

**Rivalidade e dinâmica competitiva entre veteranas montadoras de automóveis concorrentes no Brasil: General Motors, Volkswagen e Fiat**

**BEATRIZ BASILIO FRARE**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC-CAMPINAS)

**JUAN ARTURO CASTAÑEDA-AYARZA**

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE CAMPINAS (PUC-CAMPINAS)

# **Rivalidade e dinâmica competitiva entre veteranas montadoras de automóveis concorrentes no Brasil: General Motors, Volkswagen e Fiat**

## **1. INTRODUÇÃO**

O setor automotivo tem importante participação na estrutura industrial mundial. Segundo dados publicados no portal do MDIC (2020), esse setor representa cerca de 22% do PIB industrial do Brasil. Devido aos seus encadeamentos, é um setor cujo desempenho pode afetar significativamente a produção de vários outros setores industriais. Segundo o BNDES (2006), entre 2000 e 2005, o Brasil teve um dos maiores crescimentos da produção industrial entre os 64 países que, juntos, responderam por 92% da produção mundial. Nesse mesmo período, a indústria nacional cresceu 3,1% ao ano, enquanto a produção industrial global evoluiu 2,3% ao ano. No acumulado dos cinco anos, a indústria brasileira teve crescimento de 17% frente aos 12% do crescimento mundial.

Os fatores que constituem a competitividade de uma firma são sistêmicos (não controláveis pela firma), estruturais (que podem ou não ser controlados pela firma) e internos (controláveis pela firma). Nesse sentido, segundo Ferraz; Kupfer e Haguenaer (1995) e Coutinho e Ferraz (1995), a indústria automobilística é um exemplo das firmas que se transformaram para acompanhar as mudanças e exigências econômicas de um mercado cada vez mais competitivo. No Brasil, essas mudanças englobam investimentos para modernizar o parque industrial, adaptação a exigências dos consumidores quanto à qualidade do produto, a criação do Mercosul, entre outros pontos que redirecionaram as perspectivas do mercado automobilístico.

Segundo dados do MDIC (2020), quanto à estratégia de investimento da indústria automobilística em novas unidades produtivas, no período que teve início na década de 1990, o fluxo de investimentos diretos externos para países e regiões em desenvolvimento objetivou deslocar a produção mundial e elevar a participação no mercado de países com maior potencial de crescimento do consumo de automóveis. Entendia-se que havia saturação do mercado nas nações desenvolvidas e um movimento de criação de blocos econômicos regionais, com livre comércio entre seus membros e incidência de barreiras comerciais às mercadorias de países externos ao grupo. Com isso, as nações emergentes tornaram-se plataformas regionais de produção e distribuição. A localização em países emergentes que possuem melhor infraestrutura industrial, de transporte, de comunicações e maior capacitação tecnológica possibilitou que a produção atendesse não apenas ao mercado doméstico, mas também a outros países da região.

Por isso, com base no contexto descrito, este trabalho teve como objetivo caracterizar e discutir a dinâmica competitiva das três principais montadoras de automóveis auantes no Brasil nos últimos anos. Sendo elas a General Motors, Volkswagen e Fiat.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Análise dos Concorrentes**

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), a análise dos concorrentes se concentra em cada companhia com a qual uma empresa concorre diretamente. Na análise dos concorrentes, a empresa tenta entender algumas dimensões que ajudam a preparar um perfil antecipado de reações de cada concorrente: o que direciona o concorrente, como mostram seus objetivos futuros; o que o concorrente está fazendo e pode fazer, que é revelado por sua estratégia atual; em que o concorrente acredita sobre a indústria (setor), como mostram suas premissas; quais são as capacitações dos concorrentes, como mostram os seus pontos fortes e pontos fracos. Os resultados de uma análise eficaz dos concorrentes ajudam uma empresa a entender, interpretar e prever as ações e reações de seus concorrentes. Entender as ações dos concorrentes contribui claramente para a capacidade da empresa concorrer com sucesso na indústria.

## **2.2 Rivalidade entre Concorrentes**

A Intensidade da rivalidade entre concorrentes pode ser entendida pela identificação da relação causada entre as empresas, onde ações tomadas provocam impactos e reações competitivas em outras. A rivalidade competitiva se intensifica quando é desafiada pelas medidas de um concorrente ou quando uma empresa reconhece uma oportunidade de melhorar a sua posição no mercado (Johnson, Scholes e Whittington, 2011).

As empresas de uma indústria raramente são homogêneas. Elas diferem em recursos e capacidades e tentam se diferenciar de seus concorrentes. Geralmente as empresas tentam diferenciar seus produtos daquilo que seus concorrentes oferecem, de maneira que os clientes as valorizem e que elas tenham vantagem competitiva. Entre as dimensões visíveis nas quais a rivalidade se baseia estão o preço, a qualidade e as inovações (Barney e Hesterly, 2017). Assim, entende-se que a rivalidade competitiva entre as montadoras de automóveis é que um conjunto de ações e reações competitivas, que buscam uma posição vantajosa no mercado e que reflete as capacidades da organização para obtê-la.

Segundo Oliveira (2007), a rivalidade entre os concorrentes pode ser analisada por meio da quinta e última força competitiva proposta por Michal Porter, podendo ser chamada também de rivais competitivos, que são organizações com produtos e serviços similares do mesmo grupo de consumo. Contudo, cabe ressaltar que não é porque uma empresa que vende o mesmo produto que outra a transforma em concorrente direto, já que, o público alvo e sua localização podem ser diferentes.

Para Johnson, Scholes e Whittington (2011), a intensidade da rivalidade entre produtos e serviços similares é influenciada por muitos fatores, podendo eles enriquecer o mercado ou, inclusive, o tornar menos atrativo. Há alguns fatores adicionais que afetam diretamente os graus de rivalidade competitiva em uma indústria ou setor:

- *Equilíbrio competitivo*: a rivalidade aumenta a par da instabilidade quando existe um elevado número de empresas no mercado, já que as mesmas competem pelos mesmos consumidores e recursos. Isso acontece igualmente quando o número de empresas em competição é reduzido, mas com semelhante dimensão e alocação de recursos.
- *A diversidade dos concorrentes*: quanto mais diversas forem a origem, missão, valores e estratégias das empresas em competição, mais diferentes e imprevisíveis serão as suas reações às ações da concorrência.

- *Altos custos fixos*: empresas com grandes investimentos tendem a ter alta rivalidade. Elas procuram reduzir custos de unidades pelo aumento dos volumes e, em alguns casos, diminuir os preços.
- *Taxa de crescimento do mercado*: em um mercado em evolução, o seu mero crescimento implica que as empresas podem aumentar as vendas. Mas sendo a taxa de crescimento baixa, a concorrência pela conquista da maior quota de mercado torna-se ainda mais feroz, implicando a redução de preços e aumento em gastos publicitários, que conseqüentemente levam a lucros menores.
- *Diferenciação de produtos*: quanto menos diferenças existirem entre os produtos concorrentes, maior é a rivalidade das empresas produtoras, já que, o consumidor ponderará as suas opções tendo especialmente em conta o fator “preço”.
- *Barreiras de Saída*: não é necessariamente fácil para uma empresa abandonar um produto ou mercado quando os lucros são pequenos ou inexistentes. Nesse caso, as altas barreiras de saída – em outras palavras, encerramento – tende ao aumento da rivalidade, especialmente nas indústrias em declínio.

### **2.3 Dinâmica Competitiva**

De acordo com Da Silva (2001), até o início da década de 90, a estratégia das montadoras era calcada na verticalização dos fabricantes de veículos. Criava-se um imenso parque metalmeccânico de autopeças com a abertura de mercado por meio do fortalecimento da relação cliente-fornecedor, dividindo a responsabilidade de ser competitiva com a indústria de autopeças. Hoje as montadoras buscam associar-se informalmente às firmas que se comprometam com o desenvolvimento do produto até a entrega síncrona deste, dividindo os lucros e ou os prejuízos. Montadoras e fornecedores tornam-se grandes firmas virtuais ligadas pelo incentivo de competir, mas com administrações separadas que seguem as estratégias estabelecidas pelo contexto em que atuam e pelo direcionamento da cadeia produtiva.

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), a dinâmica competitiva se refere ao conjunto total de ações e respostas competitivas duma empresa, com o intuito de criar ou de proteger as suas vantagens competitivas e melhorar a sua posição no mercado. Ou seja, ela está direcionando as ações e reações contínuas que ocorrem entre todas as empresas que competem por posições vantajosas em um mercado.

### **2.4 Cenário Competitivo do Século XXI**

Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), a natureza da competitividade em várias indústrias no mundo está mudando. Até mesmo definir os limites de uma indústria se tornou um desafio. Desenvolver e implantar estratégias continuam sendo elementos importantes para ter sucesso nesse ambiente.

No cenário competitivo do século XXI, as fontes tradicionais de vantagem competitiva, como economias de escala e grandes verbas publicitárias, não são mais tão eficazes quanto costumavam ser. Além disso, a mentalidade administrativa tradicional do foco na eficiência dificilmente fará com que as empresas obtenham vantagem competitiva. A gestão precisará valorizar a flexibilidade, velocidade, inovação, integração e adaptabilidade. Para Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), a hiperconcorrência é o termo que define o cenário competitivo do Século XXI. É uma situação de concorrência que evolui rapidamente com base no posicionamento preço-

qualidade. Os principais fatores que criam ambientes hipercompetitivos são o surgimento de economia e tecnologia globalizadas e as rápidas mudanças tecnológicas.

Reafirmada pelas 11 montadoras que se instalaram desde a década de 90, o Brasil é cenário de uma indústria automobilística competitiva internacionalmente. Inclusive, pode-se destacar os esforços das montadoras para melhorar o chamado Diamante Nacional de Michel Porter (1990), que inclui fazer pressão por vantagens seletivas junto ao governo.

## **2.5 Globalização da Economia**

De acordo com Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), globalização é a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações, que incluem os fluxos de bens e serviços, assim como de capital financeiro e conhecimento. Relativamente liberada das restrições artificiais, tais como tarifas, a economia globalizada amplia e complica significativamente o ambiente competitivo de uma empresa.

As montadoras tradicionais percorreram um caminho mais longo que as novas entrantes. A partir dos anos 1970 realizavam o esforço de adaptação dos veículos, passando a ganhar algum destaque junto às matrizes. Na década de 1990 elas atingem o estágio de desenvolvimento de versões dos modelos originais, fazendo modificações no projeto. A partir da metade dos anos de 2000, chegam ao ponto de fazer todo o desenvolvimento do projeto do veículo, inclusive, conseguindo obter bom desempenho em sua comercialização. Destaca-se aqui a Volkswagen com o “Fox”, a General Motors com a “Meriva”, e a Fiat com o “Palio”, em co-desenvolvimento de 50% do automóvel com a matriz italiana (AMATUCCI 2010).

## **2.6 Setor Automotivo Atual**

De acordo com a Anfavea (2006), a indústria automobilística já se encontrava em crescimento, merecendo destaque na economia brasileira, uma vez que emprega, só na produção de autoveículos, 94.945 pessoas, o que representa 10,6% de participação no PIB industrial.

Segundo a Anfavea (2020), o modelo de negócio de toda a cadeia automotiva está em rápida e profunda transformação. Alternativas de propulsão são uma imposição ambiental na maioria dos países onde se produzem veículos. A automação avança em ritmo acelerado, bem como a conectividade entre veículos e até entre cidades e estradas “inteligentes”. Assim como ocorreu nos anos 20 do século passado, os atuais anos 20 sinalizam uma transformação radical que em pouco tempo terá deixado pelo caminho quem não estiver atento, não se adaptar e não ousar.

## **3. MÉTODO**

A pesquisa considerou dados secundários de acesso público, coletados por meio de pesquisa documental sobre as montadoras General Motors, Volkswagen e Fiat. Os dados sobre cada montadora foram organizados e tratados com base em três tipos de análises qualitativas, descritas a seguir.

a) Análise dos concorrentes: visou mostrar a concorrência direta e as características marcantes de cada montadora. A discussão da análise da concorrência é ampliada para

descrever o que as empresas estudam para poderem prever o comportamento dos concorrentes por meio de suas ações e respostas competitivas. Foram consideradas duas variáveis: **(i)** mercados nos quais as empresas competem umas com as outras e a importância de cada mercado para cada uma das empresas; **(ii)** a similaridade (tipo e quantidade) dos recursos que dispõem as empresas.

b) Rivalidade entre os concorrentes: visou identificar fatores de competição entre as montadoras escolhidas, como: **(i)** ações estratégicas e táticas (uma ação estratégica ou tática que a empresa executa para criar ou defender suas vantagens competitivas ou melhorar a sua posição no mercado); **(ii)** tamanho da organização (afeta a probabilidade de ela adotar ações competitivas e os tipos de medida que irá tomar e quando); **(iii)** preço; **(iv)** inovação; e **(v)** qualidade do produto.

c) Dinâmica competitiva: visando entender como funciona a competição entre as automobilísticas e como buscam suas vantagens competitivas. Essa discussão é direcionada para os efeitos da variação da velocidade competitiva em mercados diferentes (denominados mercados de ciclo lento, ciclo rápido e ciclo padrão) sobre o comportamento (ações e reações) de todos os competidores.

## **4. RESULTADOS**

### **4.1 Análise dos Concorrentes**

#### ***General Motors***

À semelhança da Volkswagen do Brasil, a General Motors também é exemplo no país em termos do volume de pessoas atuando na área de P&D, e da ampla infraestrutura tecnológica com laboratórios e equipamento. Algumas das inovações implementadas pela General Motors para o mercado foram os sistemas de check-control, onde o proprietário teria a possibilidade de verificar, em tempo real, as condições do veículo além de contar com um computador de bordo. As inovações também contaram com a incorporação de sistemas de freios ABS, duplo air bag e barra de proteção nas portas devido a crescente preocupação com itens de segurança. Uma outra característica da montadora é o atendimento de uma mesma categoria com diversos modelos, atendendo faixas de renda diferenciadas. A General Motors, especializada em hardware, sinaliza estar seguindo as tendências do mercado, entendendo que softwares representarão cada vez maior parcela dos carros.

Assim como a Fiat, a General Motors também se manteve nos últimos anos ofertando uma ampla gama de produtos para os segmentos populares, médios e grandes. Essa montadora também realizou uma política agressiva ao introduzir novos modelos e inovações tecnológicas, destacando-se como pioneira. Hoje é líder em segmento de automóveis populares.

#### ***Volkswagen***

De acordo com a companhia, a missão da Volkswagen é desenvolver, produzir economicamente e vender os veículos mais atrativos e de melhor qualidade do mundo. Para isso, a empresa tem entre seus valores o alto desempenho, renovação, respeito, responsabilidade, sustentabilidade e proximidade com o cliente. Apresenta uma nova era em conectividade, streaming e serviços dentro do veículo. Com uma inédita

plataforma de tecnologia que reúne informações do veículo. Visto o crescimento dos modelos compactos de SUV, a montadora voltará à disputa nessa categoria com o modelo T-ROC. O mesmo vale para a categoria de picapes, que está aquecida com as apostas em modelos “quase médios”, e lançamentos recentes do Renault Oroch e do Fiat Toro, ambos concorrentes indiretos da Volkswagen Saveiro. O modelo Jetta, por exemplo entrou no mercado chinês em setembro de 2019, e os números mostram o acerto da Volkswagen em lançar um modelo de baixo custo. Em 2020, seu primeiro ano completo de vendas, a marca continuará aumentando a participação de mercado do Grupo Volkswagen.

A Volkswagen era líder em vendas em 1995, mas foi perdendo a liderança de mercado até 2003. Apesar de haver fortalecido sua marca, perdeu competitividade em preços no segmento de carros populares. Hoje, a montadora alemã segue os planos de líderes no mercado, conseguindo ofertar uma ampla linha de modelos atendendo diversos segmentos de mercado. Sua marca possui forte reputação no Brasil e obteve sucesso em acompanhar as inovações tecnológicas.

### ***Fiat***

Por meio da fusão com a Chrysler, a Fiat Chrysler Automobiles (FCA) adquiriu como vantagem o nome de marcas que são reconhecidas, principalmente nas categorias emergentes de picapes e SUVs, com as marcas Jeep, Dodge e RAM. Aproveitar a lembrança de marca do consumidor é uma das possibilidades para fortalecer a holding. A Fiat é reconhecida pelos modelos básicos, e deve aproveitar a força dos modelos do grupo para os mercados emergentes, tais como premium, SUV e compactos. A movimentação dos modelos 500X, FCC4 e Toro já demonstra a entrada da montadora para modelos de alto nível. Mesmo assim, é importante a manutenção dos consumidores do mercado popular, otimizando aspectos como a experiência pós-venda. Quando se olha o modelo mais vendido que apresentou crescimento, surge o Fiat Argo, com avanço de 2,6%, atingindo 6.071 unidades emplacadas no terceiro mês do ano 2020.

Fiat conseguiu manter sua participação no mercado praticamente estabilizada, isso porque suas estratégias foram principalmente direcionadas às vendas no segmento carros populares. Além disso, a montadora diversificou o escopo de modelos ofertados com o lançamento de automóveis médios.

### ***Características diferentes e semelhantes entre as montadoras***

A Tabela 1 mostra as características entre as três montadoras estudadas. Pode-se ressaltar que as montadoras são inovadoras e tecnológicas em suas categorias, apresentam modelos de carros econômicos ao público. Contudo, ao se tratar em características que as diferenciam, a Fiat se destaca em seus modelos clássicos, ou seja, modelos básicos e reconhecidos pelos brasileiros, o que é muito atraente no momento da compra. A General Motors é referência em P&D, com diversos modelos, podendo atender várias classes sociais diferentes, além de ser especializada em hardware, enquanto que a Volkswagen se destaca em altas performances e soluções cada vez mais inovadoras e sofisticadas.

Tabela 1. Características entre as Montadoras General Motors, Volkswagen e Fiat.

MONTADORAS	CARACTERÍSTICAS
General Motors	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Exemplo em P&amp;D;</li> <li>-Ampla infraestrutura tecnológica;</li> <li>-Foco em itens de segurança (sistemas de freios ABS, duplo air bag e barra de proteção);</li> <li>-Apresenta uma mesma categoria com diversos modelos, atendendo assim faixas de rendas diferenciadas;</li> <li>-Especializada em Hardware;</li> <li>-Consumo eficiente.</li> </ul>
Volkswagen	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alta performance, renovação e eficiência;</li> <li>-Desenvolver e produzir economicamente;</li> <li>-Destaque em qualidade dos produtos;</li> <li>-Foco em inteligência tecnológica e dinamismo.</li> </ul>
Fiat	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Ótima arquitetura de marca;</li> <li>-Bastante reconhecida pelos modelos básicos (mercado popular);</li> <li>-Crescimento do valor da marca;</li> <li>-Inovação (computador de bordo e air bag);</li> <li>-Marca pioneira no universo digital;</li> <li>-Apresenta modelos econômicos e preços acessíveis.</li> </ul>

#### 4.2 Rivalidade Entre os Concorrentes

A intensidade da rivalidade entre concorrentes compara as reações competitivas provocadas por ações de uma ou mais empresas. As empresas de uma indústria raramente são homogêneas, pois elas diferem em recursos e capacidades e em esforços para se diferenciar de seus concorrentes.

##### *General Motors*

A General Motors é relevante nas categorias hatch (Onix), sedan (Classic), e SUV (Tracker). Suas estratégias de desenvolvimento de produtos têm focado em veículos como o Volt, novo carro elétrico da Chevrolet, e em funcionalidades como o OnStar, sistema de telemática avançado que oferece ao motorista serviços de emergência, segurança, navegação, concierge e conectividade. As ações de desenvolvimento de mercado da General Motors nos últimos anos foram mais direcionadas ao mercado asiático. Quanto às estratégias de diversificação, a General Motors investiu na criação de um ar condicionado que resfria o smartphone durante a recarga da bateria, e também investiu no lançamento de uma linha de bebidas energéticas, com edição limitada aos veículos Camaro e Corvette.

##### *Volkswagen*

Sua penetração de mercado é forte nas categorias Hatch (Gol, Fox) e Sedan (Voyage), porém apenas média na categoria SUV (Tiguan), apesar da importância atual dessa categoria no atual mercado nacional. No desenvolvimento de produtos o último movimento significativo foi o lançamento do Up, modelo que começou a ser vendido em 2014. A montadora também planeja novos lançamentos nos segmentos de SUV, porém há indícios de que tais planos já sofreram atrasos. Há também ações recentes relevantes no desenvolvimento de mercados, com a exportação do Up das fábricas brasileiras em 2014 para a Argentina e em 2015 para o Uruguai. Embora ainda não sejam produtos ligados ao mercado brasileiro, a Volkswagen vem buscando diversificação com a criação de triciclos elétricos e estacionamentos automatizados para recarga de veículos elétricos.

### ***Fiat***

A Fiat, na década de 1990, lançou o Uno Mille como o primeiro e único modelo daquela época com mil cilindradas fabricado no país. Essa estratégia inovadora no setor foi importante para a firma e para o mercado, lançando uma nova categoria de automóveis e representando cerca de 26% das vendas totais de automóveis em 1990.

Identificou-se também que a concessionária Fiat também foca sua estratégia em custos, realiza um estudo da disponibilidade de veículos em estoque para assim formular suas estratégias. A Fiat tem uma ótima arquitetura de marca e, no segmento popular está a sua principal força. Nela, criou um posicionamento para o Mille de baixo preço, com características de alta resistência e boa mecânica; para o Palio os atributos foram de conforto e de bom carro; e para o Uno a inovação, fator de forte apelo junto ao público jovem, o que lhe permitiu alcançar a liderança.

A Tabela 2 mostra as principais estratégias entre as montadoras e os seus respectivos fatores de competição, destacando a rivalidade entre elas.

Tabela 2. Principais Estratégias e Fatores de Competição General Motors, Volkswagen e Fiat.

EMPRESAS	ESTRATÉGIAS	FATORES DE COMPETIÇÃO
----------	-------------	--------------------------

<p>General Motors</p>	<p>Desenvolvimento de produtos Diversificação  Estratégia de custo</p>	<p>OnStar, sistema de telemática avançado que oferece ao motorista serviços de emergência, segurança, navegação, <i>concierge</i> e conectividade, ou seja, desenvolve uma série de serviços baseados em tecnologia para os carros da GM Investiu na criação de um ar condicionado que resfria o smartphone durante a recarga da bateria, e também investiu no lançamento de uma linha de bebidas energéticas, com edição limitada aos veículos Camaro e Corvette. Manutenção barata</p>
<p>Volkswagen</p>	<p>Desenvolvimento de produtos Desenvolvimento de mercados Diversificação Estratégia de custo</p>	<p>Último movimento significativo foi o lançamento do Up, e a montadora pensa em novos lançamentos nos segmentos de SUV Exportação do Up das fábricas brasileiras em 2014 para a Argentina e em 2015 para o Uruguai. Criação de triciclos elétricos e estacionamentos automatizados para recarga de veículos elétricos, trazendo todo o diferencial esperado pela humanidade Busca pela liderança</p>

Fiat	Estratégia inovadora Estratégia em custos Estratégia de posicionamento e custo	O digital tem hoje um percentual entre 20% e 25% do mix de comunicação da Fiat, e uma audiência líder em internet de quase 5,5 milhões de usuários e 1 milhão de carros montados mensalmente, o que gera dados para ser mais assertivo na entrega e na comunicação com o consumidor Realiza um estudo da disponibilidade de veículos em estoque para assim formular suas estratégias. O Mille de baixo preço, bom carro, resistente, boa mecânica; para o Palio os atributos foram de conforto e de bom carro; e o Uno veio com a inovação, fator de forte apelo junto ao público jovem, o que lhe deu a liderança.
------	--	---

### 4.3 Dinâmica Competitiva

O novo ambiente econômico, que coloca a busca da competitividade como uma necessidade de sobreviver, exige do empresário uma postura mais dinâmica e atenta às transformações. A capacidade de gerenciar e potencializar os recursos produtivos que possui por meio da descentralização do processo de gestão da administração horizontalizada, possibilitará que as diretrizes da firma aconteçam em todo o ambiente interno.

#### *General Motors*

Esta empresa deposita sua confiança no uso de alianças estratégicas, que costumam gerar valor ao habilitar as firmas a explorar oportunidades e neutralizar ameaças. Ou seja, entendem que, a partir de uniões, seria possível aproveitar os conhecimentos técnicos e esferas de influência de cada uma das partes em prol da geração de vantagem competitiva. A empresa pretende seguir inovando e ser capaz de competir no novo mercado de carros autônomos. Para isso, será necessário contar com um nível de tecnologia muito maior do que o padrão da companhia e, portanto, aquisições e alianças estratégicas exercerão papel crucial no processo.

## ***Volkswagen***

A Volkswagen, é a marca que mais cresce, tanto em vendas como em participação de mercado, e acumula conquistas expressivas: é a maior produtora, com 23 milhões de veículos fabricados, e a maior exportadora da história no Brasil, com 3,7 milhões de carros embarcados. Sendo assim, com 67 anos de presença na vida, no coração e na garagem dos brasileiros, a Volkswagen vive um momento único no Brasil. Nasce uma Nova Volkswagen, estratégia que prevê a maior ofensiva de produtos da marca no País, com 20 lançamentos até 2020, fruto de um investimento de R\$ 7 bilhões.

## ***Fiat***

A Fiat se utiliza de uma agência de publicidade que faz campanhas agressivas de vendas, com a intenção de conquistar a liderança de mercado. Nesse sentido, percebe-se a adoção da estratégia de custo. Ainda, segundo o diretor da empresa, analisa-se a dinâmica do emplacamento e o market share, para que, quando necessário, os estoques sejam utilizados na redução dos preços e na consequente retomada ou manutenção da participação de mercado.

Neste setor, como evidenciado nesta pesquisa, para uma empresa construir uma vantagem competitiva sustentável será necessário que tenha a capacidade de combinar as estratégias de liderança em custo, diferenciação e enfoque. Ou seja, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para alcançá-las.

Pesquisas continuam mostrando que a General Motors, a Volkswagen e a Fiat continuam sendo as marcas mais procuradas pelos brasileiros. A Tabela 3 mostra que entre as montadoras, o ranking de participação de mercado vem trazendo a Volkswagen na liderança, com 17,7% de market share, seguida da General Motors, que declinou de 16,7% para 16,4%, enquanto a Fiat manteve a terceira colocação com 13,2%.

Tabela 3: Ranking - Montadoras em Junho de 2020.

<b>RANK</b>	<b>MARCA</b>	<b>VENDAS</b>	<b>MKT SHARE</b>
1	Volkswagen	14.215	17,7%
2	General Motors	13.125	16,4%
3	Fiat	10.633	13,2%

## **5. DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O posicionamento da General Motors diz que a vantagem em custo deve ser direcionada para melhorar a competitividade e, com isso, aumentar a participação de mercado. Porter (1986), destaca que, via de regra, produtores vendem um produto padrão e dão considerável ênfase à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. Dessa forma, a concessionária explora prioritariamente a estratégia de custos com uma manutenção mais barata, o que melhora a relação custo benefício para o cliente. É importante ressaltar que a General Motors está sempre

inovando, acreditando que no futuro os automóveis elétricos tomarão conta, pois além das leis ambientais, os elétricos possuem completa compatibilidade com as próximas gerações de tecnologias de conectividade e de condução autônoma, levando os consumidores a terem maior conhecimento benéfico das novas tecnologias.

A Volkswagen foca em estratégias de venda e no entendimento das ações dos seus rivais, o que tem lhe permitido disputar a liderança do mercado. Essa postura confirma os preceitos Da Costa e Henkin (2016), que o esforço de vendas é um dos caminhos a ser seguido, através da fixação de marcas, de gastos em propaganda e em marketing, no controle de canais de distribuição e na oferta de serviços pós-vendas, pois para se atingir uma posição de custo e adotar esse posicionamento como estratégia competitiva, quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa.

A Fiat tem mostrado aproveitar bem suas oportunidades de crescimento. Ela também foca na estratégia de custos, realiza um estudo da disponibilidade de veículos em estoque para assim formular suas estratégias de venda. Esse tipo de posicionamento, é amplamente explorado por Porter (1986), que explica que essas empresas precisam não apenas ser operacionalmente e estruturalmente mais enxutas do que os concorrentes, mas também estar capitalizadas para suportar longos períodos de baixa lucratividade.

Além disso, com o fortalecimento das marcas e unificação de bancos de dados, a Fiat ampliou a possibilidade de prever comportamentos de pessoas que compram produtos semelhantes, facilitando oferecer as opções mais adequadas para o consumidor potencial se tornar cliente. Esse tipo de fortalecimento pode abrir oportunidade inclusive para acompanhamento do ciclo de vida do consumidor, aproveitando cada fase para aproximação e fidelização do cliente.

Conforme afirma Hitt, Ireland e Hoskisson (2018), globalização é a interdependência econômica cada vez maior entre os países e suas organizações, em outras palavras a globalização é o produto de uma quantidade maior de empresas competindo umas com as outras em um número cada vez maior de economias globalizadas. O estudo mostrou que, no caso das filiais brasileiras, elas estão em geral bem alinhadas com as estratégias de globalização das respectivas matrizes. Ao que tudo indica, as filiais brasileiras esforçam-se para seguir as estratégias globais de suas sedes, apesar de serem continuamente perturbadas pela turbulência do ambiente econômico e político em que atuam. Nesta situação, as filiais que conseguem maior sucesso parecem ser aquelas que combinam robustez com flexibilidade no seu comportamento estratégico.

Segundo Porter (1996), o que leva a uma vantagem competitiva é a eficácia operacional, ou seja, é o desempenho de atividades similares melhor do que os concorrentes. Sendo assim, no caso do ramo automotivo, no início do processo de globalização das empresas as incertezas eram muito grandes sobre a forma de se globalizar e de competir nos mercados globais. Cada empresa buscava inovar através de soluções experimentais, às vezes bem sucedidas, outras vezes não. À medida que as incertezas vão se reduzindo e que certas estratégias são mais bem sucedidas do que outras, há uma tendência de todas as empresas imitarem as soluções mais bem sucedidas. Em um ambiente competitivo em que um dos concorrentes pode tomar uma rota alternativa que pode levá-lo a ultrapassar um rival, os líderes acabam por imitar os seguidores, para bloquear a possibilidade de uma eventual ultrapassagem, a

imitação pode ser até positiva, quando está associada à fidelidade dos clientes.

Os resultados da pesquisa mostram que as concessionárias Fiat, General Motors e Volkswagen são semelhantes em alguns aspectos, por exemplo, todas aumentaram, ou planejam aumentar, as exportações, ou todas buscam reduzir custos, derivando em grande parte da semelhança entre as estratégias das matrizes e das fortes pressões do ambiente econômico e político brasileiros, diferenciando-se apenas no estágio em que cada uma se encontra de um processo que parece ser comum a todas. Apesar de todo o esforço de reduzir custos e aumentar a eficiência, os lucros estão deprimidos, em grande medida por causa da recessão que o mundo atravessa, e também pelo fato da imitação e a homogeneidade, pois se as empresas começam a ficar iguais, especialmente no que afeta a percepção do consumidor, por exemplo, nas características do produto, a competição descamba para uma competição em preços, o que não favorece aos retornos esperados.

## **6. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Até o início da década de 90, a estratégia das montadoras era calcada na verticalização dos fabricantes de veículos. Criava-se um imenso parque metalmeccânico de autopeças com a abertura de mercado, por meio do fortalecimento da relação cliente-fornecedor, dividindo a responsabilidade de ser competitiva com a indústria de autopeças. Hoje as montadoras buscam associar-se informalmente às firmas que se comprometam com o desenvolvimento do produto até a entrega síncrona deste, repartindo os lucros, pelo aumento das vendas, ou prejuízos, pela falta de competitividade. Montadoras e fornecedores tornam-se grandes firmas virtuais ligadas pelo incentivo de competir, mas com administrações separadas que seguem as estratégias estabelecidas pelo contexto em que atuam e pelo direcionamento da cadeia produtiva.

As análises dos concorrentes, da rivalidade e da dinâmica competitiva têm extrema importância para a inteligência competitiva das organizações. Inclusive, na prática, essas análises têm implicações éticas, como na hora da coleta de dados. Entre as práticas consideradas legais e éticas estão (1) obter informações disponíveis para o público (tais como autos de processos, anúncios classificados dos concorrentes, relatórios anuais, relatórios financeiros em geral e (2) frequentar feiras e exposições comerciais para obter catálogos dos concorrentes, ver suas exposições e ouvir debates sobre seus produtos.

Algumas práticas de inteligência competitiva podem ser legais, porém uma empresa tem de decidir se elas também são éticas, dada a imagem que ela deseja em relação à qualidade de relacionamento com a sociedade. No setor automotivo, pode-se citar o caso das transmissões eletrônicas, onde a linha divisória entre as práticas legais e éticas pode ser difícil de estabelecer. Por exemplo, uma empresa pode criar endereços de sites na internet que sejam tão semelhantes aos dos seus concorrentes e, desse modo ocasionalmente receber transmissões de e-mails destinados a esses concorrentes. Essa prática é um exemplo do desafio que as empresas enfrentam quando decidem coletar informações sobre concorrentes e ao mesmo tempo estipulam o que fazer para evitar que os concorrentes fiquem sabendo demais sobre elas. Uma diretriz adequada no tocante a práticas de inteligência sobre os concorrentes é respeitar os princípios de moralidade comum e o direito dos concorrentes de não revelar determinadas informações sobre seus produtos, operações e intenções

estratégicas.

Como mostrado nos resultados, a estratégia de diferenciação está se integrando no padrão de competição da indústria, isso exigirá a busca contínua de novos produtos pelas firmas. Essa necessidade se dá não apenas como uma maneira de conquistar novas parcelas do mercado, mas também como uma maneira de se proteger de ataques das rivais. Assim, faz-se necessário um engajamento constante da firma em atividades de P&D, desenvolvendo novos produtos que possam ser usados em primeiros movimentos, ou apenas para garantir sua posição de mercado.

Somado a tudo isso, cabe lembrar que na indústria automotiva há diversas barreiras de entrada, como alto custo de instalação, necessidade de investimentos em pesquisa e desenvolvimento, e competição com grandes marcas já consolidadas. Isso sinaliza um ambiente intensamente competitivo entre as firmas atuantes do mercado nas atividades de venda e serviços de pós-venda. No caso da pós-venda, esta pesquisa identificou a ausência de ações competitivas das montadoras avaliadas.

Quando se fala das limitações da pesquisa, este estudo teve como foco três veteranas indústrias automobilísticas (General Motors, Volkswagen e Fiat), suas respectivas estratégias e a leitura da dinâmica competitiva que existe entre elas. No entanto, os resultados não permitem sinalizar os principais fatores de vantagem competitiva e nem generalizar o cenário competitivo de todo o setor automobilístico.

Finalmente, cabe ressaltar que as empresas se utilizam de estratégias, das quais se relacionam com a capacidade da firma de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos a fim de manter ou ganhar mercados. Os jogadores (empresas) são concorrentes entre si, e no processamento do jogo (concorrência) buscam formas de ganhar mais espaço (no mercado) a fim de alcançar seus objetivos (permanecer no jogo – mercado – e lucrar no sistema capitalista). Os instrumentos para competir podem ser qualquer elemento que acompanha a existência econômica da empresa.

## **REFERÊNCIAS**

AMATUCCI, Marcos. Gaining Competences for Innovation: Differences between First Movers and Late Movers in the Brazilian Automotive Industry. 18thGERPISA International Colloquium. Berlin, Alemanha, 2010.

ANFAVEA (2006). Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario2020/anuario.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2020.

ANFAVEA (2020). Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo: Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario2020/anuario.pdf>> Acesso em: 29 jun. 2020.

BARNEY, J. B.; HESTERLY, W. S. Administração estratégica e vantagem competitiva: conceitos e casos (5th ed.). Pearson Education do Brasil, 2017.

BNDES (Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social). Visão do desenvolvimento nº15 – Indústria brasileira cresceu mais que a mundial de 2000 a 2005. Publicado em 05 de outubro de 2006. Disponível em: <[www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)>. Acesso em: 15 mai. 2020.

COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. Estudo da competitividade da indústria brasileira. 3º ed. Campinas: Papirus: Editora da Unicamp, 1995.

DA COSTA, Rodrigo M; HENKIN, Hélio. Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil. Economia e Sociedade, Campinas, Unicamp. IE, 2016.

DA SILVA, Ch. L. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. Ver. FAE, Curitiba, 2001.

FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. Made in Brazil: desafios competitivos para indústria. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

HITT, Michael A.; IRELAND, R. Duane; HOSKISSON, Robert E. Administração Estratégica: Competitividade e globalização. 12º ed. São Paulo: Cengage Learning, 2018.

JOHNSON, Gerry; SCHOLLES, Kevan; WHITTINGTON, Richard. Fundamentos de Estratégia. Porto Alegre: Bookman, 2011.

MDIC - MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO, INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. Setor automotivo. 2020. Disponível em : <<http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo>>. Acesso em: 15 mai. 2020.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas. 23º ed. São Paulo: Atlas, 2007.

PORTER, M. E. Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M.: A vantagem competitiva das nações; Harvard Business Review, marabr, 1990.

PORTER, Michael. Estratégia competitiva – Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 13º ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996.