gráfico 5 - Exportações de automóveis, referentes às quatro empresas líderes do setor, em milhares de unidades (2000-2017)	32

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	11
1.1 Análise do Ambiente Externo (Estrutura da Indústria)	11
1.2 Análise do Ambiente Interno (Recursos, Capacidades e Competências Essenciais)	16
1.3 Estratégias Competitivas Genéricas	18
i) <i>Liderança no Custo</i>	18
ii) <i>Diferenciação</i>	19
iii) <i>Enfoque</i>	20
CAPÍTULO 2. ANÁLISE DESCRITIVA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO 22	
2.1 Análise do Setor Automobilístico	22
2.2 Dados da Volkswagen do Brasil e de suas principais concorrentes no mercado de automóveis brasileiro	26
CAPÍTULO 3. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA VOLKSWAGEN DO BRASIL	33
3.1 Comportamento da empresa frente ao ambiente externo (análise estrutural da indústria)	33
3.2 Competências essenciais e definição da estratégia competitiva da Volkswagen do Brasil	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS	42

INTRODUÇÃO

O setor automobilístico brasileiro é um dos principais elementos dinamizadores da economia nacional, tendo importância desde os primeiros passos da implantação industrial no país como fonte de geração de emprego e renda.

A indústria automobilística foi uma das indústrias responsáveis pelos altos graus de esforço industrial na economia, principalmente no período de industrialização do país na década de 1950, quando foi posto em prática o Plano de Metas. Este setor é de suma importância no cenário nacional, por conta do seu alto poder dinamizador e a quantidade de empregos diretos e indiretos gerados, muitos deles pela via da integração vertical para trás, onde muitas empresas que participam do processo produtivo dos automóveis dependem das montadoras para permanecerem ativas. Por isso, conforme aponta Kischner e Viegas (2018) este setor sempre recebeu uma atenção redobrada do Governo, por meio de subsídios e incentivos ao setor, como foi a redução do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) como medida anticíclica durante o período da crise de 2008. Atualmente, o setor vem enfrentando dificuldades, dada a recessão da economia, o encerramento dos prazos de redução do IPI e os efeitos de incerteza após o término do programa Inovar-Auto.

Neste contexto, este trabalho trata-se de um estudo de caso que será focado na análise de apenas uma empresa e das suas estratégias de atuação no mercado nacional de automóveis. Deste modo, foi escolhido o Grupo Volkswagen do Brasil para posicionamento das estratégias competitivas utilizadas pela empresa no segmento de carros populares, bem como o uso dessas estratégias no desenvolvimento de produtos e atuação neste mercado para o recorte temporal do ano 2000 até o ano de 2017.

Para fins de esclarecimento, é necessário que se deixe claro a definição do que é o carro popular no mercado brasileiro. Ao longo de toda a história do mercado automobilístico, este conceito foi reformulado conforme se modificava a dinâmica do mercado e os tipos de produtos que eram desenvolvidos. No primeiro momento, os carros populares se referiam às versões mais simples dos carros que eram comercializados, com a construção menos elaborada e a perda de alguns itens e equipamentos de série nos carros. Este conceito foi reformulado numa medida tomada pelo Governo Collor, com a redução dos impostos que incidiam nos carros com motores de 1000 cilindradas ou menos, o que reduziu os preços desses carros, facilitou o acesso e aumentou as vendas dos, agora sim, carros populares regulamentados pelo Governo.

O Grupo Volkswagen iniciou suas operações no Brasil na década de 1950, com uma montadora na cidade de São Paulo, que contava com apenas 12 funcionários que montavam veículos com peças importadas da Alemanha. Ainda nesta década a montadora anunciou a construção de uma fábrica em São Bernardo do Campo (SP) que serviria de base na América do Sul para exportações dentro do continente. Esta fábrica viria a ser a primeira fábrica de montagem da empresa fora da Alemanha e é o centro de desenvolvimento e pesquisa em novos produtos no Brasil. A Volkswagen foi pioneira no setor automobilístico ao lançar os carros segmentados, seguindo a tendência que se encontrava no mercado mundial, com a família Gol (Gol, Voyage, Parati e Saveiro) que usavam a mesma plataforma, mas com carrocerias diferentes para que fossem atendidas necessidades diferentes na gama de produtos. Esta tendência se seguiu da metade final dos anos 1980 em diante, tendo seu ápice na década de 1990 (Carvalho, 2004). Já nos anos 2000, a Volkswagen do Brasil foi pioneira no uso da nova tecnologia *flex* no país, que possibilita o uso tanto de gasolina quanto de etanol em qualquer que seja a proporção no tanque de combustível, sendo o Gol lançado no ano de 2003 o primeiro carro com essa tecnologia.

Existem muitas teorias e contribuições que visam elucidar a configuração de estratégias competitivas pelas empresas, tratando de como se dão as relações de concorrência e disputas dentro dos mercados. Em se tratando desse tema, a principal contribuição é a de Michael E. Porter. Em seu trabalho, o autor caracteriza o ambiente concorrencial em que estão inseridas as empresas, bem como as estratégias em que as empresas podem utilizar para adquirir vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. O ambiente concorrencial é descrito no modelo das Cinco Forças Competitivas de Porter. Estas cinco forças são: i) ameaça à entrada; ii) ameaça de substituição; iii) poder de negociação de compradores; iv) poder de negociação de fornecedores e v) rivalidade entre os concorrentes existentes. Além disso, o autor define as estratégias genéricas que as empresas têm à disposição para buscar uma ação ofensiva ou defensiva nos mercados e melhorar a sua lucratividade. Estas consistem nas estratégias de: i) liderança de custos; ii) diferenciação de produto e iii) enfoque.

O presente trabalho visa examinar quais foram as estratégias competitivas, com base na obra de Porter (1986), utilizadas pelo Grupo Volkswagen do Brasil para enfrentar os desafios relacionados à mudança dos padrões de consumo e às variações relativas ao cenário macroeconômico brasileiro que se deram no início da década de 2000, incluindo as novas tendências de padronização de produtos no mercado automobilístico mundial. Para tal, é necessário compreender as relações entre os mercados nacional e internacional de automóveis,

para que haja o entendimento do mercado global, e como se dão às estratégias das matrizes mundiais para as subsidiárias brasileiras e de outros mercados periféricos, segundo os objetivos determinado pelas matrizes.

Dado este problema de pesquisa, levanta-se preliminarmente a hipótese de que a Volkswagen do Brasil compete no mercado nacional utilizando a estratégia de diferenciação de produto, tendo em vista que o desenvolvimento de novos produtos e de tecnologia à frente dos demais competidores são pontos fundamentais para a empresa enfrentar os desafios apresentados pelo mercado nacional, em especial no período em que se tem como recorte temporal para a pesquisa.

Para investigar a hipótese básica, é preciso verificar como se deu a globalização do mercado de automóveis e a sua evolução segundo mudanças de padrões de consumo mundial de seus produtos, além de avaliar o posicionamento do Grupo Volkswagen relacionado aos novos padrões globais e qual o *reflexo* destas mudanças nos mercados subsidiários.

Além desta introdução, o trabalho está dividido em mais três capítulos. No primeiro deles, serão feitas as análises do ambiente externo de concorrência da empresa, com a exposição das Cinco Forças Competitivas de Porter; a análise do ambiente interno, com a descrição das competências essenciais; e a apresentação das estratégias competitivas genéricas que podem ser utilizadas no processo de concorrência. No segundo capítulo, será feita a análise descritiva de dados do mercado de automóveis e a caracterização da empresa Volkswagen. No terceiro capítulo, será discutido o estudo de caso, o qual analisa as estratégias competitivas adotadas pela empresa. Por fim, serão apresentadas as considerações finais.

CAPÍTULO 1. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

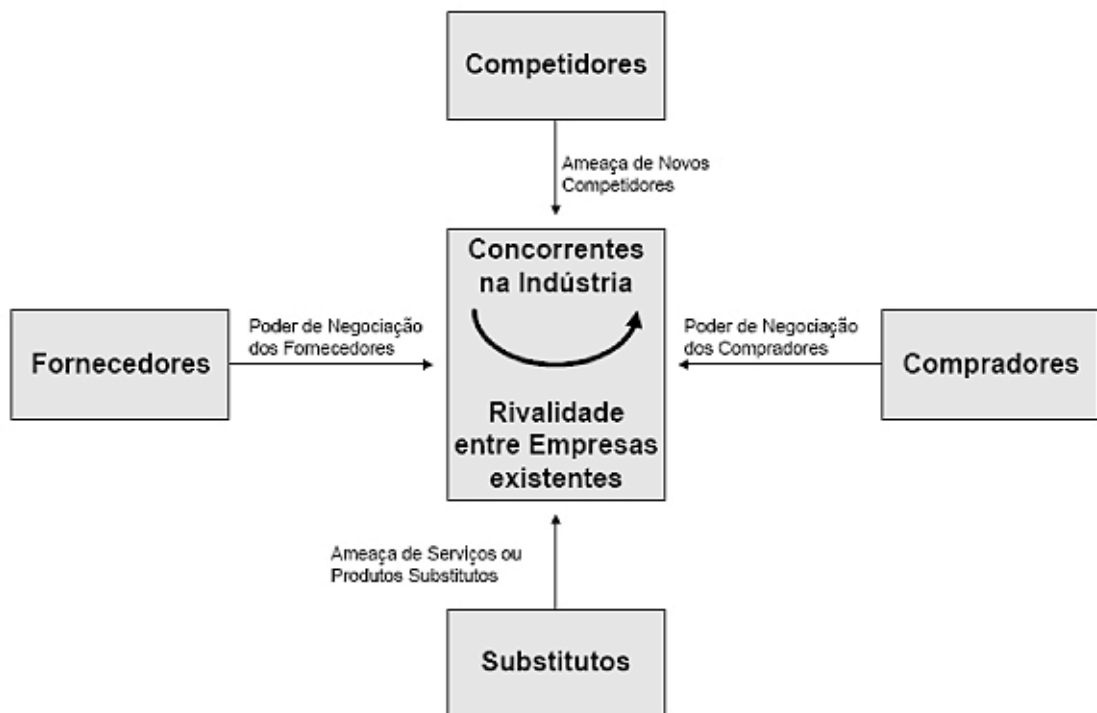
Este capítulo tem o objetivo de apresentar a teoria de Porter (1986) sobre a situação da indústria em seu ambiente competitivo. O aspecto principal deste ambiente são as relações estabelecidas para a determinação da concorrência e a criação de estratégias de proteção às forças competitivas que incidem sobre a firma em questão, já que o desempenho da empresa está atrelado à habilidade individual da mesma em lidar com aquelas forças conforme o uso das estratégias competitivas de proteção à competição.

Deste modo, no decorrer do capítulo, é feita a caracterização das forças competitivas e da relevância de cada uma delas dentro do processo concorrencial da indústria. Também serão discutidas as capacidades e as competências essenciais necessárias para que uma empresa possa adquirir vantagens competitivas frente às outras empresas do mesmo setor, ganhando parcelas de mercado e retornos acima da média de mercado. Por fim, apresenta-se as principais estratégias genéricas propostas por Porter (1986) para o posicionamento de uma empresa em uma indústria.

1.1 Análise do Ambiente Externo (Estrutura da Indústria)

Para a análise do ambiente externo, Porter (1986) determina o que é a indústria para situar o ambiente em que se refere. A indústria é definida pelo grupo de companhias fabricantes de produtos que são substitutos bastante aproximados entre si. Dada esta determinação, a análise do setor externo se refere a como se dá a concorrência nessa indústria, sendo a concorrência a força que age continuamente com o objetivo de diminuir os retornos sobre o capital investido, na direção da taxa de retorno de concorrência perfeita. As Cinco Forças Competitivas de Porter revelam que a concorrência não se dá apenas pelos participantes atualmente estabelecidos na indústria, sendo definida como rivalidade ampliada, pois envolve diversos outros elementos exógenos à indústria, mas que se refletem nas decisões endógenas das empresas. As cinco forças são discutidas a seguir.

Figura 1 - Forças que dirigem a concorrência na indústria



Fonte: Porter (1986)

A primeira força tratada por Porter (1986) é ameaça à entrada, situação em que novas empresas trazem para indústria nova capacidade de produção, recursos substanciais e a necessidade de disputar com os participantes já instalados no setor para se manter no mercado. Empresas em processo de diversificação tendem a entrar em novos mercados com um grande poder de inovação e capacidade de causar uma transformação completa em determinada indústria, ainda que uma nova companhia não tenha sido criada efetivamente. Assim, segundo Porter (1986), a aquisição de uma empresa por outra em processo de diversificação deve ser vista como a entrada de uma nova participante no mercado. Como resultado da entrada desses novos participantes, os preços praticados podem cair ou os custos dos participantes estabelecidos podem ser inflacionados, reduzindo a rentabilidade média do setor.

A ameaça de entrada de novos participantes depende basicamente das barreiras à entrada existentes em conjunto com a retaliação a novos participantes no mercado por parte das empresas atuantes. Caso este conjunto de fatores seja encontrado dentro de uma determinada indústria, a ameaça de novos entrantes é pequena. Então, quanto maiores e mais diversificadas as barreiras à entrada, menores são as chances de interesse por parte de novos entrantes.

Porter (1986) destaca seis principais fontes de barreiras à entrada: economias de escala; diferenciação de produto; necessidades de capital; custos de mudança; acesso aos canais de distribuição; desvantagens de custo independentes de escala.¹

As economias de escala significam a redução no custo unitário de produção de um produto à medida em que o volume absoluto aumenta. Ou seja, quanto mais uma determinada empresa aumenta a sua produção, maior é a sua redução de custo unitário. Esta fonte de barreira à entrada detém novos participantes numa indústria, pois estes seriam obrigados a entrarem no mercado com uma larga economia de escala e enfrentar a retaliação por parte dos antigos participantes ou ingressar com baixa escala e sofrer com uma grande desvantagem em custos.

A segunda fonte de barreiras à entrada é a diferenciação de produto. Um produto diferenciado significa dizer que a marca tem a lealdade dos consumidores a partir da identificação daquele produto às preferências do consumidor, seja por meio de publicidade, serviços ao consumidor, diferenças essenciais daquele produto frente ao demais ofertados no mercado e até mesmo por ter entrado primeiro no mercado em questão. A partir desses pontos, é possível identificar a barreira criada pela diferenciação, dado que os novos entrantes têm de fazer um grande esforço em *marketing* e publicidade de seu produto, para convencer aos consumidores a abandonarem os vínculos criados com a marca diferenciada. Estas despesas no esforço de estabelecer uma nova marca são normalmente altas, de longa duração e alto risco, visto que não existem garantias de que estes gastos serão recompensados.

A necessidade de investir altos recursos financeiros numa instalação de capital necessária para ser competitivo numa nova indústria constitui também uma barreira à entrada, principalmente se o capital for irrecuperável, como é o caso de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), uma vez que este capital requerido para entrar na indústria não é necessariamente para montagens e instalações de bens de produção. Existem casos em que, para ingressar no mercado, as novas empresas precisam de grandes esforços em crédito ao consumidor, estoques com valores altos e até mesmo seguro sobre perdas iniciais. Esta barreira à entrada não significa, obrigatoriamente, que o acesso aos grandes montantes de capital financeiro configura o obstáculo, pode ocorrer de os riscos de investir grandes valores

¹ Para o caso de análise, as barreiras principais de interesse para discussão são as economias de escala e diferenciação de produto.

financeiros seja um impeditivo de entrar nesta indústria, o que beneficia mais ainda os participantes já estabelecidos dentro da indústria.

Existe o custo de mudança, que é caracterizado pelo custo que um comprador incorre ao mudar o seu fornecedor. Este custo pode ser exemplificado por novos custos de treinamento de colaboradores, custos de novos equipamentos auxiliares e até mesmo custo de se testar o novo equipamento fornecido pela nova fonte, novos padrões de assistência técnica, mudanças nos padrões dos produtos e os custos de se desfazer um relacionamento entre duas empresas. Tudo isso implica na necessidade de os novos entrantes surgirem com novas soluções em custos ou desempenho de produtos que compensem o custo de mudança.

Outra barreira à entrada é o acesso aos canais de distribuição, criada pela necessidade de uma nova entrante assegurar a distribuição do seu produto, entrando em conflito com as empresas já participantes do mercado, de modo que estas já estão atendendo os canais de distribuição dentro deste mercado. Dessa maneira, as novas participantes têm a tarefa de persuadir as distribuidoras a aceitar os seus produtos por meio de descontos nos preços, verbas gastas em publicidade para divulgação de seu produto e coisas semelhantes que reduzem os lucros. Quanto mais limitados os canais de distribuição e quanto maior o domínio dos concorrentes sobre estes canais, maior é a barreira à entrada nessa indústria. Isso se deve ao fato de que as empresas presentes no mercado podem ter relações duradouras com estes canais, criando uma ligação de confiança entre empresa e distribuidora, podendo ocorrer um acordo de exclusividade entre estes. Esta barreira à entrada pode ser tão alta que é necessário que a nova empresa crie seu próprio canal de distribuição.

Por fim, existem as desvantagens de custo independentes de escala, que significa dizer que as empresas estabelecidas podem ter vantagens de custo impossíveis de serem igualadas pelas empresas ingressantes, seja qual for o tamanho da empresa e as economias de escala obtidas. Porter (1986) apresenta as seguintes vantagens mais críticas: tecnologia patenteada do produto; acesso favorável às matérias primas; localizações favoráveis; subsídios oficiais; curva de aprendizagem ou experiência. Entre tais vantagens, a mais significativa parece ser os ganhos com experiência, principalmente em negócios intensivos em uso de mão-de-obra que desempenham atividades complexas, cuja redução de custos ocorre com o aprendizado decorrente da produção acumulada das empresas já participantes da indústria.

A segunda força que Porter (1986) aponta é a ameaça de substituição. No âmbito industrial, todas as empresas estão competindo entre si, além de estarem competindo com outras

indústrias que fabricam produtos substitutos aos seus, ainda que estes sejam substitutos imperfeitos. Os produtos substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços, limitando os lucros fixados por estas empresas, com a ameaça de que existem produtos que podem desempenhar utilidade semelhante ou igual ao produto em questão. Quanto mais atrativa for a relação preço-desempenho oferecida por estes substitutos, maior será a pressão sobre os lucros da indústria.

A terceira força se refere ao poder de negociação dos compradores. Segundo Porter (1986), os compradores agem de forma a aumentar o seu poder de consumo e o seu bem-estar. Sendo assim, competem com a indústria buscando reduzir os preços, barganhando por serviços melhores e jogando os concorrentes uns contra os outros. O poder de cada grupo de compradores de determinada indústria se dá conforme algumas características quanto à situação no mercado e da importância que suas compras têm na indústria comparativamente com os rendimentos totais do negócio. O comprador poderá apresentar poder de negociação quando o mercado é concentrado e o comprador adquire um grande volume em relação às vendas da empresa; quando suas compras têm muita importância nos resultados da empresa, principalmente em volume de vendas, quando os produtos adquiridos são padronizados, o que não coloca ao comprador nenhum custo de troca de fornecedor. Numa outra situação, os produtos adquiridos pelo comprador podem representar uma parte significativa das suas compras, até mesmo dos seus custos, o que significa que este comprador irá comprar sempre ao preço mais favorável e numa empresa que garanta a qualidade do produto, sendo bem seletivo quanto à esta escolha.

A quarta força é o poder de negociação dos fornecedores. Porter (1986) argumenta que os fornecedores podem exercer seu poder de negociação de maneira parecida com a forma que os compradores exercem o seu poder sobre a indústria, com a diferença fundamental no controle de preços e qualidade do serviço ou produto vendido à uma determinada indústria, quando os fornecedores ameaçam a elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Pode haver também a deterioração da rentabilidade de uma indústria por parte dos fornecedores, quando os participantes da indústria não conseguem repassar o aumento de custos para o preço final de seu produto. O poder de negociação dos fornecedores reflete as circunstâncias apontadas anteriormente relativas ao poder do comprador.

Por fim, a quinta força de Porter (1986) consiste na rivalidade entre os concorrentes existentes. Esta se refere a forma comum de disputa por posição no mercado, podendo ser verificada por meio de concorrência por preços, introdução de novos produtos e aumento dos

serviços ou das garantias ao cliente, batalhas de publicidade etc. A rivalidade ocorre porque os participantes sentem-se pressionados ou percebem a oportunidade de melhorar a sua posição, podendo ser mais acirrada ou mais suave, conforme as características do setor em que as empresas estão inseridas. Na maioria das indústrias, os esforços competitivos de uma empresa influem diretamente em seus concorrentes, podendo resultar em retaliações ou movimentos de contenção por parte dos demais. Nessa direção, por exemplo, a concorrência de preços é altamente instável e pode prejudicar a indústria como um todo, visto que um corte de preços por parte de um participante é facilmente igualado pelos concorrentes e, conseqüentemente, reduzem os ganhos de toda a indústria no geral. Já as disputas de publicidade podem aumentar a demanda ou aumentar o nível de diferenciação de produto, beneficiando toda a indústria. A rivalidade entre as empresas tende a ser mais elevada quando as barreiras à saída são elevadas, pois os custos de deixar o mercado motivam as empresas a continuar competindo, mesmo que os retornos estejam baixos.

Cabe destacar que, do ponto de vista industrial, o cenário mais favorável para uma determinada indústria ocorre quando as barreiras à entrada são elevadas, ao mesmo tempo que as barreiras à saída são baixas. Ou seja, a entrada de novos participantes enfrenta altos níveis de retaliação e, quando malsucedida, deixam o setor sem grandes dificuldades. Quando o setor apresenta tanto barreiras à entrada quanto à saída elevadas, os lucros obtidos são altos, mas os riscos também são elevados, uma vez que mesmo com a entrada malsucedida, as empresas permanecem dentro do setor lutando pela manutenção do seu posicionamento.

1.2 Análise do Ambiente Interno (Recursos, Capacidades e Competências Essenciais)

Com o objetivo de facilitar a escolha da estratégia pela empresa, devem ser avaliadas as correlações que se dão entre recursos, capacidades e competências essenciais. Conforme Hitt et al. (2008), a empresa é composta por um conjunto de recursos, os quais são as fontes de capacidades de uma empresa, agrupados para criar capacidades organizacionais. Estas, por sua vez, são fontes de competências essenciais de uma empresa, que formam as bases das vantagens competitivas.

Segundo Hitt et al. (2008), uma vantagem competitiva geralmente se baseia no agrupamento de vários recursos, subdivididos em tangíveis (ativos que podem ser vistos e

quantificados) e intangíveis (ativos que foram adquiridos com o tempo e enraizados ao histórico da empresa). Hitt et al. (2008) alega que, comparado com os recursos tangíveis, os recursos intangíveis são uma fonte superior e mais potente de competências essenciais. Por serem menos visíveis e de maior dificuldade quanto à compreensão, os recursos intangíveis fornecem uma boa base para as vantagens competitivas, uma vez que, quanto mais difícil for observar e imitar o recurso, mais sustentável será a vantagem competitiva que nele se baseia.

Quando se trata de capacitações da empresa, Hitt et al. (2008) destaca que estas correspondem aos recursos integrados deliberadamente para realizar uma tarefa ou um conjunto de tarefas específicas, desde a seleção de recursos humanos até o *marketing* de produtos e atividades de pesquisa e desenvolvimento. Contudo, nem todos os recursos e capacitações representam, necessariamente, ativos com valor competitivo e potencial para servir como vantagem competitiva, bem como para a identificação de competências essenciais.

Quando as empresas conhecem seus recursos e capacidades, estas se encontram aptas para identificar suas competências essenciais. Segundo Hitt et al. (2008), as competências essenciais são recursos e capacidades que servem de fontes de vantagens competitivas para a empresa frente seus concorrentes. Tais competências surgem com o tempo, por meio de um processo organizacional de acumular e aprender a dispor dos diferentes tipos de recursos e capacidades, e consistem em atividades que a empresa executa especialmente bem em comparação aos seus concorrentes, adicionando valor a seus bens e serviços por um longo período.

Munida de um entendimento profundo de seus recursos e capacidades, as empresas devem identificar oportunidades no ambiente externo, as quais possam ser exploradas por meio de suas capacidades, enquanto evitam a concorrência em suas áreas menos desenvolvidas. Hitt et al. (2008) destaca que é fundamental que as empresas não se distanciem do uso de suas competências essenciais, uma vez que estas contribuem diretamente para os ganhos na competitividade frente aos concorrentes.

Cabe ressaltar que, para a criação de competências essenciais, é necessário que um ativo cumpra com os quatro critérios específicos de uma vantagem competitiva: as capacitações devem ser valiosas, raras, com custo elevado de imitação e insubstituíveis. Deste modo, conforme Hitt et al. (2008), a empresa identifica se a capacidade é competência se a mesma gera valor para a empresa, se os concorrentes não possuem algo semelhante, se é caro ou custoso copiar a competência e se a mesma é difícil de possuir equivalentes estratégicos.

Hitt et al. (2008) aponta que existe ainda a análise da cadeia de valor que permite diagnosticar a vantagem competitiva e assimilar quais das suas operações são criadoras de valor e que ajudam na obtenção de vantagem competitiva, começando com a definição da cadeia genérica, onde são identificadas atividades de valor individuais dentro da empresa. Para definir atividades criadoras de valor relevante é necessário verificar se a atividade incorpora mais valor do que custo para a empresa. No caso em que as atividades não são fonte de valor agregado para a firma, essa pode optar por terceirizar tais atividades para as empresas que detenham a competência essencial para exercê-las.

1.3 Estratégias Competitivas Genéricas

A estratégia competitiva escolhida por uma empresa deve surgir da compreensão de como se dá a concorrência dentro de uma indústria, com o objetivo de modificar e adaptar estas condições em favor da empresa. Além disso, a análise das competências essenciais é relevante para determinar a estratégia mais adequada que a empresa pode adotar.

As estratégias determinam o posicionamento da empresa dentro da indústria, e, em consequência, a rentabilidade da empresa. Se uma empresa está bem posicionada no mercado, ela pode obter retornos acima da média, mesmo que a estrutura dada pelas cinco forças não seja tão favorável dentro da indústria. Para se manter com desempenho acima da média, a empresa fundamentalmente terá que apresentar uma vantagem competitiva sustentável a longo prazo.

Ainda que qualquer companhia apresente pontos fortes e pontos fracos, Porter (1986) aponta três tipos de estratégia competitiva que uma empresa pode buscar: vantagens de custos, diferenciação e enfoque. As três estratégias serão apresentadas a seguir.

i) Liderança no Custo

Porter (1986) define a liderança de custo como a estratégia que as empresas tomam ao decidirem se tornar o produtor de mais baixo custo de sua indústria. As fontes de vantagem de custos podem ser economia de escala, tecnologia patenteada, acesso privilegiado a matérias-primas, dentre outras fontes. Esta estratégia exige grandes esforços, além das reduções de custos via experiência e aprendizagem, de descobertas de fontes de vantagens de custos ainda não exploradas no setor, controle rígido de custos e despesas gerais, o que significa pouca mobilidade para o surgimento de novos gastos, minimização em áreas de P&D, assistência,

esforço de vendas e publicidade. Produtores de baixo custo vendem um produto padrão e dão ênfase à redução de custos absolutos e altos ganhos de escala.

Ao alcançar a liderança de custos, a empresa poderá ser um competidor acima da média dentro da indústria, caso consiga manter os seus preços no mesmo nível ou próximo ao nível de mercado. Vale ressaltar que caso uma empresa consiga manter seus preços abaixo de seus concorrentes, esta conseguirá retornos mais altos. Ainda assim, não se pode ignorar o desempenho de seu produto. Ou seja, ainda que uma empresa tenha alcançado a liderança de custos, se o seu produto for muito abaixo do desempenho de seus concorrentes, esta terá que abaixar muito os seus preços para que consiga resultados de vendas, destruindo os retornos que conseguiu com a redução de custos.

É importante que ao buscar vantagens de custo numa indústria, a empresa seja a líder e não apenas uma entre outras buscando obter vantagens por meio da mesma estratégia. Quando ocorre a situação em que mais de uma empresa está disputando a posição de liderança de custos, a competição entre estas empresas é muito acirrada de modo que dificulta mais ainda a obtenção desta vantagem e cada parcela de mercado é de extrema importância. Esta situação só não é válida quando uma empresa consegue uma inovação tecnológica tal que lhe garante uma vantagem difícil de ser alcançada.

A liderança de custos por parte de uma empresa que adquire esta vantagem competitiva a protege de eventuais novos entrantes, de modo que esta liderança pode configurar uma barreira à entrada uma vez que estes teriam que fazer grandes esforços inovadores com capacidade de alterar algum tipo de padrão dentro da indústria para alcançar o nível de custos desta determinada companhia. Com os custos baixos, a empresa em questão se protege de qualquer variação de poder de negociação dos compradores, dado que seus custos lhe garante ganhos acima da média da indústria em geral. Em relação ao poder negociação dos fornecedores, esta estratégia implica que esta força deve ter baixa influência sobre a companhia, uma vez que uma das fontes de redução de custos é o acesso privilegiado a matérias-primas, o que lhes garante poder de negociação sobre os fornecedores para garantir preços baixos, resultando em custos baixos.

ii) Diferenciação

Nesta estratégia, Porter (1986) argumenta que a empresa procura algo em que possa ser considerada única em algumas dimensões de relevância para os consumidores. Estas dimensões podem tomar forma de imagem da marca, tecnologia que diferencie o produto ou algum

processo, serviços, redes de fornecedores, etc. Neste sentido, a companhia pode escolher uma ou mais dimensões que é considerada importante pelos clientes dessa indústria e atendê-las, diferenciando-se das demais empresas dentro da indústria, sendo recompensada com um preço-prêmio.

É importante que a empresa que atinja a diferenciação no mercado possa sustentar esta posição, para que se mantenha como um competidor acima da média e, para isso, seus custos tem que ser mais baixos que o preço-prêmio obtido da diferenciação, inclusive os custos extras que está sujeita por ser única. Sendo assim, uma empresa diferenciada não pode ignorar a sua estrutura de custos, caso contrário, seus ganhos por ser único seriam anulados por uma outra empresa que tenha os custos acentuadamente inferiores.

Ao alcançar a estratégia de diferenciação, a empresa se coloca à frente da indústria quando se trata de um grupo de consumidores exigentes e que se identifiquem com aquela marca, dando vantagem competitiva a esta empresa frente aos demais concorrentes, diminuindo a força que a rivalidade entre estes age sobre o seu desempenho. Uma vez que a companhia se coloca como uma marca diferenciada, trazendo a fidelidade do consumidor, independente do seu produto frente aos demais concorrentes como uma das formas de diferenciação, o protege de novos entrantes que terão de empreender em muito esforços de publicidade e propaganda, por exemplo, para ganhar espaço e visibilidade de parte dos consumidores fidelizados com esta companhia, com a ressalva de que este empreendimento em publicidade consiste num investimento sem garantias de retornos e irrecuperáveis, o que aumenta o grau de risco de se entrar nessa indústria. Sendo assim, esta estratégia exemplifica o baixo poder de negociação dos compradores, uma vez que estes estão fidelizados com a marca, a partir de uma identificação obtida com a diferenciação e lhes garante uma boa posição para negociação com fornecedores, com a possibilidade destes se unirem a uma empresa que tem boa reputação no mercado em que atua.

iii) Enfoque

De acordo com Porter (1986), a terceira estratégia significa que a empresa faz a escolha por um determinado nicho competitivo dentro da indústria. Ou seja, a empresa escolhe um determinado alvo estratégico (linha de produtos ou mercado geográfico) e desempenha suas estratégias para atender este alvo de maneira mais eficiente do que os seus concorrentes, ignorando os demais segmentos da indústria. Com isso, a companhia obtém vantagem

competitiva nesses segmentos específicos que atende, mas isso não significa que estas vantagens competitivas valham para a indústria no geral.

Existe dois tipos de estratégia de enfoque. O primeiro tipo é o enfoque de custos, onde a empresa busca uma vantagem de custo, semelhante a liderança de custos, em um determinado segmento da indústria. Nesta estratégia é explorado uma área da indústria onde o comportamento dos custos se difere. O segundo se refere ao enfoque de diferenciação, onde a empresa busca se diferenciar em algum aspecto voltado para o segmento específico que escolheu. Ou seja, busca explorar alguma necessidade especial dos clientes em certos segmentos. É importante que o segmento alvo atendido pela companhia seja diferente dos segmentos gerais da indústria. Um segmento alvo deve ter clientes com necessidades incomuns e um sistema de produção e entrega que atenda esses clientes da melhor forma.

Cabe ressaltar que a estratégia de enfoque permite proteger a empresa contra as forças competitivas da mesma forma que as estratégias de baixo custo ou diferenciação, como já expostas anteriormente, tendo em vista o nicho de mercado específico.

CAPÍTULO 2. ANÁLISE DESCRITIVA DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

Neste capítulo serão apresentados alguns dados necessários para a análise do setor em questão, bem como da empresa Volkswagen do Brasil comparativamente às suas principais concorrentes. Estes dados compreendem os números de produção e vendas em território nacional, usando o número de veículos nacionais licenciados, e alguns dados de exportações, a fim de compreender a evolução do setor e da empresa no período recente.

2.1 Análise do Setor Automobilístico

O setor automobilístico é um dos grandes responsáveis pela dinamização da economia, a exemplo do número de empregos que origina e dos impactos que geram em toda a indústria de transformação em razão das relações com diversos outros segmentos industriais. Quando seu desempenho não é favorável, ocasiona demissões em massa e excesso de produção (estoques), como é o caso atual do setor. Cabe destacar que o período de análise de interesse deste trabalho se dá a partir dos anos 2000. Nesse período, ainda são sentidos no mercado os efeitos da abertura econômica da década de 1990, onde o setor automobilístico sofreu um grande revés no seu desempenho a partir da entrada de marcas estrangeiras mais modernas e com tecnologias antes não encontradas em solo nacional. Vale o destaque de que o desempenho do setor já não era positivo, dado que o grande crescimento da indústria no geral nos períodos anteriores causou um grande excesso de produção nos períodos seguintes, dadas as crises dos anos 1980 e a baixa atividade econômica durante a década de 1990 em decorrência do cenário inflacionário vigente no início desse período.

Entretanto, os anos 1990 foram de suma importância para o setor, pois tendo visto seu desempenho ser afetado pelos concorrentes estrangeiros, a indústria automobilística nacional se viu na necessidade de investir em tecnologia (inovações) com o objetivo de se integrar ao novo padrão tecnológico imposto por estas empresas. Então, de acordo com Kischner e Viegas (2018), estes fatores impulsionaram um aumento considerável nos investimentos do setor, com a atração de mais empresas internacionais para o mercado nacional, o que inseriu o setor no comércio externo. Esta inserção permitiu que muitas empresas se instalassem no Brasil tendo como estratégia a produção para exportação para outros pontos da América Latina, tornando o

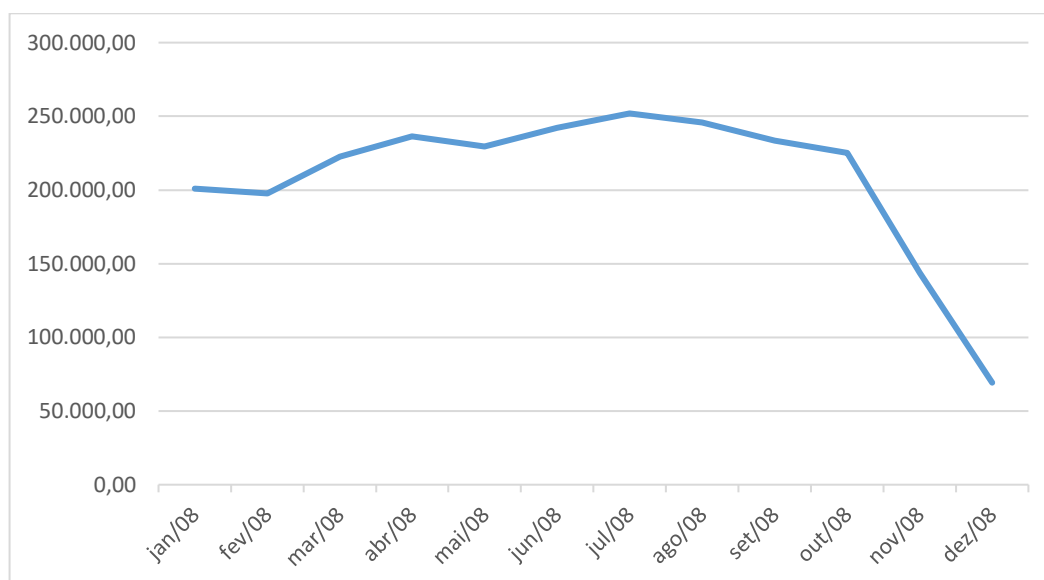
país um ponto estratégico de exportação, além dos objetivos de se explorar o mercado interno brasileiro.

Esta nova oportunidade de exploração do mercado é explicada por Costa e Henkin (2016) baseada no fato de que estas empresas em sua maioria são multinacionais e que visam a exploração de mercados específicos, como é o caso citado para o mercado brasileiro, onde as empresas vieram com o objetivo de explorar o mercado nacional como consumidor final, e, além disso, com o objetivo de explorar a região geográfica da América Latina. Segundo estes autores, essas empresas produzem basicamente produtos idênticos em escala global – com a ressalva de que são feitas algumas adaptações ao mercado em que se destina o produto final – então as plantas são instaladas em mercados escolhidos e considerados principais em termos de consumidores no mercado interno, com o objetivo de explorar algumas vantagens de custos de frete e de barreiras alfandegárias, além da vantagem de localização. Este último é o ponto chave de exploração do mercado latino-americano, com plantas instaladas no Brasil, configurando o país como uma plataforma regional de exploração do mercado.

Segundo Kischner e Viegas (2018), os anos 2000 foram favoráveis ao setor automobilístico brasileiro, dado que os agregados macroeconômicos do país foram favoráveis à atividade econômica, com a estabilização inflacionária, crescimento do emprego e da renda na primeira metade do período, e houve um crescimento do número de vendas de automóveis no Brasil. Os fatores que resultaram nesse momento positivo para o setor são: o aumento da renda *per capita*, aumento da oferta de crédito a partir de medidas do governo e a ascensão da classe C para um nível melhor de renda.

Entretanto, no ano de 2008 ocorreu a crise financeira internacional, originada nos Estados Unidos, que afetou a atividade econômica em todo o mundo. No caso do Brasil, mais especificamente, no setor automobilístico, este impacto foi sentido a partir do mês de outubro desse mesmo ano, onde se observa uma queda brusca no número de vendas, produção e exportação de automóveis no país. Ainda que o número de produção de veículos no ano de 2008 tenha sido maior que o ano de 2007, este aumento teve uma variação menor do que as variações que vinham sendo observadas nos anos anteriores, como é possível observar nos dados da ANFAVEA (2018). Esta dinâmica pode ser apresentada no Gráfico 1, a seguir.

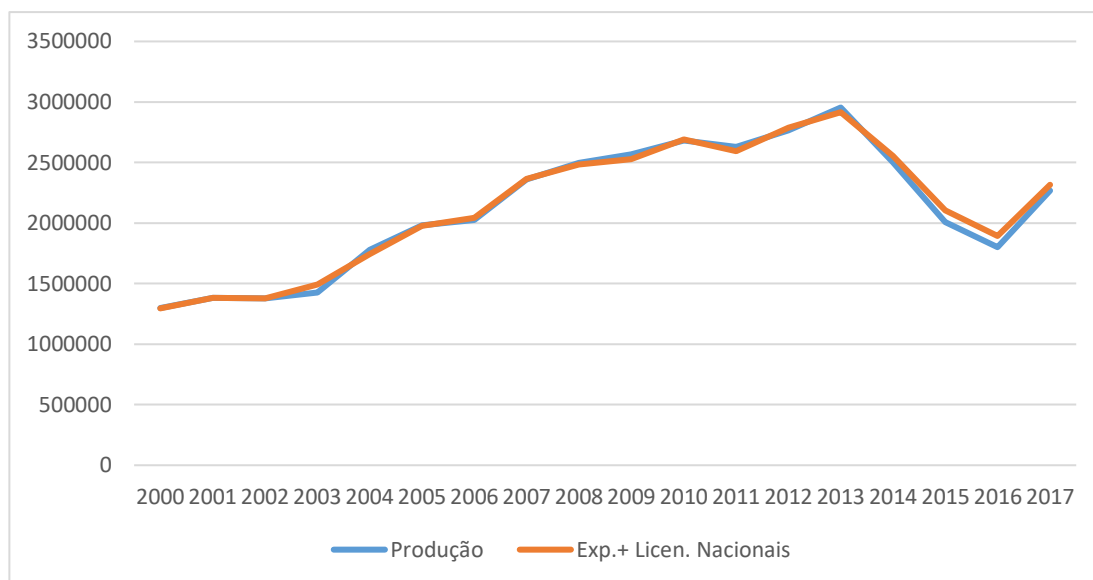
Gráfico 1 - Produção de veículos por mês durante o ano de 2008, por unidade



Fonte: ANFAVEA (2018)

Durante este período, Kischner e Viegas (2018) apontam que inúmeros governos ao redor do mundo utilizaram de políticas anticíclicas para frear a desaceleração das economias consequente da crise do *subprime*, se utilizando de instrumentos verticais para o caso da indústria. No caso do Brasil foi justamente o que ocorreu para o setor posto em análise, o governo do então presidente Luís Inácio Lula da Silva efetuou a desoneração do Imposto sobre Produto Industrializado (IPI) e ampliou linhas de crédito para impulsionar o consumo das famílias, o que resultou na recuperação do consumo brasileiro e na recuperação do número de vendas e produção de automóveis no mercado doméstico. Tanto é verídico o efeito positivo desse instrumento vertical de política econômica, que é possível observar que há uma trajetória positiva da curva de vendas (Exportação mais Licenciamento de veículos nacionais novos) e da própria produção de veículos já no ano seguinte, apesar da queda brusca a partir do mês de outubro de 2008 na produção de veículos, seguindo a trajetória positiva até o ano de 2010, conforme pode ser visualizado na análise do gráfico 2 a seguir, obtido a partir de dados da ANFAVEA (2018), até um momento de estabilidade da atividade nos dois anos seguintes.

Gráfico 2 - Número de carros nacionais produzidos comparado ao número de carros nacionais Exportados e Licenciados, em milhares de unidades (2000-2017)



Fonte: ANFAVEA (2018)

A partir do ano de 2010 ocorre o agravamento de alguns elementos da crise mundial na economia brasileira, revelado pelo encerramento do prazo de desoneração do IPI, que já havia sido prorrogado anteriormente – o prazo inicial para a desoneração do imposto iria até o ano de 2009, porém o Governo Federal optou por prorrogar o prazo até o mês de março de 2010. Um dos elementos que reflete a dependência do setor aos incentivos dados ao consumo de produtos industrializados foi o número de demissões que foram ocorrendo desde os últimos meses do ano de 2008. A desoneração dada à indústria freou as demissões que vinham acontecendo desde a queda da demanda naquele mesmo ano, somado às férias coletivas dadas aos funcionários para redução de custos e atividade produtiva, com o objetivo de reduzir qualquer risco quanto ao excesso de produção e ter estoque parado. A partir do final do prazo concedido para tal desoneração, este número de demissões voltou a crescer, não só o de demissões compulsórias como as demissões voluntárias (aquelas que são negociadas junto à empresa).

Ainda que estes fatos não estejam refletidos no gráfico 2 acima, o qual demonstra uma trajetória ascendente tanto de vendas totais (incluindo exportações) e produção até o ano de 2013, os efeitos destes agravamentos são refletidos a partir do ponto de *inflexão* da curva a partir deste ano. Alguns outros fatores contribuíram para este ponto de *inflexão* neste ano, além dos já referidos anteriormente, sendo eles o alto número de consumidores inadimplentes e a consequente redução da oferta de crédito. Durante o ano de 2012, o número de consumidores inadimplentes já acumulava no mês de maio uma alta de 20% se comparado com o mesmo

período do ano anterior, entre as principais credoras estavam as instituições financeiras e os bancos, principais agentes ofertantes de crédito (VALOR ECONÔMICO, 2012).

Desde este referido ponto de *inflexão*, a economia brasileira entrou num processo de recessão em razão do baixo crescimento econômico e aumento do desemprego, onde são agravados os declínios nos números de venda e produção de automóveis. A restrição de crédito aos consumidores também é apontada como uns dos elementos responsáveis pela queda abrupta destes números, em conjunto ao aumento dos preços, que é apontado como responsável pela queda em 12% das vendas no ano, somado ao fato de que nos anos anteriores os consumidores já haviam renovado seus automóveis e o baixo crédito ofertado tirou qualquer possibilidade de recuperação das vendas do setor. Além disso, destaca-se a baixa confiança do consumidor no ambiente econômico, o que o leva a não querer se comprometer com grandes dívidas e a queda das exportações para a Argentina (BIAZZI, 2014).

Esta queda se prolonga até o ano de 2016, apresentando alguma recuperação em 2017. Esta recuperação ainda é muito incipiente relativamente ao patamar de produção e vendas verificados até a primeira década dos anos 2000. Isso ocorre dado que o Brasil ainda se encontra em baixa atividade econômica, bem como os seus parceiros comerciais da América Latina, aos quais são destinadas boa parte das exportações brasileiras de automóveis (especialmente a Argentina). No entanto, ANFAVEA (2018) aponta que os fatores que influenciaram o resultado positivo desse mercado em 2017 estão associados à queda da taxa de juros e à redução da inadimplência, que geraram maior oferta de crédito, impulsionando a venda de automóveis e comerciais leves.

2.2 Dados da Volkswagen do Brasil e de suas principais concorrentes no mercado de automóveis brasileiro

Esta seção é dedicada à análise dos números da empresa tratada neste trabalho, bem como o posicionamento desses números frente aos concorrentes equivalentes. Estas comparações serão feitas com as marcas Chevrolet, Fiat e Ford, que completam o *ranking* de marcas que mais vendem automóveis no país junto à Volkswagen (ANFAVEA, 2018).

A empresa Volkswagen do Brasil, conforme apresentado na introdução deste trabalho, iniciou suas atividades na década de 1950, como um dos resultados buscados pelo Plano de Metas do Presidente Juscelino Kubistcheck de trazer a indústria automobilística para o país.

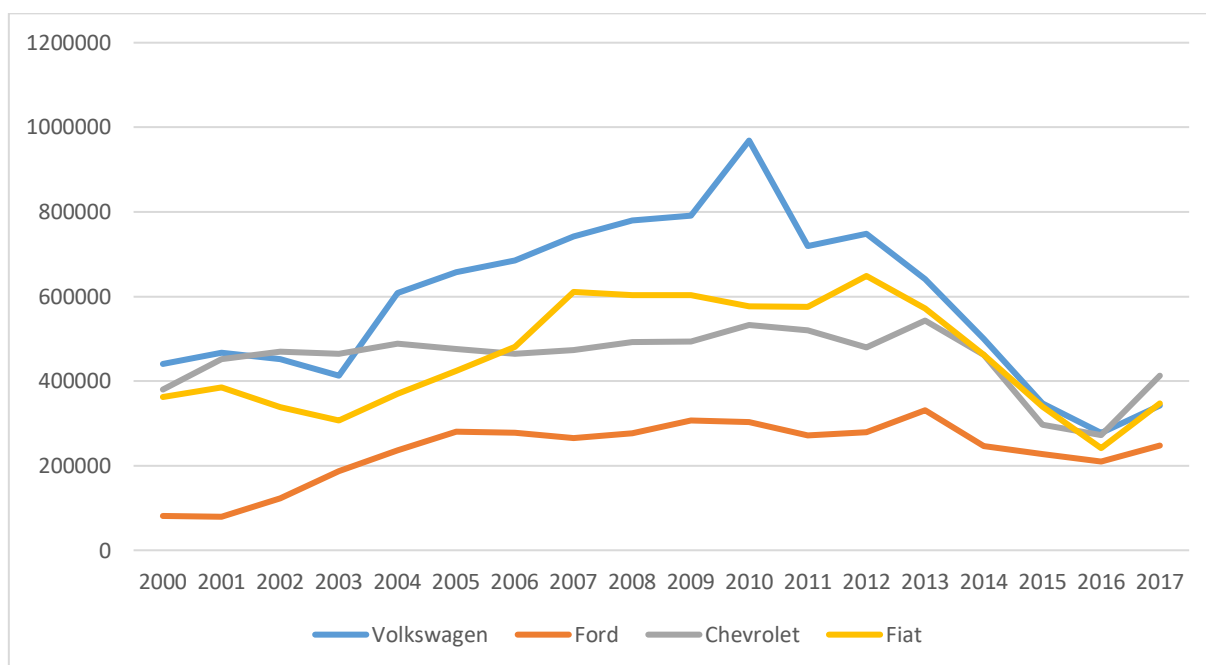
Porém, antes mesmo de ter sua fábrica instalada no Brasil, a Volkswagen funcionava em um armazém na cidade de São Paulo, com atividades iniciadas em 1953, de onde saíram as primeiras unidades do Fusca e da Kombi, carros que marcaram a identidade da empresa até os dias atuais. Esta unidade funcionava com apenas 12 funcionários, que montavam os automóveis com peças importadas da Alemanha. Com o sucesso que os veículos fizeram, a marca anuncia o projeto de construção de sua primeira fábrica no Brasil, em São Bernardo do Campo (SP), que não se limitaria somente a montagem de veículos, mas fazer do Brasil uma base de exportação para a América do Sul. Em 1957 saiu da linha de montagem dessa fábrica o primeiro carro montado com 50% de suas peças fabricadas em território nacional, sendo este carro a Kombi. O primeiro Fusca brasileiro foi lançado em 1959, ano de inauguração oficial da primeira fábrica da marca alemã fora de seu país.

A fábrica Anchieta, como é conhecida a primeira planta da marca em solo brasileiro, é considerada um complexo industrial da marca, por aglomerar algumas atividades incluindo centro de pesquisa, planejamento e desenvolvimento de novos produtos, além de produzir alguns dos modelos do portfólio de veículos. Mais tarde, em 1976, foi inaugurada a segunda fábrica no país, na cidade de Taubaté, com novos investimentos em modernização de processos produtivos e capacitação de profissionais. Além destas duas fábricas montadoras de veículos, a Volkswagen conta com uma fábrica de motores localizada no interior do estado de São Paulo, na cidade de São Carlos, inaugurada no ano de 1996, responsável por produzir 45 tipos de motores. E, por fim, no fim dos anos 1990, foi inaugurada a planta mais recente da empresa, na cidade de São José dos Pinhais, no Paraná, uma das mais modernas fábricas da marca. Sendo assim, a empresa possui quatro fábricas em solo brasileiro, sendo três delas no estado de São Paulo e a mais recente no estado do Paraná.

Diante do comportamento do mercado nacional, como já foi apresentado anteriormente, pôde ser observado que este apresentou trajetória ascendente nos números de produção de automóveis no início da primeira década dos anos 2000, principalmente a partir dos anos de 2002 e 2003, momento em que as curvas das principais montadoras do mercado brasileiro apresentam os mesmos níveis de produção, com exceção da Chevrolet, que demonstra um comportamento sem grandes ganhos de produção, demonstrando um comportamento mais linear e que se mantém ao longo de toda a década, como é possível observar no gráfico 4. A Volkswagen apresenta um salto vertiginoso entre os anos de 2003 e 2004, período em que apresentou ao mercado o primeiro carro com tecnologia *flex*, que permite o uso tanto no álcool

quanto na gasolina. Esta diferenciação apresentada ao mercado contribuiu para que este fosse o carro mais vendido no ano de 2003.

Gráfico 3 - Dados de produção de automóveis referentes às quatro empresas líderes de mercado, em milhares de unidades (2000-2017)



Fonte: ANFAVEA (2018).

Os anos 2000 seguiram com bons resultados para indústria automobilística, bem como para toda a economia, com as políticas públicas de facilitação de crédito para financiamento e estratégias de ascensão das classes de renda mais baixas. Observando os dados de produção para este período, é possível observar que a Fiat (atualmente, FCA) assume o segundo lugar em automóveis produzidos, anteriormente ocupado pela Chevrolet, a qual não apresenta crescimento tão significativo quanto as duas líderes. A montadora americana Ford, como pode ser observado, também não ameaça com tanta significância as demais concorrentes, apesar de ter sido beneficiada com o bom momento da indústria no início da década.

É possível também verificar os efeitos das políticas anticíclicas efetuadas pelo Governo Federal no período de crise internacional, onde os efeitos sobre os níveis de produção não demonstraram nenhum ponto de inflexão nas curvas apresentadas pelo gráfico 4, sendo que a Volkswagen apresentou pico de produção em 2009. De outro lado, é possível afirmar que a Fiat

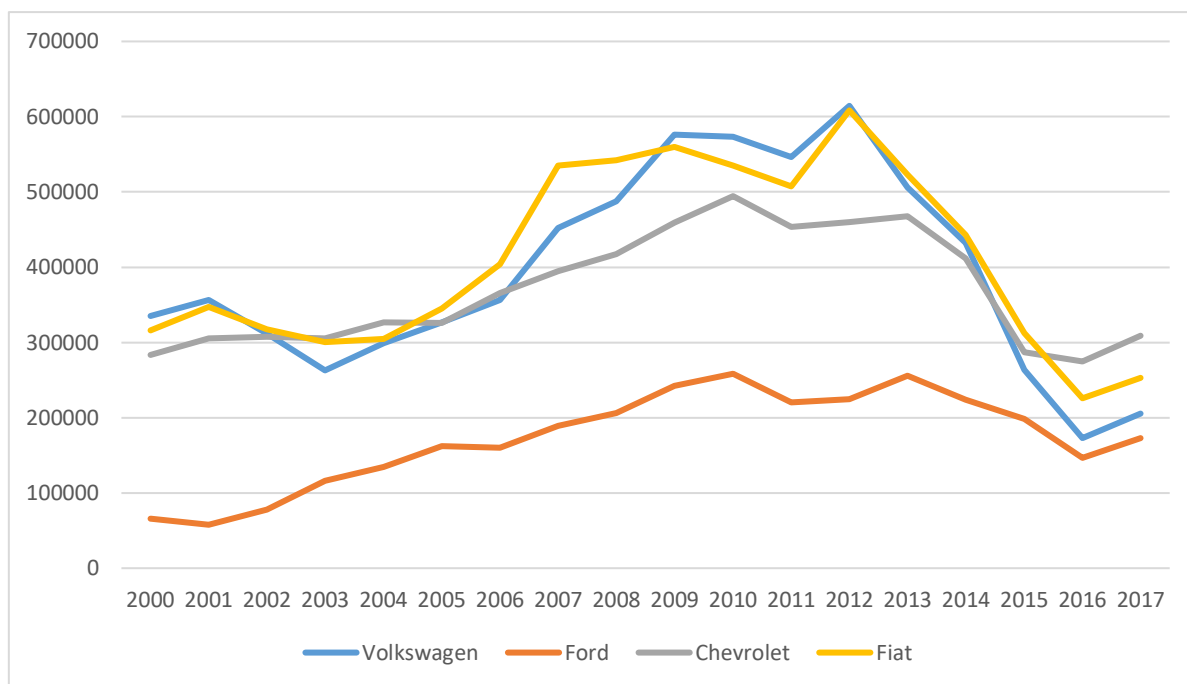
foi a montadora que apresentou com mais significância os efeitos do momento negativo da economia mundial, pausando a lidar com uma estagnação da produção de veículos.

Tendo como referência a Volkswagen, é possível observar que já em 2012 são apresentados sintomas do que viria a ser a crise do setor automobilístico de 2014. No entanto, tal movimento é generalizado em vista da observada queda significativa da produção de automóveis (em 2014 houve uma queda de 15% na produção se comparado com o ano anterior na indústria nacional, segundo os dados da ANFAVEA, 2018). Esta inversão no crescimento da produção é apresentada por todas as montadoras, demonstrando o alto nível de crise apresentada pelo setor no período mais recente.

Partindo para os dados de licenciamentos da ANFAVEA (2018) usados como referência para as vendas de automóveis, observados no gráfico 4, é possível concluir que este dado segue a mesma dinâmica apresentada nos dados de produção, com a exceção de que o posicionamento das montadoras se diferencia, bem como a particularidade observada nos dados da Chevrolet. Se comparado ao que é apresentado nos dados de produção, é observado que a Chevrolet consegue aumentar os seus licenciamentos de carros nacionais ao passo que não cresce muito em dados de produção, mostrando um comportamento contrário das demais montadoras, em especial das duas líderes Volkswagen e Fiat. Estas duas últimas mostram que o movimento de crescimento do licenciamento reflete num aumento de produção, bem como um aumento do número de carros vendidos.

Ainda em comparação com os dados de produção, as vendas apresentam um movimento que corresponde ao que foi a primeira década de 2000 até o momento de crise mundial e crise no setor automobilístico, 2012 e 2014, respectivamente. As medidas anticíclicas mantiveram o nível de vendas de automóveis estáveis para as montadoras, dado que a tendência mundial era de retração do consumo, fornecimento de crédito para financiamento e medidas conservadoras por parte das empresas. Porém, a mesma queda vertiginosa observada na produção a partir do ano de 2012, é vista nos dados de vendas, com as líderes apresentando ponto de *inflexão* no mesmo momento do gráfico.

Gráfico 4 - Dados de licenciamento de automóveis no mercado nacional referentes às quatro empresas líderes do mercado, em milhares de unidades (2000-2017)



Fonte: ANFAVEA (2018).

Como já é sabido, os esforços de incentivo ao setor, como foi a implantação do Inovar-Auto no ano de 2013, além de outros esforços de fomento ao mercado automobilístico, não foram suficientes para que fosse freado o movimento de queda das vendas de veículos, bem como a oferta destes. Seguindo a crise que se apresentou nos anos anteriores, no ano de 2015 o Brasil produziu 19% a menos, demonstrando uma tendência de quedas a taxas crescentes, e apresentou queda de 8% nas vendas se comparado com o ano anterior. Esta crise é refletida no gráfico 4, com a tendência de queda até o momento de *inflexão* e de um pequeno crescimento para o ano de 2017. Além disso, é importante observar que, ao se tratar apenas das quatro maiores vendedoras de automóveis no mercado brasileiro, existe a necessidade de considerar que, pós 2010, novas empresas passam a competir no mercado de automóveis leves, em especial de carros populares, como é o caso da Toyota e da Hyundai, com Etios e HB20, respectivamente. Estes carros entram no mercado absorvendo números expressivos em vendas, que antes eram dominados pelas quatro empresas observadas nos gráficos.

Sobre as exportações, é importante ressaltar que esta análise é feita por conta do ponto de partida usado, que é a produção de veículos no mercado nacional. Sendo assim, as exportações fazem parte do número de vendas de veículo produzidos nacionalmente.

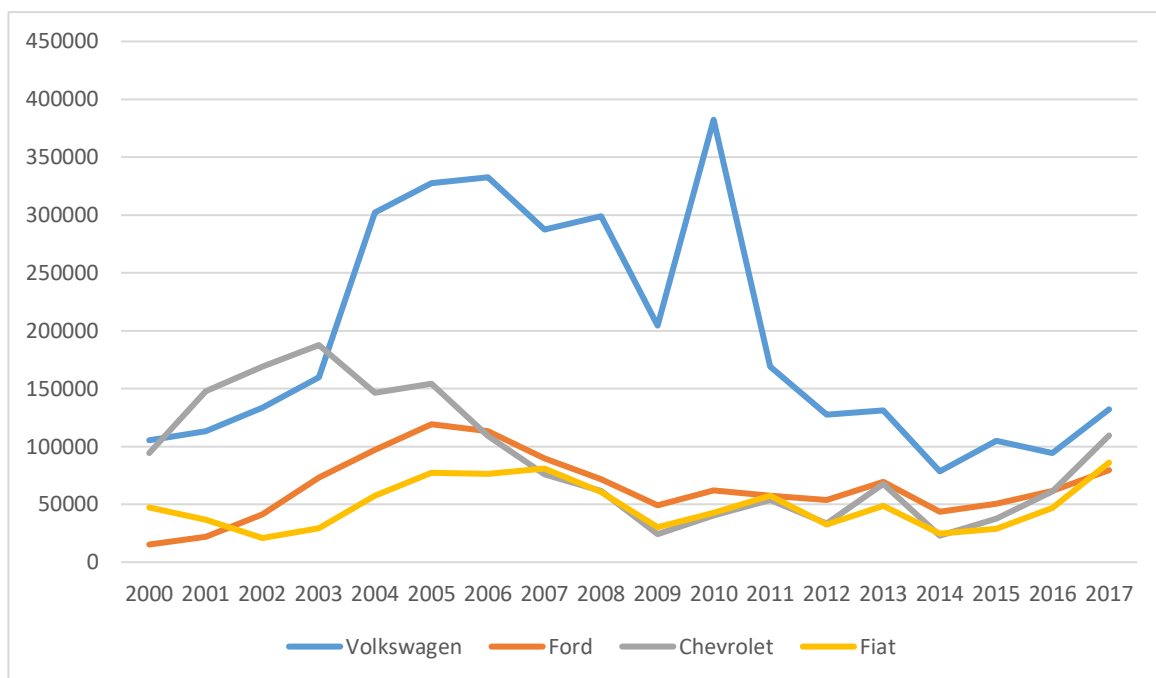
Entretanto, esta análise está inserida no âmbito do comércio internacional de automóveis, portanto, é importante se ter a noção de como se deu esse comércio no período em análise, dando um panorama geral das importações.

Os anos 2000 foram de grande intensificação do fluxo de comércio internacional no setor automobilístico, com as importações atingindo níveis superiores aos números de exportações, gerando um déficit na balança do setor. Segundo Kischner e Viegas (2018), o número de veículos importados cresceu consideravelmente entre os anos de 2000 e 2011, quando apresentou o ápice de crescimento e uma participação nas vendas de veículos dentro do mercado nacional de 23,6%.

As exportações de automóveis, montados e desmontados, apresentou uma grande oscilação durante este período, o que pode indicar uma maior atenção das montadoras para o aquecido mercado interno, deixando de lado as estratégias de ocupação do mercado da América Latina, como é o caso para as montadoras instaladas no Brasil. Entre 2003 e 2006, o Brasil praticamente dobrou o número de veículos exportados, saindo de 424,4 mil unidades para 897,7 mil unidades. Porém, a partir deste período, esta dinâmica se alterou, com os números de exportações diminuindo a cada ano.

Para o caso das montadoras, é possível observar uma adequação maior com o cenário nacional por parte da Volkswagen, que apresenta um crescimento vertiginoso entre 2003 e 2006 nos números de veículos exportados, como é apresentado no gráfico 5, seguido de uma tendência de queda a partir deste mesmo ano, até o ano de 2009, com pico de exportações no ano de 2010.

Gráfico 5 - Exportações de automóveis, referentes às quatro empresas líderes do setor, em milhares de unidades (2000-2017)



Fonte: ANFAVEA (2018)

As demais montadoras apresentam um nível bem mais baixo de exportações, com bastante oscilação e pouco alinhamento com a tendência nacional. Isso pode ser descrito pelas estratégias de exploração de mercado destas montadoras, que, de acordo com Carvalho (2004) são mais voltadas para o mercado brasileiro, com veículos desenvolvidos para o consumidor final do país, sem grandes esforços de uma estratégia de mercados globais, os quais requerem produtos de baixa adequação regional e desenvolvidos para o mercado global de automóveis.

CAPÍTULO 3. ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA VOLKSWAGEN DO BRASIL

Este capítulo tem como objetivo analisar, segundo a teoria e análise setorial apresentada, as possíveis estratégias adotadas pelo Grupo Volkswagen do Brasil para o segmento de automóveis populares, os quais representam o maior número de vendas dentro do mercado nacional. Deste modo, primeiramente será analisado o comportamento da empresa frente ao ambiente externo de concorrência, bem como quais as forças mais relevantes em termos de concorrência dentro do setor automobilístico. Em seguida, o trabalho buscará identificar a(s) estratégia(s) usadas pela referida empresa para atuação no mercado em busca de ganhos acima da média.

3.1 Comportamento da empresa frente ao ambiente externo (análise estrutural da indústria)

Quando adentrou ao mercado brasileiro, a Volkswagen do Brasil não encontrou fortes barreiras à entrada e nem mesmo retaliação dos participantes da indústria, isso dado que a empresa, como já apontado no início deste trabalho, foi a primeira montadora a trazer sua fábrica para o Brasil, sendo a primeira fábrica da empresa fora da Alemanha. Então, em seus primeiros anos de atuação no mercado interno, não houveram tantas forças competitivas incidentes em sua dinâmica, além do fato do mercado automobilístico ser muito incipiente no Brasil. Sendo assim, é importante manter o foco deste trabalho no período determinado de análise, para a partir dos anos 2000, quando o mercado já se encontra estabelecido, movimentando a economia, e com grandes empresas disputando ganhos de mercado.

Para o período em questão, o mercado se encontra em uma mudança significativa após a abertura comercial que ocorreu na década de 1990, acarretando em ingresso de novas marcas no país trazendo produtos com grande capacidade de inovação e alterando as preferências dos consumidores. Somado a este acontecimento, vieram os esforços das montadoras em obter ganhos de escala. Para o caso objeto deste trabalho, destaca-se que a Volkswagen apresenta um projeto mundial para todas as marcas do grupo, com ênfase especial na própria marca Volkswagen, de redução de plataformas para construção de seus carros. Como foi dito no primeiro capítulo, as economias de escala são de suma importância para o setor, entendendo

isso, a empresa buscou substituir suas dezesseis plataformas para apenas quatro, em que são construídos todos os carros de seu portfólio. Segundo Carvalho (2004), este tipo de adoção de “estratégias das plataformas” permitiu à montadora conduzir um tipo de manufatura *flexível*, onde é possível criar “famílias” de carros, compartilhando em dados momentos marcas diferentes, como é comum observar entre carros da marca Audi e da própria Volks. Tratando dos veículos mais populares, esta estratégia permitiu ganhar escala na família de carros derivados do Gol, que já era uma linha bem estabelecida desde meados das décadas de 1970 e 1980. Isso é dado pelo fato de que, além dos carros existentes desde essa época, foi possível agregar mais veículos oriundos da mesma plataforma, como foi o caso do Polo e mais tarde do Fox, desenhados para o mercado brasileiro.

Com as constantes alterações no ambiente competitivo, o mercado automobilístico foi desenhando a concorrência de modo a alterar o fator principal no posicionamento das montadoras frente aos concorrentes. Anteriormente, o preço aliado a qualidade dos automóveis eram os elementos mais importantes do posicionamento das montadoras na concorrência internacional. Hoje em dia, já não ocorre dessa maneira, já que os altos investimentos exigidos em atividades voltadas ao desenvolvimento e adaptação dos produtos encontra explicação no acirramento da concorrência internacional entre as montadoras, onde o desempenho está ligado à capacidade de as empresas responderem e adaptarem os seus veículos às demandas do mercado, conforme exposto por Consoni e Carvalho (2002). Dessa maneira, é possível identificar que a concorrência atual ocorre por meio da capacidade de diferenciação das montadoras frente às suas concorrentes.

No mercado automobilístico, a diferenciação de produto se dá pela criação e desenvolvimento de novas tecnologias embarcadas nos veículos, sejam inovações em motorização que acarretam em melhor desempenho combinado com eficiência, principalmente após o programa do Governo Federal Inovar-Auto voltado especialmente à eficiência energética dos veículos automotores, conforto e etc. (SAMBIASE; MARCONDES, 2015). Mais adiante, este ponto será retomado quando for estudada a opção de estratégia escolhida pela Volkswagen do Brasil. No momento, é importante deixar claro qual a importância deste ponto para a indústria, dado que ele toma a posição de barreira à entrada ao setor, bem como o papel de uma das opções de estratégia a ser tomada por uma determinada empresa.

Uma das forças apresentadas no primeiro capítulo se refere ao poder de negociação dos fornecedores. A condição mais flagrante de poder de negociação dos fornecedores na indústria automobilística se dá no fornecimento de aço para fabricação dos automóveis, sendo este um

insumo importante para o negócio do comprador (montadora). Um insumo como o aço é indispensável, até o momento, para o processo de fabricação do produto do comprador, e isso, conforme Porter (1986), aumenta o poder de negociação do fornecedor. Contudo, pela compra em escala e levando em conta que a Volkswagen foi uma das primeiras montadoras a adotar o sistema de complexo industrial para produção de seus automóveis, aglomerando no mesmo espaço geográfico todos os fornecedores de peças e insumos importantes para a montadora, a empresa fica em condições favoráveis e protegida, em certos níveis, do poder de negociação dos fornecedores, acarretando para estes um custo de mudança, caso os mesmos queiram deixar de fornecer para a montadora.

Como já foi citado nesta subseção, a concorrência vem sofrendo alterações conforme vai se passando os anos e se alteram os padrões tecnológicos, as preferências do consumidor, os modos de produção, dentre outros fatores. Então, é possível concluir que a rivalidade entre os concorrentes existentes acompanha estas alterações, de modo a premiar aqueles que conseguem melhor se adaptar e inserir dentro de sua companhia novas culturas conforme essas mudanças.

Após os anos 2000, com as constantes alterações tecnológicas no setor, a Volkswagen conseguiu se sair bem e ser pioneira em algumas dessas mudanças, como foi o caso do primeiro carro *flex* (com capacidade de funcionar tanto à álcool, quanto à gasolina) do Brasil, no ano de 2003, com o Gol. Este fato evidencia o elemento já apresentado de que a concorrência não se dá mais por preços na indústria em questão. As demais montadoras seguiram esta tecnologia, para que não ficassem atrasadas em relação à Volkswagen. Este tipo de rivalidade acaba por beneficiar toda a indústria, bem como os consumidores finais, dado que o fato de surgir uma nova tecnologia e esta ser amplamente difundida, acaba por facilitar o acesso e melhorar o nível do produto entregue pelas montadoras.

É importante ressaltar que as demais forças competitivas, ainda que existam no mercado, não são de grande relevância para as empresas do setor comparativamente às forças supracitadas. No que diz respeito à ameaça de novos entrantes no setor, esta força não representa grande ameaça aos participantes, por se tratar de um setor em que as empresas já são consolidadas a ponto de haver a necessidade de que novos entrantes demandem bastante tempo para se igualarem quanto a consideração como uma empresa a se levar em conta na escolha de um novo automóvel.

Em um país com características que se apresentam no Brasil, a ameaça de serviços ou produtos substitutos ainda não são consideráveis do ponto de vista das montadoras, dado que a base dos meios de transporte mais utilizados é o automóvel, seja o particular ou por meio de aplicativos de locomoção e taxis, de modo que não se apresenta nenhuma outra forma de locomoção que esteja acima da preferência por ter o próprio veículo.

Por fim, considerando o poder de negociação dos compradores, no mercado como um todo, essa força não é relevante às montadoras, devido ao fato de que um comprador comum está, geralmente, interessado na compra de um automóvel, então este comprador por si só não representa uma grande relevância que o classifique como um negociador com altos poderes frente às montadoras.

3.2 Competências essenciais e definição da estratégia competitiva da Volkswagen do Brasil

Com base na análise do ambiente interno, é possível que sejam identificados alguns recursos e competências inerentes à companhia que, posteriormente, podem ser traduzidos em vantagens competitivas sustentáveis e, com elas, se obter ganhos acima da média. Esta subseção do trabalho tem por objetivo tentar entender quais são todos estes elementos e como a Volkswagen chegou à atual estratégia adotada no mercado.

Identificar os recursos de uma empresa não é uma tarefa simples de observação e envolve análise qualitativa, demandando mais dados e estudos mais aprofundados e específicos àquela empresa. Dado que os recursos e competências têm de ser particulares e construídos dentro da empresa em questão, é imprescindível que haja tal estudo. Com isso, os recursos aqui citados serão feitos com base no estudo realizado por Sambiase e Marcondes (2015), que se destinaram a estudar e determinar estes recursos. Segundo este trabalho, os recursos relevantes no desenvolvimento de seus veículos no caso da Volkswagen envolvem pessoal capacitado e conhecimento técnico desenvolvidos ao longo de sua trajetória e que atribui à empresa a capacidade de desenvolvimento de novos veículos.

No setor automobilístico é imprescindível ter pessoal capacitado e sua própria área de engenharia para o desenvolvimento de novas tecnologias. Tal estratégia tem sido negligenciada conforme se desenvolveu o novo padrão de produção mundial de veículos, relegando aos

mercados secundários apenas o papel de produtores de veículos desenvolvidos nos mercados centrais. Ainda que esta estratégia tenha atingido também a Volkswagen, a empresa ainda dispõe de um setor de engenharia e pessoas capacitadas com conhecimento técnico suficiente sobre as tecnologias e atividades envolvidas no processo de desenvolvimento. Estes profissionais têm capacidade para desenvolvimento de novos motores com capacidade energética maior e mais modernos em termos de desempenho e tecnologias embarcadas, além da capacidade de entender o mercado e alcançar as novas preferências dos consumidores, que tem mudado com mais velocidade.

Como visto na teoria apresentada, não basta desenvolver tais recursos e competências, essas têm de ser difíceis e custosas de copiar. Deste modo, estes recursos cumprem, até certo ponto, este papel, uma vez que não são todas as empresas que contam com engenharia própria, principalmente conhecimento técnico sobre eficiência energética, como aponta Sambiasi e Marcondes (2015). Entretanto, até certo ponto, estes recursos são de difícil desenvolvimento interno, porém passíveis de imitação, uma vez que os concorrentes têm a capacidade de adquiri-los, via contratação de mão-de-obra, com propostas de empregos mais vantajosas, com o objetivo de internalizar os conhecimentos de um engenheiro, por exemplo. Este seria o modo mais fácil de imitação, dado que investir em conhecimento e pesquisa demandam mais tempo, além de ser mais caro.

Dessa maneira, as vantagens comparativas buscadas pela Volkswagen com o uso coordenado desses recursos e competências são a produção de veículos mais modernos, com o foco na eficiência energética. Com o pessoal capacitado e tecnologias necessárias para tal, a empresa busca desenvolver motores que consomem menos e que entreguem o mesmo nível de desempenho, ou maior, do que seus concorrentes a custos mais baixos do que seus concorrentes teriam se buscassem produzir o mesmo tipo de motorização em seus veículos. Então, é possível afirmar que a capacidade técnica de bons profissionais e a tecnologia de produção aliados à capacidade de associação e união destes dois recursos resultam numa competência essencial à empresa e geram vantagem comparativa frente ao mercado.

Por fim, na hipótese levantada na introdução deste trabalho, foi colocado que a estratégia genérica utilizada pela Volkswagen do Brasil no segmento de veículos populares, ou veículos leves, é a estratégia de diferenciação, dado que a empresa presa pela busca de eficiência energética em seus veículos, sendo produzida a custos mais baixos, ainda que o produto final seja ligeiramente mais caro do que os seus concorrentes. Porém, com esforços de redução de combustível, a empresa busca clientes dispostos a pagar por esta tecnologia. Então, é possível

afirmar que a Volkswagen do Brasil adota esta estratégia, procurando oferecer maior qualidade e benefícios, ainda que com preços um pouco superiores aos de seus concorrentes (SAMBIASE; MARCONDES, 2015).

Sendo assim, com a utilização dessa estratégia, a empresa apresenta condições de obter vantagens competitivas, com um posicionamento estratégico de veículos superiores aos demais concorrentes em termos de tecnologia embarcada e eficiência energética. Então, com a escolha da estratégia de diferenciação de produtos, a empresa conseguiu, ao longo de sua trajetória desde a sua implementação, desenvolver uma marca sólida no mercado brasileiros, que apresentou pioneirismo em termos de utilização eficiente de combustíveis (desde o lançamento do primeiro veículo *flex* do Brasil) e que lhe dão a capacidade e competência para desenvolvimento de novos produtos.

Cabe ressaltar que, assim como as demais estratégias competitivas, a estratégia de diferenciação apresenta riscos. Uma empresa que opta por esta estratégia tem que ter sua estrutura de custos bem definidas e em consonância com os possíveis ganhos que teria com esta estratégia. É necessário que haja recuperação dos custos que incorrem do esforço de se diferenciar, o que, no caso em questão, é o retorno necessário para superar a escolha de posicionar os seus preços estrategicamente acima dos concorrentes, com a contrapartida de oferecer um veículo tecnologicamente acima das suas concorrentes e que traria retornos aos compradores em eficiência energética. Além da estrutura de custos garantir que seja recuperado o esforço de diferenciação da Volkswagen, esta tem de garantir também os retornos acima da média de mercado, para que a estratégia competitiva seja sustentável no longo prazo e que não sofra ameaça por parte de algum concorrente com uma estrutura de custos abaixo do mercado, porém sem os gastos de diferenciação de sua marca. Sem estes gastos, o concorrente garante para si mesmo os ganhos acima da média do mercado, retirando-o da empresa que optou pela diferenciação.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando a teoria de Porter (1986) sobre estratégias competitivas, este trabalho teve por objetivo investigar qual é a estratégia utilizada pela empresa Volkswagen do Brasil para enfrentar as cinco forças competitivas do mercado automobilístico, bem como a identificação de alguns recursos e competências necessários para que se construísse dentro da empresa competências essenciais na busca pela vantagem competitiva naquele mercado.

Em uma primeira análise do setor, foi levantado qual o comportamento das variáveis relacionadas ao desempenho das empresas do setor dentro do mercado automobilístico, como número de produção, vendas no mercado nacional e exportações de veículos das quatro primeiras montadoras do Brasil, sendo elas General Motors (Chevrolet), FCA (Fiat), Volkswagen e Ford. Foi observado que, ao longo do período observado (anos 2000), o comportamento dessas quatro passou tanto por momentos positivos em números de produção e vendas nacionais e internacionais, bem como por momentos de baixa, como foi observado pós crise de 2008, e com as expectativas já baixas com relação aos anos seguintes ao ano de 2012, quando a maioria das empresas reduziram seu número de produção, esperando que o mercado fosse entrar em tendência de baixa, como de fato ocorreu, aumentando o número de estoque e o capital ocioso no setor como um todo.

Destaca-se que a Volkswagen, especificamente, se apresenta como um dos principais *players* do mercado nacional e da América Latina desde a sua instalação em território nacional. Para o período em questão, a empresa foi uma das empresas que melhor aproveitou os momentos de crescimento do setor, por meio dos incentivos fiscais ao mercado automobilístico e incentivos ao consumo de bens duráveis das famílias brasileiras, impulsionados por ações do Governo, que tinha como via de crescimento da economia o incentivo ao consumo para dinamizar o mercado interno. Se tratando de posicionamento, a empresa figurou como a maior empresa em números de produção a partir de 2003 e assim se manteve por mais de uma década, quando todas as empresas reverteram suas expectativas quanto ao setor. Em número de vendas, porém, a Volkswagen alternou a posição de maior empresa em número de vendas ao longo dos anos 2000 com a Fiat, sendo as exportações o outro meio de saída dos veículos produzidos no mercado nacional, evidenciando a estratégia do Brasil como polo de inserção da indústria automobilística na América Latina.

Partindo para o objetivo principal deste trabalho, buscou-se esclarecer quais os recursos, e competências essenciais da empresa em análise para determinar suas vantagens competitivas e concluir qual ou quais estratégias competitivas utilizadas pela Volkswagen do Brasil no ambiente competitivo do mercado automobilístico nacional. Tal análise permitiu determinar que os recursos principais apresentados pela empresa são a capacitação de pessoal especializado em inovação energética, bem como a tecnologia utilizada para o desenvolvimento e produção de produtos que levem consigo este tipo de inovação e a capacitação de pessoal para a utilização eficiente dessas tecnologias, uma vez que não basta obter um sistema produtivo inovador sem que haja o *know-how* necessário para sua utilização.

Sendo assim, a competência essencial identificada na empresa é a cultura de capacitação profissional e excelência tecnológica de inovação, especialmente voltada à eficiência energética via aumento do desempenho dos motores de seus veículos. Estas competências apresentam a característica de difícil desenvolvimento dentro das concorrentes, uma vez que é necessário tempo para que se crie este tipo de capacitação, além do tempo necessário para enraizar na empresa a cultura necessária de constante busca por inovação e adequação a demandas específicas dos clientes dentro do mercado. Entretanto, há a argumentação de que tal competência não seja tão difícil e custosa de copiar, uma vez que há a possibilidade de contratação da mão-de-obra especializada por parte dos concorrentes, com ofertas de maior remuneração deste tipo de trabalho.

É importante que se levante o fato de que há uma nova tendência de mercado, ainda em processo final de pesquisa e desenvolvimento, sobre os carros elétricos. Este tipo de produto surge como uma alternativa aos motores à combustão, dados os acontecimentos relacionados ao Petróleo, por ser um recurso finito, e a preocupação mundial com questões ambientais relacionadas à poluição e ao aquecimento global. No caso da empresa objeto deste trabalho, existem projetos já em desenvolvimento e com previsões de vendas ainda no ano de 2019, com o primeiro modelo chamado I.D. Este modelo é fruto de uma plataforma desenvolvida pela Volkswagen que promete produzir 50 modelos diferentes, servindo como aposta da marca no novo padrão de carros de passageiros movidos à bateria, além de ser também uma aposta contra a empresa que domina o segmento de carros elétricos nos mercados de países desenvolvidos, a Tesla.

Então, por fim, é possível afirmar que a hipótese levantada na introdução deste trabalho se verifica a partir das análises realizadas, indicando que a estratégia de diferenciação de produtos é a estratégia utilizada pela Volkswagen do Brasil para lidar com as forças

competitivas do mercado automobilístico nacional. Esta afirmação é possibilitada pelo fato de que é notório o esforço da empresa em se posicionar estrategicamente acima de suas concorrentes em termos de preço, ao passo que oferta automóveis mais sofisticados em termos de motorização, com propulsores mais eficientes sem que haja a perda de desempenho se comparado com a média do mercado.

REFERÊNCIAS

- ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2018**. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA. São Paulo. Janeiro. 2018.
- BIAZZI, R. **Setor Automotivo Brasileiro está produzindo e vendendo menos**. Jornal da Globo, Maio, 2014. Disponível em: <<http://g1.globo.com/jornal-da-globo/noticia/2014/05/setor-automotivo-brasileiro-esta-produzindo-e-vendendo-menos.html>>. Acessado em: Dezembro/2018.
- CARVALHO, E. G. Globalização e Estratégias Competitivas na Indústria Automobilística: uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. 2004. **GESTÃO & PRODUÇÃO**, v.12, n.1, p. 121-133. Jan/abr. 2005.
- CONSONI, F. L.; CARVALHO, R. Q. de. Desenvolvimento de produtos na indústria automobilística brasileira: perspectivas e obstáculos para capacitação local. **Revista de Administração Contemporânea-RAC**, v. 6, n. 1, Jan./Abr. 2002.
- COSTA, R. M.; HENKIN, H. **Estratégias Competitivas e Desempenho da Indústria Automobilística no Brasil**. Fundação de Economia e Estatística do Rio Grande do Sul, FEE/RS. Rio Grande do Sul. 2016.
- KISCHNER, P.; VIEGAS, T. O. C. **Política Industrial para o setor automobilístico entre 2000 e 2015**. Economia e Desenvolvimento, UFSM. vol. 30, 5 ed. Santa Maria, 2018.
- HITT, M. A.; IRELAND, R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração Estratégica: competitividade e globalização**. 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.
- PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro, Campus, 1986.
- SAMBIASE, R. I.; MARCONDES, R. C. Recursos e competências relevantes na busca pela vantagem competitiva: o desenvolvimento de veículos de baixo consumo pela Volkswagen do Brasil. **Gestão & Regionalidade**, vol. 31, núm. 91, janeiro-abril, pp. 49-66, 2015.
- VALOR ECONÔMICO. **Inadimplência do consumidor já cresceu 20% em 2012, aponta Serasa**. 2012. Disponível em: <<https://www.valor.com.br/brasil/2716270/inadimplencia-do-consumidor-ja-cresceu-20-em-2012-aponta-serasa>>. Acessado em: Dezembro/2018.