

HENRIQUE ALVES MARCHI

Matrícula 11621ECO016

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL: UM  
ESTUDO DE CASO DA RENAULT

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
2020

HENRIQUE ALVES MARCHI

Matrícula 11621ECO016

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL: UM  
ESTUDO DE CASO DA RENAULT

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.

Orientador: Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA  
INSTITUTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS  
HENRIQUE ALVES MARCHI  
Matrícula 11621ECO016

COMPETITIVIDADE NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL: UM  
ESTUDO DE CASO DA RENAULT

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.  
Orientador: Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural

BANCA EXAMINADORA:

Uberlândia, 15 de dezembro de 2020

---

Prof. Dr. Marcelo Sartorio Loural

---

Prof. Dr. Cássio Garcia Ribeiro Soares da Silva

---

Prof<sup>ª</sup>. Dr<sup>ª</sup>. Sabrina Faria de Queiroz

## RESUMO

A presente monografia visa analisar quais são os fatores que influenciam o ganho de mercado das montadoras e as tornam mais competitivas dentro do setor automobilístico no Brasil. A princípio serão caracterizados o setor automobilístico no Mundo e no Brasil, com um estudo de caso voltado para a empresa Renault. Para isso serão analisados conceitos como: visões e vertentes sobre competitividade, competências organizacionais, estratégias competitivas do setor automotivo, uma breve contextualização do setor no país, indicadores de concentração, características do setor mundial e no Brasil. Por fim, o estudo será voltado para a empresa Renault, devido a seu crescente ganho de mercado no setor no Brasil. Para isso, a monografia abordará as estratégias de mercado da empresa, sua relação com os fornecedores de peças, as modalidades de governança adotada pela empresa, ferramentas utilizadas para atingir o alto padrão de qualidade, suas estratégias utilizadas no País e por fim a instalação da primeira fábrica em território brasileiro. Os resultados obtidos apontam que as estratégias utilizadas pela empresa deram resultados para aumentar seu *Market Share* no País e aumentar a competitividade no setor.

**Palavras-chaves:** Competitividade; Competências essenciais; Renault SA; Setor de automobilístico no Brasil;

## **ABSTRACT**

This work aims to analyze what are the factors that influence the automakers market gain and make the automobile sector in Brazil more competitive. At first, the automotive sector in the world and the in Brazil will be covered, with a case study focused on the Renault company. For this, concepts such as: visions and strands on competitiveness, organizational skills, competitive strategies of the automotive sector, a brief contextualization of the sector in the country, concentration indicators, characteristics of the world sector and in Brazil will be analyzed. Finally, the study in question will be aimed at the Renault company, due to its growing market gain in the sector in Brazil. For this, the monograph will address the company's market strategies, its relationship with parts suppliers, the company's governance, tools used by the company to achieve high quality standards, the company's strategies in the country and finally the installation of the first factory in Brazilian territory. The results obtained pointed out that the strategies used by the company gave results to increase its *Market Share* in the Country and increase competitiveness in the sector.

**Key-words:** Competitiveness; Core competencies; Renault SA; Automobile sector in Brazil

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Produção e exportação de veículos unitários produzidos no Brasil.....	26
Tabela 2 – <i>Market Share</i> indústria automobilística brasileira.....	27

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Indicador de concentração <i>Concentration Ratio-4</i> (CR4) no setor automobilístico Brasileiro .....	28
Gráfico 2 - <i>Market Share</i> Renault no Brasil.....	39
Gráfico 3 - Volume de veículos produzidos pela Renault no Brasil .....	39

## **LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Produção Mundial de Automóveis 2001 – 2012 (Milhões de Unidades).....	21
----------------------------------------------------------------------------------	----

## SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	11
1-COMPETITIVIDADE E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO MUNDO. ....	13
1.1-Visões e vertentes sobre competitividade .....	13
1.2 -Tipologia de competências organizacionais.....	14
1.3 -Classificações das estratégias competitivas .....	15
1.4 -Característica da indústria automobilística mundial .....	16
1.5 -Histórico e estratégias utilizadas pela indústria automobilística mundial .....	17
2-CONTEXTUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NACIONAL .....	22
2.1-Breve contextualização da indústria automobilística no Brasil .....	22
2.2-Características do Setor no Brasil .....	23
2.3-Mudanças do setor no Brasil .....	24
2.4-Indicadores de concentração e dados de produção e exportação .....	25
3-ESTUDO DE CASO RENAULT .....	30
3.1-Estratégias de Mercado da Renault .....	30
3.2-Relação Renault / Fornecedores.....	31
3.3-Características da governança da cadeia de valor .....	32
3.4-O Sistema de Produção Renault:.....	33
3.5-Ferramentas Utilizado Pela Renault Para Atingir o Alto Padrão de Qualidades de Suas Peças .....	35
3.5.1-Padronização: .....	35
3.5.2- <i>Just in Time</i> : .....	35
3.5.3- <i>Kaizen</i> .....	36
3.5.4-Padrões de qualidade.....	36

3.5.5- <i>Total Productive Maintenance</i> (TPM) .....	36
3.6-Estratégia da Renault No Brasil .....	36
3.6.1-Instalação da primeira fábrica. ....	37
3.6.2-Resultados de mercado obtido no Brasil. ....	38
CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	41
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS: .....	43

## INTRODUÇÃO

O setor automobilístico é considerado um oligopólio. Os mercados oligopolistas têm como características: apresentar pequeno número de empresas produzindo produtos semelhantes ou iguais, com a estrutura de mercado de concorrência imperfeita e as firmas sendo interdependentes (PINDYCK E RUBINFELD, 2013).

No Brasil, o setor automobilístico não se difere do restante do mundo. O indicador de concentração das quatro maiores empresa automobilísticas instaladas no país de acordo com a ANFAVEA (2019) em 2010 era de 73% e passou a ser de 53% em 2018, mesmo com a redução caracterizada pelo acirramento da concorrência no setor, esse ainda sim é caracterizando como um oligopólio.

Dados apresentado por Barros, Castro e Vaz (2014), relata que há 21 montadora instalada no país, 500 empresas de autopeças e 5 mil concessionárias, indicando a alta concentração de montadoras perante às demais empresas que compõe a cadeia de produção de veículos automotivos. Além disso há altas barreiras à entrada.

Os objetivos desse trabalho é analisar quais estratégias são cruciais para que uma empresa seja competitiva, assim se mantendo no setor e ganhar mercado. Para isso, serão analisados alguns quesitos como: padrão de qualidade do produto, alianças estratégicas, Pesquisa & Desenvolvimento nas linhas de produção, relação com fornecedores de peças, o sistema de produção utilizado na fabricação dos veículos e análise da governança da cadeia de valor.

Quanto à metodologia, serão utilizados os métodos de abordagem dedutivo e o de procedimento estudo de caso da Renault, que vem apresentando um crescimento considerável no mercado nacional. Serão utilizados dados secundários, oriundos de relatórios da empresa alvo desse estudo (Renault) e de sites de associações como ANFAVEA e FENABRAVE.

Os dados têm como intuito facilitar a compreensão da competitividade no setor automobilístico nacional, assim a coleta destes tem como finalidade analisar o crescimento das vendas, os índices de concentração do setor e investimento para financiamento na indústria em questão.

Assim a estrutura da monografia, será subdividida em três capítulos: o primeiro, abordará a competitividade no setor automotivo, assim como uma breve contextualização da indústria automobilística no mundo. Posteriormente, o segundo capítulo, abordará a evolução da indústria automobilística a nível nacional. Por fim, essa monografia realizará um estudo de

caso da empresa Renault no Brasil, com o intuito de analisar as estratégias e os ferramentais utilizados por essa empresa que tornaram possível ganhos expressivos de *Market Share* no país.

## **1 - COMPETITIVIDADE E CONTEXTUALIZAÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO MUNDO.**

Neste capítulo serão considerados alguns pontos que consistirão no embasamento teórico necessário, sendo os tópicos abordados: visões e vertentes sobre competitividade, tipologia de competências organizacionais e classificação das estratégias competitivas, característica da indústria automobilística e histórico e estratégias utilizadas pela indústria automobilística mundial.

### **1.1- Visões e vertentes sobre competitividade**

O conceito de competitividade é alvo de certa controvérsia, como apontam Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996). Os autores apontam a existência de dois grupos: os que defendem que a competitividade é vista como desempenho - “competitividade relevada”, e os que defendem a competitividade como sendo eficiência - “competitividade potencial”.

No primeiro grupo o *Market Share* que uma determinada empresa alcança em um certo período é a expressão da competitividade. Essa por si só, requer analisar fatores que são mensuráveis e não mensuráveis, não sendo meramente a empresa que é a mais eficiente em utilizar os recursos produtivos que tem disponível. Esse primeiro grupo, define a competitividade como uma variável *ex-post* de fatores como preços, qualidade dos produtos, modo de fabricação, capacidade de diferenciação e inovação de produtos etc.

No segundo grupo a eficiência é relacionada à competitividade como sendo uma forma de produzir produtos e serviços de maneira a utilizar o máximo do rendimento possível da empresa em questão. A competitividade, para estes é *ex-ante*, pois o produtor é quem escolhe as técnicas que utiliza e que só são barradas pelas restrições de suas capacitações tecnológicas, processual, financeira, gerencial e comercial.

A competitividade, como relação tanto de desempenho (competitividade relevada) quanto por eficiência (competitividade potencial), não é tão assertiva aos dias atuais, pois levam em consideração fatores estáticos.

É necessário utilizar não só variáveis estáticas como citadas acima, mas também dinâmicas como: o desempenho do mercado que essas empresas estão atuando e a eficiência decorrente da capacitação dos processos da empresa acumulado ao longo do tempo. Assim, os autores Ferraz, Kupfer e Haguenaer (1996, p.3) definem a competitividade como sendo:

Competitividade foi definida como a capacidade da empresa formular e implementar estratégias concorrenciais que lhe permitam ampliar ou conservar de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Essa visão se diferencia de modo significativo das abordagens convencionais na medida em que busca na dinâmica do processo de concorrência o referencial para a avaliação da competitividade.

Segundo Fleury e Fleury (2003) existem duas visões para uma empresa se tornar competitiva no setor em que atua. A primeira se refere a uma abordagem de “fora para dentro”, ou seja, a empresa irá analisar fatores como produtos, consumidores e competidores, para que possa moldar sua estratégia empresarial, buscando identificar as oportunidades que o mercado lhe oferece.

O próprio Porter, em 1985, já ampliava seu foco com o conceito de cadeia de valor e sistema de valor, reconhecendo “as atividades da empresa” como base da vantagem competitiva (FLEURY, A e FLEURY, M, 2003, p. 131).

Ou seja, as decisões que as empresas tomarão serão embasadas não somente em atividades que essas desempenham e como as atividades serão configuradas, mas também com o que estarão correlacionadas. Assim, quando as empresas incorporam as questões organizacionais internas, remete-se à perspectiva “de fora para dentro”.

A segunda visão é uma abordagem de “dentro para fora”, que tem como fundamento a utilização do modelo Visão Baseada em Recurso (VBR). Assim, a abordagem declara que através do *portfólio* da firma as empresas podem criar vantagens competitivas. O *portfólio* inclui as seguintes modalidades: física, financeiras, intangíveis, organizacionais e recursos humanos.

A VBR alega que as firmas mais bem estruturadas, em quesito de sistemas produtivos e recursos humanos, são mais competitivas, porque se apropriam melhor da renda e dos recursos específicos gerado por ela. E não obstante, só investem em barreiras a entradas e diferenciação de produtos, que visam conter a entrada de novas firmas competidoras.

## **1.2 - Tipologia de competências organizacionais**

As competências essenciais são recursos intangíveis, segundo Fleury e Fleury (2003), que podem ser distinguidas da seguinte forma: (A) são difíceis de serem imitados pelos concorrentes, (B) são produtos e ou serviços diferenciados em relação à percepção dos consumidores e (C) são processos de mudança e evolução que causam maior flexibilização nas firmas, permitindo ampliar o mercado de atuação.

Nem sempre as competências essenciais estão ligadas ao progresso tecnológico, muitas vezes elas podem ser relacionadas a qualquer função administrativa e organizacional da empresa. Mas para que a empresa possa vir a adquirir essas competências essenciais é necessário um certo período de tempo, para que a firma possa desenvolver um processo de aprendizagem e inovação organizacional.

O estudo clássico, *Industrial Organisation: theory and practice*, consideramos que toda empresa possui, em diferentes proporções, competências relacionadas a três diferentes funções: Operações (Produção e Logística), Desenvolvimento de Produto e Comercialização (Vendas & Marketing) (FLEURY, A e FLEURY, M, 2003, p. 133).

Para uma empresa adquirir um certo grau de competitividade é preciso que foque em uma das diferentes funções citada acima. Pois ao focar em mais de uma, pode haver perda de eficiência e de foco empresarial, na busca de competitividade. Visto que, pode ser que esteja colocando esforços em uma função que não seja a principal para a empresa, ou seja, aquela que não trará vantagens competitivas.

Assim é recomendável especializar em uma única função e adquirir vantagem competitiva sobre essa, entretanto não se deve abandonar por completo as demais funções, pois essas servem de alicerce para a principal, sendo importante buscar um ponto de equilíbrio entre as funções.

### **1.3 - Classificações das estratégias competitivas**

As estratégias competitivas podem ser classificadas de três maneiras: excelência operacional, relação com o cliente e inovação em produto.

A estratégia de excelência operacional é comumente utilizada em setores em que o mercado de atuação privilegia a relação entre qualidade/preço como o maior determinante da competitividade dos bens ofertados. Os autores Fleury e Fleury (2003) afirmam que a eficiência operacional tonifica a posição de competitividade da empresa, quando estão relacionadas nos recursos humanos e nos processos operacionais, proporcionado o aumento da dificuldade de serem imitadas pelos seus concorrentes.

Na maioria dos ramos empresariais, mudanças em processos são mais significativas do que a implementação de novos produtos e serviços inovadores. Haja vista o exemplo da montadora Honda, que construiu um único tipo de plataforma capaz de permitir a montagem de diferentes modelos de carros, sem precisar utilizar diversas plataformas para diferentes modelos de veículos produzidos pela empresa.

A estratégia voltada para inovação de produtos, segundo Fleury e Fleury (2003), tem como foco o investimento contínuo em novos conceitos para a criação de peças, buscando atrair clientes de um determinado mercado. Para isso, é necessário o investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D), pois essa estratégia necessita que as fábricas negociem o lançamento de novos produtos com clientes em potencial, antes mesmo de realizar os investimentos. Ademais, é de grande importância saber se o produto será aderido pelo mercado, pois envolve altos investimentos em P&D, que não necessariamente irá se consolidar em produtos de excelência.

A estratégia orientada para clientes procura especializar em desenvolver produtos e serviços, sistemas e soluções que atendem especificamente as exigências de seus clientes. Para que isso ocorra, as montadoras buscam sempre compreender o que seus públicos-alvo necessitam e assim utilizam P&D e engenharia para trazer as respostas e soluções esperadas pelos seus consumidores.

Um exemplo de utilização dessa estratégia é no setor de embalagem, pois as empresas têm que se adaptar às exigências dos consumidores para produzir produtos sobre medida, ou seja, para se manter no setor não pode seguir um padrão mundial, mas sim as necessidades dos compradores.

#### **1.4 - Característica da indústria automobilística mundial**

No mundo, a indústria automobilística é caracterizada por produzir diversos produtos. Entre esses há veículos terrestres, no segmento de automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus, comercializados tanto montados ou desmontados, além da fabricação de peças. Esses fatores, segundo Costa e Henkin (2016), caracterizam a indústria automotiva como sendo dinâmica, por apresentar tanto empresas que só focam em um tipo de produção, como a BMW que é especialista no ramo automóveis leves, quanto empresas que atuam em vários segmentos do setor, como Volkswagen que produz automóveis, caminhões e ônibus.

Assim, mundialmente o tamanho das montadoras é considerado como de grande porte, em relação à estrutura industrial da economia em geral, devido ao alto padrão tecnológico do setor, que demanda muito investimento em P&D e a grande amplitude do mercado atendido (COSTA; HENKIN, 2016).

Devido à grande complexidade tecnológica da fabricação de veículos, o setor apresenta altos custos fixos, gastos em pesquisa e desenvolvimento, propaganda, custos de setup, investimento em máquinas e equipamentos, montagem de infraestrutura produtiva. Dessa

maneira, as empresas procuram criar e utilizar as vantagens das economias de escala e de escopo, além de elevar sua margem de lucro com a diferenciação de produtos (COSTA; HENKIN, 2016). Com essas informações, o setor pode ser caracterizado, como sendo um oligopólio concentrado, em que a Pesquisa e Desenvolvimento (P&D) são feitas nas sedes das empresas, e a produção dispersas internacionalmente.

Na maioria dos casos, as empresas desse setor são transnacionais, atuando em escala global ou no atendimento de uma região específica, operando em multiplantas e produzindo e ofertando basicamente os mesmos tipos e plataformas de veículos em diferentes mercados (COSTA; HENKIN, 2016, p. 462)

Em geral, no setor automobilístico mundial, as plantas são instaladas nos principais mercados consumidores, pois, entre outros fatores, há maior vantagem devido à redução dos custos de frete, de barreiras alfandegárias, às políticas de apoio ao setor, aos menores custos de produção e às demais vantagens de localização (COSTA; HENKIN, 2016). Isso acaba por reduzir o custo de produção dos veículos, assim tornando os preços de mercados mais baixos e competitivos, fator crucial para um setor em que o produto principal apresenta alto ticket médio de venda.

### **1.5 - Histórico e estratégias utilizadas pela indústria automobilística mundial**

Após 1960, a indústria automobilística passou a desenvolver-se rapidamente. Esse dinamismo acelerado de desenvolvimento, deve-se principalmente às inovações de produtos e avanços em microeletrônicas e inovações em processos apresentado pelo modelo japonês *Just in Time* (COSTA; HENKIN, 2016).

Esse modelo, segundo Ribeiro (2015) difere de seus antecessores (Taylorismo e Fordismo) em alguns aspectos. O Taylorismo propõe a gerência científica do trabalho, em que através de métodos de experimentação se criassem maneiras e regras padrões para executar o trabalho. Com esses métodos garantia a otimização entre tempo e movimento garantindo a eficiência do trabalho.

Já, para Ribeiro (2015), o Fordismo teve como sua grande inovação a instalação de esteiras que ditavam o ritmo dos trabalhadores e os deixavam em uma posição fixa na linha de produção, se especializando em apenas uma parte da montagem dos cliques de produção. Devido a essas esteiras ditarem o ritmo do trabalho, havia uma grande rotatividade de trabalhadores na

empresa, pois esses viam com bons olhos a ideia de seu trabalho ser ditado pela velocidade impostas na esteira.

Assim Ford adotou uma medida que tornaria o trabalhador mais engajado com a empresa, e ditaria o ritmo de consumo da sociedade americana, como o aumento de salário, criando um novo estilo de vida, com padrões de consumo determinados, como casa própria e carro, apontado por Ribeiro (2015).

Percebe-se que as semelhanças e complementaridades entre o Taylorismo e Fordismo são elevadas. Ambos tentam aumentar a eficiência com melhoria de processos e rigidez de produção. Esses aspectos, fizeram com que o modelo Toyotista fosse melhor aceito pela sociedade, devido a sua ideologia de flexibilização da produção, em que é mais valorizado o trabalho em equipe do que o individual, o trabalhador apresenta multifunções o que insere na empresa criando um forte vínculo com essa. Além disso, os padrões de qualidade de seus veículos, devido ao modelo *Just in Time*, era um atrativo para a demanda por esses bens. Essa qualidade exigia trabalhadores com maior qualificação profissional, que eram atraídos devidos a benefícios, como maiores salários plano de carreira devido à promoção por tempo de serviço na empresa (RIBEIRO, 2015).

O alto desenvolvimento era uma forma de combater a crise apresentada na saturação de bens de produtos duráveis, assim como na crise do petróleo 1973-1979, que causaram um aumento no custo de produção. Já na época de 1970 a 1980, a indústria automobilística, mudou de foco e ficou caracterizada por adotar estratégias competitivas para redução de custos, com: ampliação da economia de escopo e escala, elevação da flexibilidade da produção e maior variedade de produtos (UTZIG, 2015). Assim, os objetivos foram alcançados por uma melhor organização do espaço de trabalho, padronização das plataformas de montagens, maior investimento em máquinas e equipamentos e em melhorias nos desempenhos dos veículos.

Para Costa e Henkin (2016), a partir de 1990, a estratégia de ganho de mercado pelas montadoras é alterada. Essa tem como objetivo, reduzir os custos para ofertar seus produtos a preços menores e encurtar o ciclo de vida tecnológico, por meio de processos de inovação. Desse modo, as empresas procuram obter a liderança do mercado, via diferenciação de produto e redução de tempo para o lançamento de novos produtos no mercado. Contudo, ainda é necessário ampliar a gama de veículos ofertados para atingir um maior número de perfis diferentes de clientes.

Segundo Costa e Henkin (2016), para que uma montadora passe a ser competitiva em seu setor é necessário adotar algumas estratégias que propicie adquirir maiores rendimentos.

Dessa maneira, Utzig (2015) afirma que há na indústria automobilística uma tendência de reduzir o número de plataformas de veículos, tornando-os mais homogêneos, para que acelere o ciclo de vida tecnológico, viabilizado pela inovação da arquitetura modular.

Essa estratégia visa reduzir custo com o desenvolvimento tecnológico do produto e diminuir as despesas com insumos ao padronizar o ciclo tecnológico. Ao mesmo tempo, as montadoras aumentam os ganhos decorrentes de economias de escala e escopo, devido à homogeneização das plataformas que aumenta o volume de produção de veículos, como apontadas por Costa e Henkin (2016).

Pela padronização, as plataformas causaram uma redução nos custos, que ocasionou uma oferta de veículos com qualidade superior e maior número de acessórios a um custo mais baixo, obtendo economia de escopo. Isso acarretou, a ideia de veículos “mundiais” ou “regionais”, em que a base dos veículos é praticamente a mesma para qualquer região no mundo. O que se altera é pequenas partes que se adequam à preferência dos consumidores locais, assim como sua legislação, renda da população, condições climáticas, tornando mais eficiente a montagem de veículos pelas montadoras, independentemente de onde estejam localizadas.

Uma segunda estratégia presente na indústria automobilísticas segundo Costa e Henkin (2016) se refere à produção. As montadoras separam seus fornecedores em arranjos modulares que são divididos em 4 tipos: 1) codesenvolvedores dos sistemas 2) produtores de peças e componentes de maior complexidade 3) fornecedores de peças de menor valor agregado 4) fabricantes de matéria prima. Sendo que os critérios utilizados para essa divisão são compreendidos em:

Capacitação tecnológica para o desenvolvimento de módulos e componentes juntamente com a montadora; capacidade de oferta; adequada logística de distribuição; preço e qualidade dos produtos ofertados; reputação do fornecedor; importância dos itens a serem adquiridos para a montagem final do veículo; e capacidade financeira para investir na nova planta (COSTA e HENKIN, 2016, p. 466)

As montadoras designam quais são os fornecedores de mais alto nível para participar do empreendimento como um sistemista. Devido ao conceito de veículos mundiais, apresentado por Costa e Henkin (2016), as peças ofertadas pelos fornecedores sistemistas será utilizada em todas as plantas da empresa. Os fornecedores que produzem componentes mais críticos ou sistemas, estão alocados diretamente na área de produção da montadora e os que produzem

demais peças menos complexas, se localizam ao redor das montadoras em um processo voltado para o *Just in Time*.

Segundo Costa e Henkin (2016), ao posicionar todos os fornecedores perto das montadoras, haverá maior ganhos de coordenação produtividade, e redução de custos. Isso se deve no caso dos sistemistas que a fabricação de seus produtos ocorrerem ao mesmo tempo em que as montadoras iniciam a fabricação do veículo. Assim reduz o tempo de produção dos veículos e sua complexidade na montagem destes, reduz o número de funcionários, prazo de entrega, custo com frete e logística e redução do risco da falta de suprimentos.

Por esse setor ser caracterizado como produtor de bens da alta tecnologia e de alto valor agregado é necessário que se tenha um grande esforço de vendas, para que possa atrair novos consumidores, desta maneira adquirindo recursos para dar prosseguimento à produção de novos veículos (COSTA; HENKIN, 2016). Com isso, o esforço de vendas deve ser voltado para gastos com Propaganda e Marketing, controle de canais de distribuição e oferta de serviços pós-vendas, para que fixe a marca no mercado de atuação.

No que se refere a Propaganda e Marketing, as estratégias mais requisitadas são voltadas para o fortalecimento da marca e a divulgação de novos produtos. Dessa forma, Utzig (2015), destaca a propaganda persuasiva (tentativa de induzir o cliente a comprar o produto) e informativa (transmite características importantes dos veículos que induz a compra deste).

Os canais de distribuição, as montadoras estabelecem uma rede de parcerias com concessionárias voltadas para oferta de carros novos, que seguem as políticas e padrões estipulados pelas montadoras, em quesito de preços, qualidade de atendimento, oferta de serviços pós-vendas e adesão às campanhas publicitárias composta na estratégia de vendas (COSTA; HENKIN, 2016). Assim as montadoras conseguem abranger sua área de influência geográfica atraindo um maior número de consumidores potenciais.

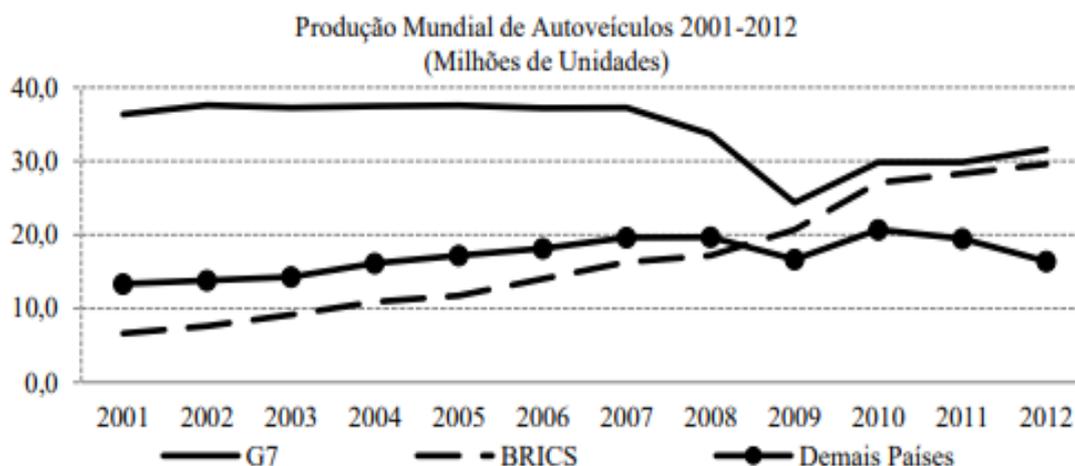
Segundo Costa e Henkin (2016), no que tange ao financiamento dos veículos, por esse ser de alto valor, as montadoras estão utilizando da estratégia de adquirir instituições especializadas em financiamento de veículos, com diferentes gamas de linha de crédito, consórcio, leasing e outros.

A partir dos anos 1990, há uma tentativa de elevar a participação da indústria automobilística em mercados de países emergentes (COSTA; HENKIN, 2016). Isso deve-se à saturação do mercado consumidor das nações desenvolvidas e também à criação de Blocos Econômicos Regionais, que por apresentar livre comércio e nenhuma barreira comerciais a países vizinhos, vantagens locacionais e mercados cambiais, aumenta a área de comercialização

das montadoras.

Como exemplo temos o Bloco de Nações emergentes, os BRICS (Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul), em que houve uma grande expansão de investimento no setor em questão, causando um grande aumento de produção entre 2001-2012. Esse aumento foi tão significativo que em dados numéricos em 2001 a diferença de unidades produzidas pelos BRICS e o G7 era de 30 milhões de veículos, já em 2012 foi de aproximadamente 2 milhões de unidades.

**Figura 1 - Produção Mundial de Automóveis 2001 – 2012 (Milhões de Unidades)**



Fonte: (COSTA; HENKIN, 2016, p. 471)

É conclusivo que a grande expansão de produção de veículos nos BRICS deve-se também a uma nova lógica do modelo global de competição das montadoras. Sendo essa consolidada pela integração das subsidiárias com a matriz, resultado da centralização da governança de suas cadeias globais de valores.

Entretendo o que fortaleceu esse investimento nos BRICS foi a liberdade das subsidiárias em se readaptar ao ambiente em que estão inseridas, com pequenas mudanças nas plataformas regionais de produção e comercialização, se adaptando ao consumidor local. Nessa nova configuração, parte dos custos são divididos com os principais fornecedores, de modo a facilitar a implantação de novas plantas industriais.

## **2 - CONTEXTUALIZAÇÃO E EVOLUÇÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NACIONAL**

Nesta seção abordar-se-á uma revisão teórica e aplicada da literatura sobre as características da indústria automobilística nacional, considerando os tópicos a seguir: breve contextualização da indústria automobilística no Brasil, características e mudanças do setor no Brasil e indicadores de concentração e dados de produção e exportação.

### **2.1 - Breve contextualização da indústria automobilística no Brasil**

O ano de 1990 foi um marco para a indústria automobilística nacional, pois essa passou por uma reestruturação, havendo a abertura comercial e criações de acordos setoriais, como apontado por Utzig (2015). Essa década foi marcada por importantes medidas econômicas, que foram determinantes para o setor.

Para Utzig (2015), entre os anos de 1990 e 1994 a redução do preço de venda dos veículos ocorreu devido aos esforços do governo, sindicatos das montadoras e dos fornecedores, que objetivavam melhorar o desempenho da indústria automotiva brasileira, sendo concretizado devido a acordos realizados pela câmara setorial.

Em 1995 a 2001, houve um acordo entre governo e montadoras para melhorar a balança comercial setorial e impulsionar investimento. Desse modo, o período foi marcado por um aumento na tarifa de importação de veículos e altos investimentos, buscando implementar novas tecnologias e estratégias, como base na microeletrônica e economia de escopo voltadas ao mercado nacional.

Um fato relevante que incide sobre o setor de fornecimento de autopeças, é que no Brasil havia um alto grau de concentração e terceirização das fornecedoras, enquanto, ocorria um processo de descentralização das montadoras instaladas no País. Assim como afirmam Daudt e Willcox (2018, p.186).

Em nível mundial, é importante destacar que no fim da década de 1990 o setor já havia se internacionalizado e apresentava grande descentralização produtiva. Em particular, o fenômeno da modularidade permitiu a expansão geográfica das atividades e deu início a uma rearticulação produtiva para atender os vários mercados. Com isso, houve maior integração da cadeia produtiva e maior fluxo de investimento entre os países. O período também é caracterizado pelo fortalecimento dos mercados regionais.

A descentralização das montadoras ocorreu graças a incentivos fiscais concedidos pelo governo estadual, visando trazer desenvolvimento, emprego e aquecimento econômico para a

região em questão. Além dos incentivos fiscais as montadoras afastaram-se dos grandes centros metropolitanos, sendo atraídas pelas periferias devido à presença de mão de obra abundante e menores salários nessas regiões.

A indústria brasileira a partir de 1990 atingiu patamares consideráveis de desenvolvimentos, devido aos incentivos governamentais e os altos investimentos no setor. Isso proporcionou investimento em inovações tecnológicas e alterações estruturais, aumentando a eficiência produtiva do setor.

Em suma, o setor industrial automobilístico apresenta-se bastante desenvolvido, sendo que o padrão de concorrência é ocasionado pela diferenciação de produto. A estrutura de mercado é bastante concentrada, com pequeno número de grandes empresas multinacionais. Ademais, caracteriza-se por necessitar de constantes diferenciações de produtos, forçando a essa indústria a investir em *design*, engenharia, marketing. Para Daudt e Willcox (2018), esses fatores são reforçados pelos gastos em pesquisa e desenvolvimento no setor que é acima da média nacional segundo dados da pesquisa e inovação (Pintec) do IBGE.

## **2.2 - Características do Setor no Brasil**

Essa sessão tem como objetivo mostrar que devido às mudanças econômicas e institucionais ocorrida no país nos anos compreendido de 1989-2013, intensificou-se a atualização tecnológica (*Catching-up*) em veículos e processos de fabricação, diminuindo o hiato em comparação aos países desenvolvidos. Segundo Costa e Henkin (2016), as mudanças ocorridas no período analisado foram voltadas para investimentos em plataformas regionais, vendas e produção.

Para Utzig (1990) na década de 1990 a indústria automobilística brasileira, mostrou-se em maior dinamismo em relação à década anterior. Isso se deve ao período em que o Brasil, no setor automotivo, passava a adotar medidas mais flexíveis, como: abertura comercial, acordos da câmara setorial e uma reestruturação da indústria automotiva, que aumentou a competitividade do setor em questão.

Em 1990 e 1994 houve uma significativa redução nos preços dos veículos devido a acordos da câmara setorial, visando obter um melhor desempenho para o setor. No período compreendido entre 1995 a 2001, como intuito de melhorar a balança comercial no setor automotivo, e visando atrair mais investimento, ocorreu uma fixação de regras entre os fabricantes de veículos e o governo. Em decorrência a esse fato, houve um aumento na tarifa

de importação dos veículos, sendo que em 1994 era de 27,71%, passando 217,53% em 1995 (UTZIG, 2015).

Puga e Castro (2018) estimam que no período de 2015 a 2018 o setor automotivo no Brasil tenha investido cerca de 59 bilhões de reais. Esses investimentos são distribuídos em desenvolvimento de novos produtos, modernização das fábricas (voltadas para melhorias nas microeletrônicas e em economias de escopo), ampliação da capacidade instalada por meio de expansão das fábricas existentes. A exemplo da implementação de novas plantas, temos: as novas plantas da Fiat em Goiana (PE), Honda em Itirapina (SP), Mercedes-Benz em Iracemápolis (SP), JAC em Camaçari (BA), Jaguar Land-Rover em Itatiaia (RJ), entre outras.

No Brasil houve um processo de descentralização da produção automobilística. Isso ocorre devido ao grande processo de terceirização e a concentração de firmas estrangeiras para produção de peças, visando ser mais eficiente. Além disso, conforme Utzig (1990), tem-se a coprodução de componentes, intercâmbio de informação e contratos de longo prazo entre as construtoras e as fornecedoras de peças.

Acresce-se a isso a participação do Governo Brasileiro que começa a conceder incentivos fiscais às montadoras para se instalarem nas regiões fora do eixo de São Paulo. Como exemplo temos a instalação da FIAT em Betim – MG, em que o Governo criou a oferta de veículos, dando incentivos fiscais para que a montadora italiana se instala-se na região, mesmo que não houvesse demanda. Essa foi criada nos anos iniciais por um contrato firmado entre a montadora e o Governo para que todos os carros utilizados pelo Governo local fossem comprados da montadora italiana.

### **2.3 - Mudanças do setor no Brasil**

O setor automobilístico mundialmente é caracterizado por ser um oligopólio concentrado e diferenciado, devido apresentar empresas com grande volume de capital, e alta diferenciação de produtos. No Brasil isso não é diferente, pois além de concentrado apresenta várias barreiras à entrada, como o alto investimento inicial, necessita de tecnologia de ponta, demanda grande volume de inovações e ganhos de escala.

A estrutura produtiva do país é composta por 21 fabricantes de veículos (associados à Anfavea), incluindo automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus. Há cerca de 500 autopeças e de 5 mil concessionárias (BARROS, CASTRO e VAZ, 2018, p.33).

Como apontam os dados acima, percebe-se que há uma grande contração de montadoras no país, cerca de 21, caracterizando o oligopólio, número bem discrepante quanto à quantidade

de autopeças e de concessionárias. Assim, para que uma empresa adquira um certo grau de competitividade no setor nacional, ela precisará investir em pesquisa e desenvolvimento, trazendo diferenciação em produtos e preços acessíveis.

No que tange a mudanças tecnológicas, o setor automobilístico é um dos que mais incorporam progresso tecnológico. Além disso, esse setor é um grande gerador de inovações de processos e organizacionais. Como exemplos temos o Fordismo e o Toyotismo, sendo que o Toyotismo com sua produção *Just in Time*, substituiu o modelo Fordista que na época de sua criação era o auge da inovação de processo, assim defendida por Utzig (2015, p. 20).

As montadoras iniciaram um amplo processo de mudança centrado na implantação de novas técnicas operacionais e organizacionais, tendo como base o modelo toyotista da produção enxuta, além de fazer grandes investimentos para a ampliação e modernização das fábricas, aumentando os níveis de automação e robotização.

As inovações desse setor não ocorrem só em tecnologia e em processos organizacionais. O setor apresenta, também, inovações incrementais que proporciona a renovação dos *portfólios* das indústrias automobilísticas. Aliado a isso, duas mudanças foram fundamentais para consolidar a indústria no país, sendo que a primeira foi uma mudança institucional e posteriormente a abertura comercial.

O resultado apresentado foi que houve uma abertura comercial, com mínima intervenção do estado em 1988 e uma redução nas tarifas de importação. Posteriormente foram tomadas medidas de redução dos preços dos veículos de 22%, redução de 12% do Imposto de Produtos Industrializados (IPI) e redução de 7,5% do Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços (ICMS), como apontado por Utzig, (2015).

Em um segundo momento, houve a definição de metas do crescimento da produção de veículos até o ano de 2000, investimento para modernização voltados para a capacidade produtiva, melhores condições de financiamento nova diminuição nos preços dos veículos e no IPI de 10% e 6% respectivamente. Fatores esses que impulsionaram o setor automobilístico nos anos de 1990 há meados de 2005.

#### **2.4 - Indicadores de concentração e dados de produção e exportação**

A Tabela 1 apresenta dados de produção e exportação, no setor automobilístico brasileiro, no período que compreende de 1990 a 2018. É perceptível que a produção de veículos a partir dos anos 1990, teve um forte crescimento até meados de 2013 atingindo uma produção de 2.954.279 de automóveis.

Em decorrência da crise que afetou o país, o setor apresentou uma queda na produção em 2014 até 2016. Isso se deve a fatores macroeconômicos que desaceleraram o consumo dos brasileiros e prejudicou a produção de veículos leves. Entretanto o setor retoma seus níveis esperados a partir de 2018, sendo que, sua produção foi de 2.386.758 veículos leves.

No que tange às exportações, essas passaram por um forte crescimento desde 1990 até 2007, sendo que no período de 2002 a 2007 foi o período que mais se expressou esse aumento. Após 2007, devido ao cenário mundial instável, as exportações apresentaram inconstância, sofreram com grandes depressões e elevações, sendo que a máxima depressão nesse período foi de 263.604 veículos exportados em 2014 e a máxima elevação foi em 2017 atingindo o patamar de 623.976 veículos exportados.

**Tabela 1 - Produção e exportação de veículos unitários produzidos no Brasil**

<b>Ano</b>	<b>Produção</b>	<b>Exportação</b>
<b>1990</b>	604.499	60.606
<b>1991</b>	616.970	36.728
<b>1992</b>	667.716	94.633
<b>1993</b>	910.464	58.903
<b>1994</b>	1.027.152	51.435
<b>1995</b>	1.149.940	40.653
<b>1996</b>	1.320.105	54.148
<b>1997</b>	1.519.529	129.814
<b>1998</b>	1.137.219	160.766
<b>1999</b>	1.059.533	145.631
<b>2000</b>	1.298.437	207.186
<b>2001</b>	1.384.368	197.157
<b>2002</b>	1.376.219	220.123
<b>2003</b>	1.428.270	329.773
<b>2004</b>	1.777.642	469.638
<b>2005</b>	1.979.545	595.098
<b>2006</b>	2.027.305	514.972
<b>2007</b>	2.360.739	511.186
<b>2008</b>	2.498.482	457.695
<b>2009</b>	2.568.167	308.772
<b>2010</b>	2.682.924	405.709
<b>2011</b>	2.630.893	442.606
<b>2012</b>	2.763.445	349.172
<b>2013</b>	2.954.279	461.066
<b>2014</b>	2.502.122	263.604
<b>2015</b>	2.007.240	316.537
<b>2016</b>	1.798.894	408.123
<b>2017</b>	2.307.443	623.976
<b>2018</b>	2.386.758	500.343

Fonte: ANFAVEA / Elaboração: Própria

Em relação ao *Market Share*, de 2010 para 2018, houve uma intensa mudança nas posições do ranking que mede o poder de mercado das montadoras. Assim em 2010 a líder do ranking era a FIAT, com cerca de 21,42% do mercado em análise, perdeu seu posto ficando em 2018 na sexta colocação. Além dessas alterações no ranking, o que essa tabela apresenta é que houve um aumento na concorrência ao longo dos anos. Assim marcas consolidadas no mercado nacional como: FIAT, GM, VW e FORD perdendo mercado para novas marcas, como: HYUNDAI e RENAULT.

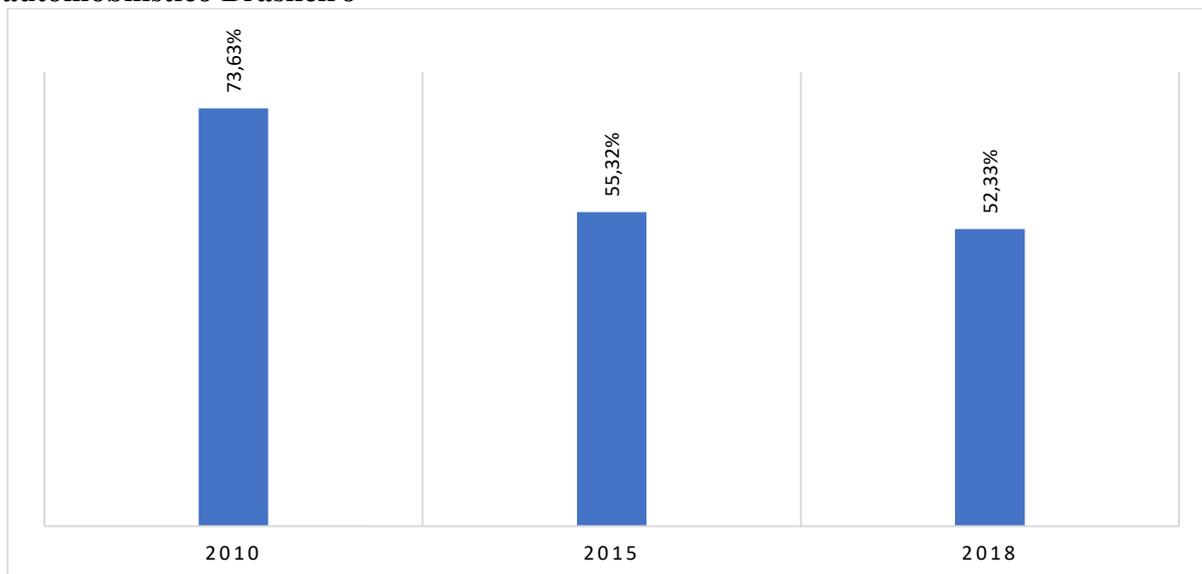
**Tabela 2 – *Market Share* indústria automobilística brasileira**

<b>EMPRESAS</b>	<b>2010</b>	<b>2015</b>	<b>2018</b>
<b>FIAT</b>	21,42%	14,90%	8,72%
<b>VW</b>	21,19%	13,68%	14,38%
<b>GM</b>	20,21%	15,59%	18,53%
<b>FORD</b>	10,81%	11,15%	9,79%
<b>RENAULT</b>	5,31%	7,84%	9,18%
<b>HONDA</b>	4,43%	7,23%	6,26%
<b>HYUNDAI</b>	3,19%	9,35%	9,63%
<b>CITROEN</b>	2,87%	-	-
<b>PEUGEOT</b>	2,85%	-	-
<b>TOYOTA</b>	2,30%	6,73%	7,65%
<b>NISSAN</b>	-	2,61%	4,34%
<b>JEEP</b>	-	1,97%	5,09%
<b>OUTROS</b>	5,43%	9%	6%

Fonte: FENABRAVE / Elaboração: Própria

A evolução do *Concentration Ratio-4* (CR4), que mede o grau de concentração das quatro maiores empresa no setor, com o passar dos anos apresenta uma queda nesse indicador. Isso significa, que está havendo um aumento no nível de competitividade, pois as quatro maiores empresas do setor automobilístico no Brasil estão perdendo mercado para outras firmas.

**Gráfico 1 - Indicador de concentração *Concentration Ratio-4 (CR4)* no setor automobilístico Brasileiro**



Fonte: FENABRAVE / Elaboração: Própria

Ademais, com visto acima, podemos concluir que o setor automobilístico se caracteriza como sendo um oligopólio. O setor passou a ter espaço no cenário nacional, a partir dos anos 1990, que foi um marco devido a incentivos governamentais para impulsionar essa indústria, proporcionando uma crescente até meados de 2013.

Segundo ANFAVEA (2019), por ser um setor que contém grandes empresas com alto capital, esse apresenta forte barreiras a entradas, sendo elas: alto investimento inicial para construção de uma nova fábrica, depende de alta tecnologia devido à grande quantidade de capital investida em P&D, apresenta ganhos de escala e altos investimentos em publicidades para se manterem competitivas, necessidade de diferenciação dos produtos e preços competitivos.

O principal fator que impulsionou o setor automobilístico no país foi a diversificação do produto. Esse acelerou o processo de crescimento da produção, fazendo com que as montadoras utilizassem melhor suas economias de escopo, compartilhamento de tecnologias e plataformas entre modelos semelhantes. As empresas localizadas no Brasil passaram a utilizar o modelo Toyotista de produção enxuta, além de fazer grandes investimentos em ampliação e modernização de suas fábricas, com automação e utilização de robôs nas construções dos veículos (UTZIG, 2015).

O setor no Brasil, passou a apresentar um amplo mercado consumidor, advindo principalmente do aumento do poder de compra das classes C, D, E. Além disso no país há

incentivos fiscais e linhas de créditos para investimentos no setor. Em contraposição, as montadoras enfrentam problemas como a falta de mão de obra especializadas (engenheiros), altas cargas tributárias, problemas logísticos (escoamento da produção, devido às péssimas condições da malha rodoviária), dificuldade de exportação para os países vizinhos e a ameaça de autopeças asiáticas que acirram a concorrência (PUGA; CASTRO, 2018).

A concorrência se faz presente nos ramos das automobilísticas, mesmo os preços sendo elevados, o que mais diferencia e influencia na concorrência é a diferenciação dos produtos ofertados pelas montadoras, assim há forte investimento em design e engenharia para atrair os consumidores. Segundo Puga e Castro (2018), a diversificação também proporciona uma série de economia de escopo, sendo expressas em plataformas comuns dos carros, expertise de produção e uma rede consolidada de fornecedores.

Com isso, as montadoras apresentam estratégias para ganhar o consumidor final, com carros que são montados pelos compradores que podem moldar seu veículo, escolhendo diversos opcionais, além de investir pesadamente em marketing e propaganda.

### 3- ESTUDO DE CASO RENAULT

Nesse capítulo será realizado um estudo de caso referente às estratégias utilizadas pela empresa Renault, no mundo e no Brasil. O intuito é apresentar e analisar as estratégias que a empresa utiliza, que resultaram em ganhos de mercado nacional perante às demais montadoras presente no país que formam um oligopólio no setor.

#### 3.1- Estratégias de Mercado da Renault

As condições mundiais de mercado vigente, segundo Mariotto et al (2003), em meados de 2001 eram de uma Europa saturada, com o setor automotivo consolidado e de baixo crescimento, mas em contrapartida havia uma alta demanda nos mercados emergentes (Leste Europeu, China, América Latina, Índia). Assim a expansão internacional para mercados emergentes tornou-se um elemento essencial da estratégia de crescimento da montadora.

Com isso a Renault utilizou de alianças estratégicas e aquisições para adentrar esses mercados e tornar-se mais competitiva. Algumas aquisições foram realizadas como: a empresa romena Dacia e as operações automotivas da Samsung (MARIOTTO et al 2003). Mas a melhor estratégia para adentrar em mercados emergentes foi a aliança com a Nissan.

A aliança Renault-Nissan, reforça os elos de interesse dos dois grupos e estabelece uma gestão estratégica unificada, ao mesmo tempo preservando a autonomia operacional de cada grupo empresarial e suas respectivas marcas.

Ademais, essa parceria trouxe muitos aspectos positivos. A união desses grupos empresariais gera uma complementariedade de mercados (ROCHA, 2004). Isso significa que juntas atingiriam mercados que não se sobrepõem entre si, já que a Renault tem forte presença na América do Sul em que é ínfima a participação da Nissan e essa apresenta forte presença nos mercados da América do Norte e Ásia em regiões que a Renault é praticamente ausente (MARIOTTO, 2010).

Os fatores que tornaram tão positiva essa união é devida às seguintes ações, segundo Mariotto et al (2003):

**1º- Compartilhamento de recursos para gerar economias de escala:** Essa ação foi alcançada pela utilização de plataformas comuns, peças similares de motor-transmissão, políticas de comprar com coordenação mundial, compartilhamento de produção, sistemas de informação unificados e distribuição compartilhada na Europa.

Como exemplo, a Nissan é responsável por montar carros luxuosos e veículos com tração nas quatro rodas que são inexistentes na linha de produção da Renault. As duas

montadoras ainda compartilhariam até a produção em algumas plantas, como a do Paraná (a Renault produz a Master, um micro-ônibus, e a Nissan, a Frontier, uma picape de cabina dupla).

## **2º- Exploração de pontos fortes complementares para geração de receita adicional:**

Devido às marcas terem complementariedade de mercados, a Renault regressou ao México através da Nissan e esta entrou no Brasil pela Renault. Assim como o *Know-How*, a Renault beneficiou-se da qualidade e produtividade da manufatura da Nissan, que por sua vez, utilizou da experiência da Renault para com Marketing, design, estratégias de plataformas e financiamentos de vendas.

Outra estratégia bastante utilizada pela montadora, segundo Mariotto et al (2003), é a **inovação**, seja ela por diferenciação de produto e ou peças e equipamentos mais sofisticados. A empresa investe fortemente em pesquisa e desenvolvimento. Essa possui um centro de pesquisa "*Technocentre*" localizado em Saint-Quentin-em-Yvelines, que conta com cerca de 7.000 especialistas.

O centro de pesquisa, segundo Rocha (2004), tem como finalidade diminuir custos, aumentar a qualidade e manter um elevado grau de inovação da empresa para com seus veículos. Os resultados são tão expressivos em que 1999, com cerca de 532 patentes reconhecidas nos Estados Unidos levou a Renault a ser a 3ª empresa na Europa que mais investe em P&D.

No Brasil a presença do *Technocentre* apoia as parcerias com órgãos públicos e universidades para projetos em pesquisas científicas e tecnológicas, sendo que alguns desses programas fornecidos pela *Technocentre* visa à formação de especialistas no setor automotivo (ROCHA, 2004).

Resumindo, a Renault utiliza as seguintes estratégias: expansão geográfica para mercados emergentes de rápido e alto potencial de crescimento, obtenção de economia de escala em P&D e marketing, compartilhamento de recursos, como as plataformas e exploração de competências complementares.

## **3.2- Relação Renault / Fornecedores**

A relação da empresa com seus fornecedores, apresenta altas especificações que serão detalhadas a seguir. Para tanto, é necessário ter em mente o conceito de cadeia de valor.

Essa depende de três fatores: Complexidade da transação e transferência de conhecimento (relacionado as especificações dos produtos ou processo de produção); Grau de

codificação da informação (codificar a informação de modo que seja repassada de forma eficiente, sem custo de transação); Capacidade de fornecedores atenderem as especificações exigidas para as transações econômicas (TORRES e CARIO, 2012).

Mundialmente a indústria automobilística pode ser considerada como uma cadeia produtiva comandada pelo produtor, em que as montadoras externalizam através de empresas subcontratas, parte do processo produtivo, para focar em suas competências essenciais, tais como design, produção dos motores, transmissões e a montagem final do veículo (TORRES e CARIO, 2012).

### 3.3- Características da governança da cadeia de valor

No que tange à governança da cadeia de suprimentos, a Renault preza pela qualidade de seus produtos para satisfazer o mercado em questão. Para isso, conta com a alta qualidade de peças de seus fornecedores (TORRES e CARIO, 2012), que é alcançada devido ao envolvimento de fornecedores nas etapas de desenvolvimento de projeto e design. Sendo assim, os instrumentos mais essenciais para atingir o alto padrão são: as exigências de certificações de qualidade, o estabelecimento de preços-meta, *Just in Time* e a definição de especificidades técnicas da montadora.

As governanças mais importantes, segundo Torres e Cario (2012), na cadeia de suprimento na Empresa Renault, são:

**As exigências de certificações de qualidade**, devido à alta concorrência nesse meio para com a qualidade, o conforto e durabilidade do veículo em questão, tornando-o um diferencial em relação aos seus concorrentes

O estabelecimento de **preços–metas**, juntamente com a utilização da técnica ***Just in Time***, faz parte de uma estratégia de redução de custos de produção. A Renault realiza cotações com seus fornecedores para que lhe atendam em quesito de preço e qualidade, sendo que os fornecedores que satisfazem essas necessidades fecharam contrato com a montadora.

Além disso, devido ao *Just in Time*, os fornecedores realizam entregas diárias, conforme a demanda pelas peças para que não gere um acúmulo de estoque, sendo que em alguns casos, os fornecedores estão alocados na própria planta de produção e as peças são encomendadas minutos antes do início da produção.

**As auditorias em produtos e processos**, junto com os **contratos de longo prazo**, obtiveram importância de classificação média. Isso por que a montadora, no primeiro caso já realiza o processo de certificação e as verificações necessárias para o atendimento da qualidade

exigida pela montadora para com seus fornecedores. Já os contratos de longos prazos, são menos utilizados, pois a montadora opera mais com ordem de serviços de contrato de curto prazo, se adequando ao modelo *Just in Time*, para que não gere acúmulo de estoque.

No quesito **qualidade de produtos**, a Renault conta com seu laboratório para teste e desenvolvimento de autopeças (*Technocentre*), localizado na França, em que são enviados funcionários das fábricas da montadora e de seus fornecedores para testar e desenvolver novos produtos, assim como treinar os funcionários de subsidiárias.

Além do mais, há também a utilização de “leilões” baseados em qualidade e preços de seus fornecedores. Assim a Renault, irá avaliá-los pelos seguintes critérios que melhor lhe atende.

(1) capacidade técnica de fornecimento – exigência de certificações de qualidade e logística; (2) capacidade financeira – solidez das contas da fornecedora com o objetivo de evitar o risco de interrupção do fornecimento de insumos por falta de recursos; (3) nível de competitividade – capacidade da empresa de produzir e vender a preços competitivos; e (4) nível de internacionalização – experiência internacional da empresa (TORRES; CARIO, 2012, p. 85)

Quando o fornecedor passar por todos os critérios de avaliação e se tornar credenciado, este mantém via *internet* as cotações de seus serviços, que serão encomendadas com base nos preços e na qualidade atestada das peças pelo critério de avaliação descrito acima.

De acordo com Santos (2002), a empresa criou todo um sistema informatizado de comunicação entre os fornecedores, com o objetivo de facilitar o fluxo de informações. Com isso, também foi possível codificar as informações, disseminar regras e reduzir custos de comunicação com os fornecedores. (TORRES.R; CARIO.S, 2012, Pág. 86)

Todos esses requisitos, são de extrema importância na produção das peças que compõe seus veículos. Assim, ao realizá-los a Renault busca manter o alto padrão de qualidade que a empresa menciona em seus relatórios.

### **3.4- O Sistema de Produção Renault:**

A criação do SPR – Sistema de Produção Renault, surgiu após a aliança realizada junto à Nissan, sendo baseado em um sistema desenvolvido pela Toyota. Esse visa padronizar a produção, tornando as informações disponíveis mais transparentes (SANTAROSA, 2014).

O intuito, segundo Santarosa (2014), é que processos mais transparentes possam eliminar desperdícios de recursos e materiais, conservar melhor os equipamentos, respeitar as normas ambientais e incentivar a cultura de melhoria contínua de processos e trabalho em equipe. Com isso, alcançar os altos padrões de qualidades, que atendem às exigências dos consumidores.

A linha de produção utiliza de pequenos times compostos por no máximo 20 membros, que são denominados de UET (Unidade Elementar de Trabalho), incentivando a cultura de trabalho em grupo (SANTAROSA, 2014). Quinalha (2001), apresenta que as UET, são formadas por grupo de 8 a 12 profissionais, com o líder que se denomina Operador Sênior. Suas principais tarefas, apresentadas por Santarosa (2014), para manter o alto padrão de qualidade, são controlar o fluxo de matérias na linha de produção, manter a organização de seu local de trabalho, distribuir as tarefas dos integrantes da UET e juntos solucionar problemas que eventualmente possam ocorrer.

Os pilares de atuação da UET, são 8: padronização, profissionalismo, envolvimento, domínio da qualidade, domínio das condições de trabalho e do ambiente, domínio da performance dos meios, domínio dos fluxos e dos prazos e domínio dos custos. Sendo que o responsável hierárquico é o supervisor de produção, cada membro da UET tem que se adequar em torno dos pilares estratégicos apresentados acima, assim garantido o alto padrão de qualidade que a empresa apresenta em seus veículos (SANTAROSA, 2014).

Ademais, o autor diz que, através do SPR as UET's são classificadas de acordo com sua maturidade pelas notas de 1 ao 4. As equipes de nível 1 são compostas por membros que estão iniciando no SPR, sendo uma equipe sem iniciativa própria, por não conhecer muito bem tal processo, necessita de ordens explícitas.

No nível 2 os trabalhadores já estão acostumados com suas tarefas e participam de resolução de desafios que rodeiam seus objetivos (8 pilares), sendo liderados pelo supervisor da linha. O nível 3, os seus membros por serem mais familiarizados com SPR lideram equipes para resolução de desafios de processos, pois esses já apresentam alta iniciativa própria, sendo que os supervisores não precisam intervir com muita frequência.

Por fim, no nível 4 as equipes são completamente autônomas, apresentam alta iniciativa, estão sempre buscando melhorias no processo e não precisam de um supervisor hierárquico.

### **3.5- Ferramentais Utilizado Pela Renault Para Atingir o Alto Padrão de Qualidades de Suas Peças**

Nesse tópico serão descritos os ferramentais utilizados pela Renault em suas fábricas para conseguir um alto padrão de qualidade na fabricação e aquisição das suas peças para a montagem dos veículos automotivos.

#### **3.5.1- Padronização:**

A padronização dos trabalhos realizados pela empresa segue alguns documentos que registram detalhadamente cada atividade a vir a ser executada. Os principais documentos são **Folha de Operações Padrão (FOS)**, **Tabela de Exigência Operacional (TEO)**, **a Matriz de Competência e Ficha de Controle Individual** (SANTAROSA, 2014).

Segundo o autor, a FOS é responsável por padronizar as atividades realizadas na fábrica como um todo, sendo na manutenção, movimentação de material ou pessoas, descarte de materiais, atividades logísticas e a qualidade dos produtos. Já a TEO é um registro que mantém o método de trabalho inalterado ao longo do tempo, mesmo com trocas de funcionários na equipe. Esse documento apresenta o necessário para executar as tarefas da empresa, desde ferramentas, peças até documentos habilidades e treinamentos necessários aos operadores.

**A Matiz de Competência** é um documento que discrimina o quadro de funcionários de acordo com o que estão mais aptos a realizarem na linha de produção. Através disso, direciona de acordo com as competências dos funcionários os postos que estão aptos a trabalharem. **A ficha de controle** é o arquivo que contempla todos os treinamentos e capacitações de seus funcionários, como: escolaridade e demais formações (SANTAROSA, 2014).

#### **3.5.2- Just in Time:**

O sistema de produção enxuta e no tempo certo é amplamente utilizado pela Renault. Em suas fábricas há o total controle do estoque das peças, as distancias entre elas nas esteiras de produção e os tempos de deslocamento dessas, assim mantendo o fluxo na produção. Tudo isso automatizado para que não haja alterações nessas variáveis que possa dificultar o processo de produção, principalmente, nos componentes do motor (SANTAROSA, 2014).

O único processo que apresenta controle manual, segundo Santarosa (2014), são as peças finalizadas, assim cabe ao tomador de decisão em acelerar a produção dessas quando o estoque se encontra em baixa e diminuir ou para a produção, quando começa a haver indícios de aumento de estoque.

### **3.5.3- Kaizen**

O conceito de *Kaizen*, trazido por Santarosa (2014) é um método utilizado pela montadora, para implementar o senso de melhoria de seus funcionários, seja nas áreas de processos ou produto. Para isso, há incentivos como o Programa de Pontos, que concede um determinado número de pontos a cada melhoria realizada em seu posto de trabalho, que podem ser trocados em brindes.

O foco é gerar melhorias através de ações simples que não gerem custos para serem incorporadas na empresa e possam ser realizadas pelos próprios funcionários. Com essa metodologia, a empresa incorpora a cultura de melhoria contínua garantindo que seu produto tenha um alto padrão de qualidade.

### **3.5.4- Padrões de qualidade**

Em cada UET existe uma pessoa que é responsável por acompanhar e avaliar a qualidades das peças da produção, assim como participar dos processos de resolução dos desvios e compartilhar aos demais membros do time. É papel das UET reduzir o número de peças defeituosas na linha de usinagem durante o processo de fabricação, para que evite custos desnecessários, já que essas peças defeituosas serão descartadas (SANTAROSA, 2014).

Se por algum motivo for detectado uma qualidade inferior de uma peça, imediatamente começa um trabalho de contenção para que nenhum produto defeituoso seja enviado ao cliente. Assim, posteriormente, a equipe busca compreender a causa do problema e solucioná-lo o mais rápido possível (SANTAROSA, 2014).

### **3.5.5- Total Productive Maintenance (TPM)**

O *Total Productive Maintenance* (TPM), que pode ser traduzido como Gerenciamento de Performance dos Meios, tem como objetivo garantir a vida útil das máquinas e equipamentos, evitando que a produção seja parada pela quebra dessas, assim tem como foco a conservação dos equipamentos. Assim, para Santarosa (2014), o método consiste em detectar as anomalias nas máquinas para que sejam supridas antes que essas venham a parar a produção.

## **3.6- Estratégia da Renault No Brasil**

Nessa subseção, abordar-se-á as estratégias que a Renault utiliza no Brasil para se manter competitiva, assim como a construção da primeira fábrica no país. Sendo que, a instalação da fábrica contou com alguns incentivos, como: doações de terreno do estado do

Paraná, isenções de ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços), IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) e ISS (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza), dentre outros descritos a seguir.

### **3.6.1- Instalação da primeira fábrica.**

Em abril de 1995, a Renault anunciava a instalação de sua fábrica no Brasil, com um investimento estimado de US\$ 1 Bilhão. Antes a atuação da montadora no país era via importação pela sua representante *Caoa*, que garantia números promissores, como por exemplo uma evolução de 1.559 veículos em 1993 para 19.123 em 1998 (MARIOTTO, 2010).

Um dos motivos que levou à decisão da montadora de instalar uma fábrica no país deve-se a alíquota de importação, que aumentou de 32% para 70%, inviabilizando a importação dos veículos, pois esses apresentaram alta nos preços finais de mercado. Assim, em 1996 foi definida a cidade de São José dos Pinhais, no Paraná, como localização da primeira fábrica da montadora instalada no país (MARIOTTO; et al, 2003). Essa fábrica foi nomeada de “Fábrica Ayrton Senna” e segundo QUINALHA (2001) seu objetivo era conquistar 10% de participação do bloco econômico MERCOSUL até meado do ano de 2005, vendendo cerca de 300.000 unidades de veículos por ano, nessa localidade.

O montante total de investimento, segundo Mariotto et al (2003) foi de R\$760 milhões advindo 52,63% da empresa francesa, 39,47% do governo paranaense e 7,89% de diversos fornecedores, sendo um dos principais fatores que possibilitou a construção da fábrica no Brasil. Além disso, houve:

Doações do governo do Paraná que se comprometeu a conceder o terreno de 250 hectares, realizar a terraplanagem, facilitar acesso ferroviário e rodoviário, construir uma subestação de energia e de tratamento de efluentes, e concedeu uma área exclusiva do porto de Paranaguá, assim como um abatimento de 25% na tarifa de energia elétrica (MARIOTTO; et al, 2003).

Mariotto et al (2003) também aponta que houve a concessão de créditos em que o estado paranaense ofereceu durante oito anos o adiamento do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços), sem incidência de juros e correção monetária durante o prazo estipulado. A empresa, teve benefícios também na isenção de impostos durante 10 anos sem ter que pagar IPTU (Imposto Predial e Territorial Urbano) e ISS (Imposto Sobre Serviços de Qualquer Natureza).

O Governo do Paraná entrou como sócio do projeto com cerca de 300 milhões de reais, através do Fundo de Desenvolvimento Econômico do Estado. E o Brasil apresentava um alto potencial de crescimento na demanda de automóveis na época da implementação da fábrica, sendo que na França havia 500 veículos para cada 1000 habitantes no Brasil essa relação era de 90 para cada 1000 habitantes (MARIOTTO; et all, 2003).

### **3.6.2- Resultados de mercado obtido no Brasil.**

A Renault, desde a instalação da primeira fábrica no país em 1998, apresentou resultados positivo no mercado nacional. Ultimamente, a empresa ganhou mercado perante as concorrentes e se mostra em uma posição de destaque no mercado nacional.

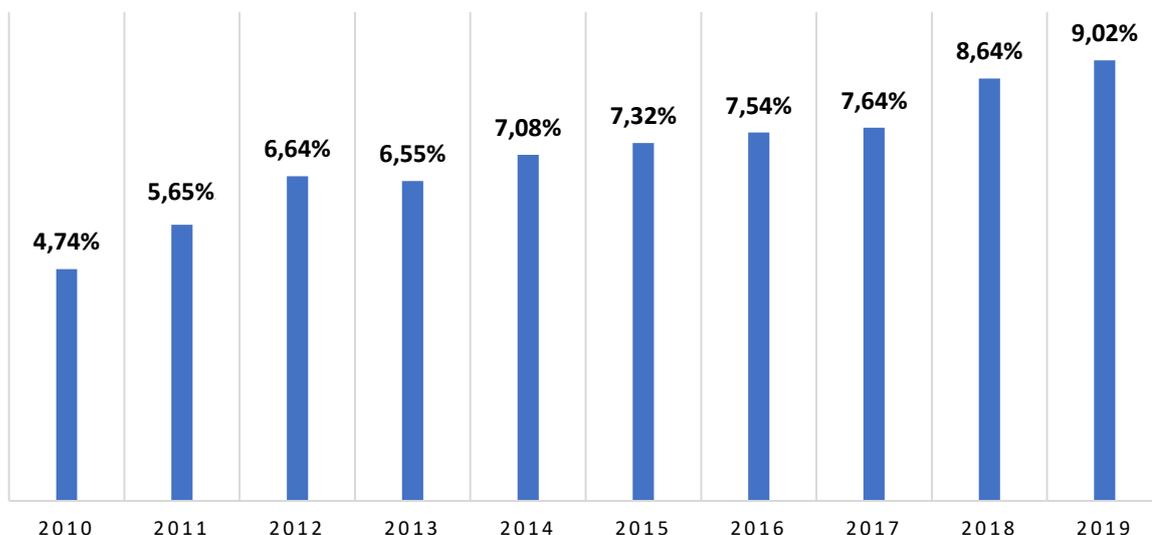
Para que isso fosse possível, segundo Rocha (2004), a empresa apresentou estratégias para adquirir a confiança dos seus consumidores, sendo elas: serviços diferenciais oferecendo comodidade ao cliente, devido ao fornecimento de serviços de manutenção e assistência técnica qualificada em qualquer região do Brasil, com peças de reposição e agilidade na hora da manutenção. Os preços são uniformes nas concessionárias da rede Renault, que se encontram espalhadas por todo o país.

Acrescenta-se a isso a utilização de estratégia de pós-venda, com uma forte aliada para satisfazer seus clientes. De modo que, ao comprar um carro zero KM, a montadora oferece durante 2 anos assistência técnica gratuita 24 horas.

Um diferencial que a montadora apresenta perante as demais são os serviços de atendimento emergencial de socorro mecânico, que fornece o reboque durante todos os dias da semana de veículos localizados no Mercosul e Chile, sendo que, esse apresenta duração de dois anos e nas demais empresas concorrentes o serviço tem duração de um ano, sendo exclusivo de linhas mais luxuosas. Por fim, outro serviço é a revisão com preço fechado, em que o cliente agenda a revisão com preço fixo das peças e mão-de-obra (ROCHA, 2004).

A partir dessas estratégias adotada pela empresa, foi possível obter resultados expressivos de ganho do mercado nacional, como os apresentados nos gráficos a seguir;

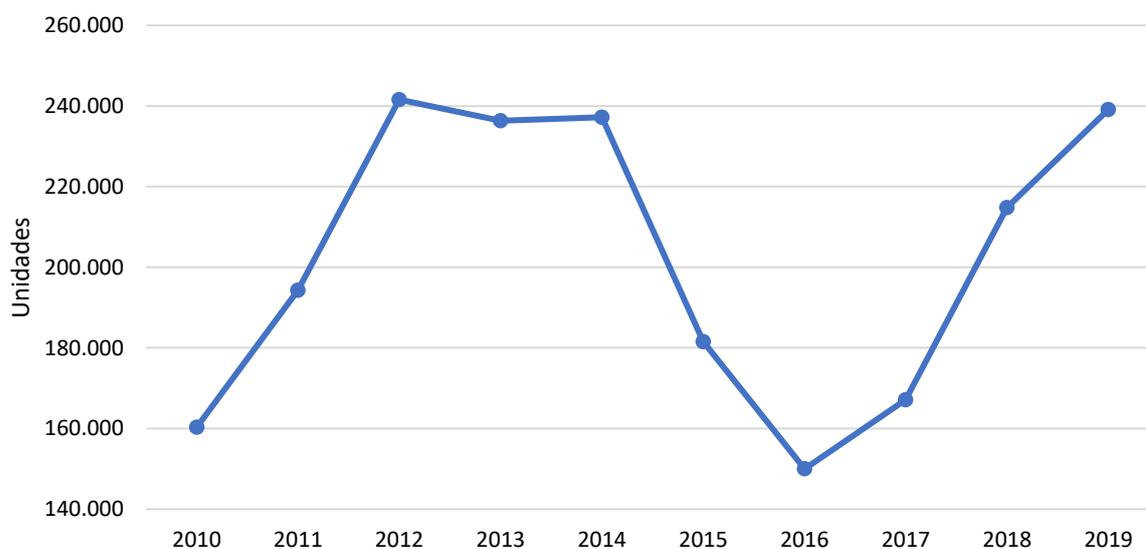
**Gráfico 2 - Market Share Renault no Brasil**



Fonte: GROUPE RENAULT / Elaboração: Própria

No Brasil, as estratégias adotadas pela Renault como alto padrão de qualidade e esforços em marketing e design, fez com que a população brasileira aderisse bem aos produtos oferecidos pela montadora. Tendo como base a evolução do *Market Share* da própria empresa que só fez crescer, no período de 2010 – 2019. Segundo dados apresentados por Moura (2015) o Brasil continua sendo o segundo maior mercado de atuação da empresa, com dados em 2014 de 237.187 unidades de veículos produzidos e com uma participação em 2014 de 7,1% no *Market Share* no país.

**Gráfico 3 - Volume de veículos produzidos pela Renault no Brasil**



Fonte: GROUPE RENAULT / Elaboração: Própria

Já quanto ao número de veículos produzidos pela montadora no país veio em uma forte crescente entre 2010 à 2012, sendo que por motivos macroeconômicos da economia brasileira, que demonstrou instável no cenário político trazendo incertezas para o futuro do país, instalando uma forte crise econômica, fez com que o poder de comprar dos brasileiros diminuíssem e adiassem o consumo, entrando em um platô nos dois anos seguintes. A partir de 2014, os níveis de veículos vendidos passaram por uma forte queda, alcançando em 2016 níveis inferiores a 2010.

Após o acontecimento da crise brasileira, o país apresentar uma melhora no quadro econômico, as vendas voltaram a crescer e em menos de 3 anos recuperou o pico de venda da montadora no país de pouco mais de 240.000 unidades produzidas. Apesar dessa variação nas vendas, devido ao contexto político brasileiro, a empresa cada vez mais tem ganhado mercado nacional e acirrado a concorrência com as outras montadoras presentes no Brasil.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se concluir que o setor de automobilístico no Brasil é caracterizado como: altamente competitivo devido às poucas empresas no setor serem de grande porte e realizarem altos investimento em seus produtos e serviços, com a produção de veículos bastantes diversificados, com altos esforços voltados para P&D visando economia de escala e escopo e redução de custos, estratégias de marketing, vendas e preços. Tudo isso para que as empresas contidas nesse ramo de atividade possam ganhar mercado perante as demais empresas, com a obtenção de vantagens competitivas.

As estratégias mundiais para aumentar a competitividade e eficiência entre as empresas são voltadas para o desenvolvimento tecnológico de produtos, estratégia de produção, esforços de vendas e investimentos em P&D. Assim sendo, ocorreu uma nova tendência entre as montadoras e com essa houve uma drástica redução nos custos de produção e o aumento de economias de escopo. Essa tendência é a criação de plataformas de veículos homogêneas, assim vários modelos de veículos são montados utilizando o mesmo molde.

A conclusão é que a empresa que a empresa Renault conquistou mercado nos últimos anos. Esse ganho de *Market Share* é devido as estratégias como: a utilização do modelo *Just In Time*, a instalação de fábricas em países em desenvolvimento, aproveitando a alta da demanda dessa população por veículos. Há também alianças estratégicas para tornar mais competitiva, sendo a principal a aliança com a Nissan, ganhando novos mercados, sendo possível realizar o compartilhamento de recursos gerando economias de escala e complementar ambas as empresas com pontos fortes que cada uma tem a oferecer, visando gerar receita adicional.

Além disso, a Renault enfatiza em seus relatórios uma busca pela maior qualidade de seus produtos, para isso exige o alto padrão de produção das peças advindas de seus fornecedores, que estão sempre sendo analisadas pela Renault, através de auditoria em produtos, processos e tabela de preços. A utilização do Sistema de Produção Renault (SPR), que surgiu com a aliança entre a Nissan consegue tornar mais eficiente e reduzir os desperdícios na produção de sus veículos.

Acrescentam-se a isso as ferramentas utilizadas pela empresa visando atingir o alto padrão de qualidade de seus veículos; sendo essas a Padronização, o Just In Time, o Kaizen, modelos de padrão de qualidade e por final o TMP. Todas essas ferramentas proporcionam que haja a minimização de desperdícios na produção, aumentando a eficiência e garantido a qualidade final no processo de fabricação. Com essas estratégias descritas acima, fazem com que seus veículos apresentem alto padrão de qualidade na percepção do consumidor brasileiro,

levando aos ganhos de *Market Share* que a empresa apresenta nos últimos anos (2010 -2019) no setor automobilístico no País.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

ANFAVEA. **Estatísticas**, 2019. Disponível em: <http://anfavea.com.br/estatisticas> Acesso em 25 de jan. 2020.

BARROS, D. et al. **Panorama setorial 2015-2018 automotivo**. p. 30-38. BNDES. Rio de Janeiro, 2018.

COSTA, R. HENKIN, H. **Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil**. Economia e Sociedade, v. 25, p. 457-487, 2016

DAUDT, G. WILLCOX, L. Indústria Automotiva. In: PUGA, F. CASTRO, L. (Org.). **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta**. 1ed.Rio de Janeiro: BNDES, 2018, v. 1, p. 183-208.

DAUDT, G.; WILLCOX, L. Indústria Automotiva visão 2035: **Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta**. 1ed.Rio de Janeiro: BNDES, 2018, v. 1, p. 183-208.

FENABRAVE. **Seminovos e Usados**, 2019 Disponível em: <<http://www.fenabreve.org.br/Portal/Conteudo/SemiNovoseUsados>> Acesso em 25 de jan. 2020.

FERRAZ, J. KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made In Brazil: Desafios Competitivos Para A Industria Brasileira**. 1. ed. RIO DE JANEIRO: CAMPUS, 1996. v. 1. 386p.

FLEURY, A. FLEURY, M. **Estratégia Competitivas e Competências Essenciais: Perspectivas para a Internacionalização da Indústria no Brasil**. Gestão e Produção (UFSCar), v. 10, p. 129-144, 2003.

GROUPE RENAULT. **Vendas Mensais, 2020**. Disponível em: <<https://group.renault.com/en/finance-2/financial-information/key-figures/monthly-sales/>> Acesso em 5 de jun. 2020.

MARIOTTO, F. et al. **Estratégias locais e globais na indústria automobilística brasileira**. p.1-159. EAESP/FGV/NPP - NÚCLEO DE PESQUISAS E PUBLICAÇÕES, 2003

MARIOTTO, Fábio Luiz. **RENAULT DO BRASIL S.A.** p.1-20. FGV-EAESP/ERA, 2010

MOURA, Elizangela. **Impactos das decisões à inovação da Renault sobre o desenvolvimento do Paraná.** p. 1-14. Unesp, 2015

PINDYCK, R. RUBINFELD, D. **Microeconomia:** 8. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2013

PUGA, F. CASTRO, L. **Visão 2035: Brasil, país desenvolvido: agendas setoriais para alcance da meta.** 1. ed. Rio de Janeiro: Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social, 2018.

QUINALHA, Luiz Renato. **Renault do Brasil automóveis s.a. Estudo de caso da estratégia operacional.** p. 1-130. UFRGS. Curitiba, 2001

RIBEIRO, Andressa de Freitas. **Taylorismo, fordismo e Toyotismo.** p. 65-79. UFBA, 2015

ROCHA, Priscila Santos. **Inovação como estratégia competitiva no setor automotivo: Um estudo de caso da Renault.** p. 1-52. UniCEUB. Brasília, 2004.

SANTAROSA, Fabio. **O sistema Toyota de produção aplicado em uma grande empresa automobilística o caso Renault do Brasil.** p. 1-40. UFPR, 2014

TORRES, R. CARIO, S. **A governança da cadeia global de valor na indústria automobilística: um estudo de caso.** *Econômica (Niterói)*, v. 14, p. 74-90, 2012.

UTZIG, Pedro do Prado. **A Indústria Automobilística No Brasil, Uma Análise de Alguns Indicadores de Estrutura, Conduta e de Desempenho a Partir dos Anos 1990.** P. 13 – 23 UFSM, 2015.