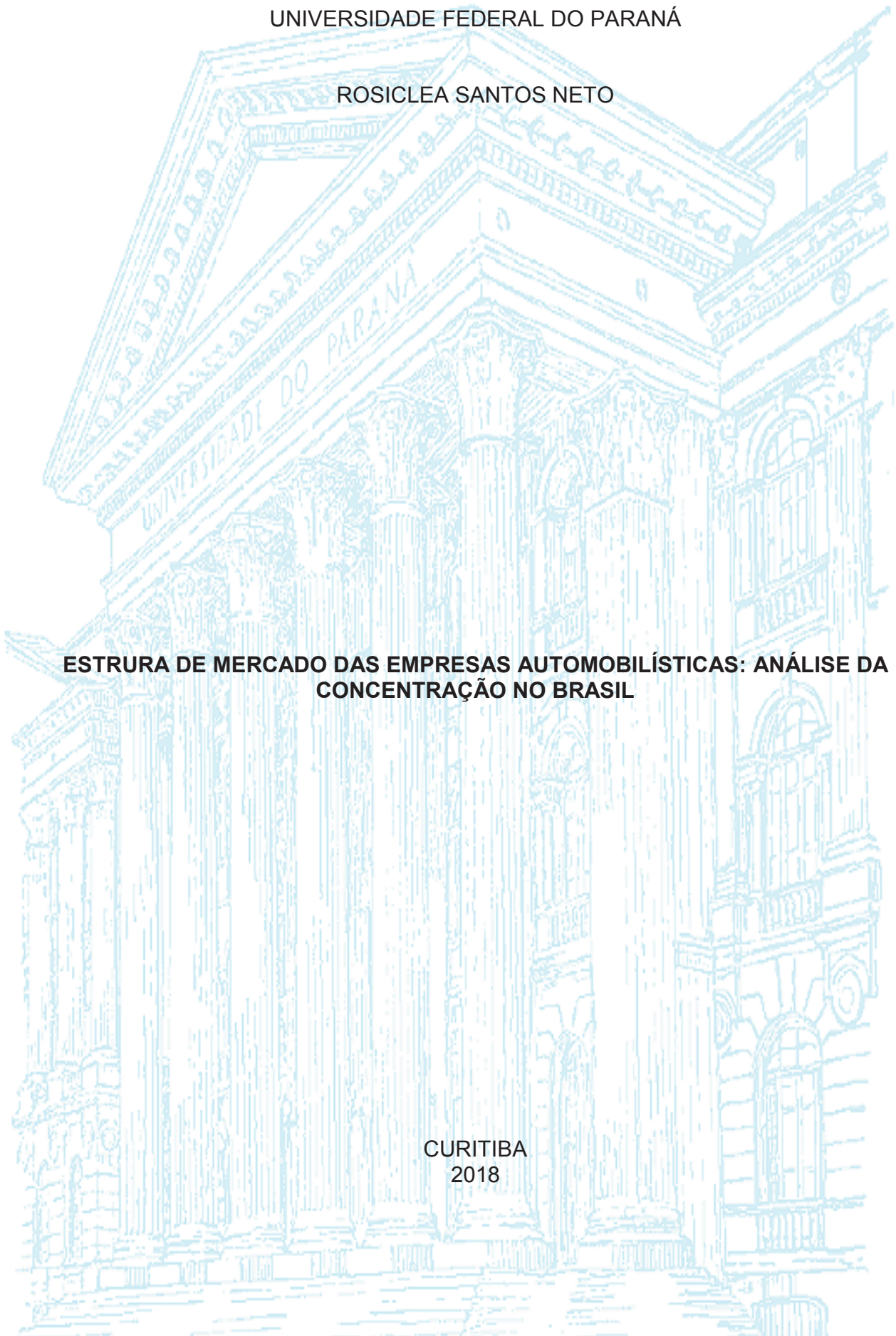


UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

ROSICLEA SANTOS NETO

**ESTRURA DE MERCADO DAS EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS: ANÁLISE DA
CONCENTRAÇÃO NO BRASIL**

CURITIBA
2018



ROSICLEA SANTOS NETO

**ESTRURA DE MERCADO DAS EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS: ANÁLISE DA
CONCENTRAÇÃO NO BRASIL**

Monografia apresentada ao Departamento de Ciências Contábeis, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná, como pré-requisito para obtenção do título de Especialista em Contabilidade e Finanças.

Orientador: Prof^a. Dra Mayla Cristina Costa

CURITIBA
2018

TERMO DE APROVAÇÃO

ROSICLEA SANTOS NETO

Monografia apresentada como requisito para
à obtenção do título de Especialista, Curso de
Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências
Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná,

pela seguinte banca examinadora:

Prof^a. Dra Mayla Cristina Costa
Orientador – Departamento de Administração - UFPR

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx

Prof. xxxxxxxxxxxxxxxx
Departamento de xxxxxxxx
Curitiba, 30 de Junho de 2018

AGRADECIMENTOS

Primeiramente quero agradecer a Deus por me dar sabedoria, saúde e que me amou desde o princípio, oferecendo-me a vida.

Quero agradecer a meus pais, que me ensinou a transformar as dificuldades em energia para ser usada em meu favor, para meu crescimento.

A amiga Fatima em especial, por seu incentivo nos momentos mais difíceis, em me ajudar em todos os momentos a quem pedi socorro, por utilizar suas horas, independentemente do horário, o meu muito obrigado eternamente.

Professora Mayla em especial, por acreditar no meu potencial e não deixou que desistisse da monografia, pela competência profissional, valiosa orientação e importantes sugestões que foram essenciais para correção deste trabalho de conclusão de curso, por sua paciência e dedicação, as quais foram importantes para o enriquecimento deste trabalho.

Ao meu marido que teve toda paciência em dividir as tarefas de casa para que eu conseguisse realizar o trabalho.

A todos que direta ou indiretamente contribuíram para que esta pesquisa pudesse ser realizada.

Aplica a tua vida nos caminhos do Senhor
E verás a recompensa de Deus em sua vida.

RESUMO

O atual cenário econômico mundial é marcado pelo acirramento da concorrência entre empresas, devido à globalização dos mercados. Nesse ambiente competitivo, as ferramentas gerenciais utilizadas são essenciais para a tomada de decisões das organizações. As indústrias automobilísticas têm sofrido várias mudanças no mercado, ao longo dos últimos dez anos, como consequência das turbulências da economia. O estudo tem como objetivo verificar a concentração no mercado por meio do índice HHI. Além de avaliar as estratégias das principais montadoras de veículos de passageiros no Brasil. Com este levantamento de dados, podemos ter informações coerentes para tomada de decisão, trazendo transformações significativas sem causar impactos, ou seja, que quebrem paradigmas que venham a impactar vendas negativas nas indústrias. Espera-se que as montadoras estejam preparadas para esta revolução que se apresenta repleta de oportunidades, principalmente para aquelas que souberem se adaptar aos novos formatos de faturamento e de lucratividade, e para aquelas capazes de transformar o modelo de negócio tradicional a partir do entendimento do cenário atual e das projeções para o futuro. Por meio do cálculo baseando-se no faturamento de 2017 das vinte maiores empresas do setor, encontrou-se um índice alto e representativo de concentração nesse mercado, o que sugere a realização de novos estudos para a verificação dos aspectos que possam causar externalidades decorrentes desta concentração.

Palavras-chave: Setor automobilístico brasileiro, concentração, estrutura de mercado.

ABSTRACT

The current global economic scenario is marked by the intensification of competition among companies, due to the globalization of markets. In this competitive environment, the managerial tools used are essential for organizational decision-making. The automobile industry has undergone several changes in the market, over the last ten years, as a consequence of the turbulence of the economy. The study aims to verify the concentration in the market through the HHI index. In addition to evaluating the strategies of the main assemblers of passenger vehicles in Brazil. With this data collection, we can have coherent information for decision making, bringing significant transformations without causing impacts, that is, that break paradigms that will impact negative sales in industries. The automakers are expected to be prepared for this revolution that is full of opportunities, especially for those who know how to adapt to new billing and profitability formats, and for those capable of transforming the traditional business model from the understanding of the current scenario and projections for the future. Based on the calculation of the 2017 revenues of the twenty largest companies in the sector, a high and representative concentration index was found in this market, which suggests that new studies should be carried out to verify the aspects that may cause externalities arising from this concentration.

Keywords: Brazilian auto industry, concentration, market structure.

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ASG	Automated Sequential Gearbox
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos e Automotores
CADE	Conselho Administrativo de Defesa Econômica
DP	Desenvolvimento de Produtos
ECD	Escrituração Contábil Digital
FCA	Fiat Chrysler Automobiles
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
GNV	Gás Natural Veicular
GPS	Sistema de Posicionamento Global
HHI	Índice de Concentração Herfindahl-Hirschman
M	Instituições no Mercado
N	Representa o nº de Empresas com mais participação no mercado
OI	Organização Indústrias
Q_i	Market Share
SP	São Paulo
SUVs	Veículo Utilitário Esportivo
TQC	Controle de Qualidade Total
Tilt-down	Retrovisor Elétrico
UAW	Sindicato Automotivo Americano

LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Conceito de Estratégia	27
Tabela 2: Crescimento das Vendas	33
Tabela 3: Faturamento de Vendas por Marca	42
Tabela 4: Faturamento de Vendas por Modelo	43
Tabela 5: Receita das Marcas Mais Vendidas 2017	44
Tabela 6: Demonstração dos Dados para Cálculo do HHI	47

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	10
1.1 QUESTÃO DE PESQUISA	10
1.2 OBJETIVOS	11
1.2.1 OBJETIVO GERAL	11
1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS	11
1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA	11
1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO	12
2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	13
3. REFERENCIAL TEORICO	16
3.1 ESTRURA DE MERCADO E OLIGOPÓLIO	16
3.2 EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS	23
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS	32
4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL	32
4.2 CONCENTRAÇÃO DO SETOR	45
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES	48
REFERÊNCIAS	50

1. INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo analisar a estrutura do mercado automobilístico como um todo. O setor é historicamente reconhecido como responsável pela introdução e disseminação de inovações em termos de produtos e de novas práticas de gestão tecnológica e de operações na indústria nacional (Dias et al., 2011).

Santos e Gonçalves (2015) consideram que uma importante mudança introduzida nas últimas décadas nas cadeias de suprimento nas indústrias do Ocidente foi a adoção de sistemas just-in-time, oriundos do modelo japonês (Costa & Queiroz, 2000). Visando à manutenção de sua competitividade, as montadoras deram início a um processo reativo por meio da adoção de diversas estratégias, dentre as quais se destaca a intensa racionalização da sua estrutura de fornecedores diretos, que resultou na redução no número de fornecedores e na hierarquização da cadeia de suprimentos (Di Serio, Sampaio & Pereira, 2007).

No entanto, observa-se uma concentração de mercado neste setor e o presente trabalho visa responder se o nível de concentração oligopolizada é saudável e está dentro dos limites estabelecidos, dado que o Brasil tem ocupado posição em destaque na produção mundial de veículos automotores. Donário e Santos (2016) consideram que oligopólio é uma estrutura de mercado na quais poucas indústrias automotivas ofertam veículos que podem ou não ser diferenciados nos seus modelos e configurações.

Desse modo, veículo é um produto homogêneo, em que o mercado consumidor de carros é muito grande em relação ao número de firmas do setor automotivo, um grupo muito pequeno que ofertam, ou seja, poucas empresas são responsáveis por abastecer o mercado grande de compradores. Tem-se assim o problema de pesquisa proposto.

1.1 QUESTÃO DE PESQUISA

Como o setor automobilístico está segregado e estruturado mercadologicamente no Brasil?

1.2 OBJETIVOS

Neste trabalho será abordado o mercado automobilístico em seus aspectos financeiros e sua estrutura de capital, a fim de analisar como o setor automobilístico está estruturado no Brasil.

1.2.1 OBJETIVO GERAL

Analisar a estrutura do mercado automobilístico no Brasil, no ano de 2017.

1.2.2 OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Mapear os dados do mercado automobilístico no Brasil no ano de 2017;
- Demonstrar a configuração do mercado automobilístico no Brasil;
- Analisar a estrutura do mercado automobilístico no Brasil por meio do índice HHI.

1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA

A importância deste trabalho é viabilizar, aprimorar e ressaltar os fatores determinantes sobre estrutura no mercado automobilístico. Visto que temos várias formas de ser planejar dentro da empresa, vamos aprofundar e conhecer a sua estrutura e seus efeitos. O CADE assegura que a concentração no que diz respeito ao poder de mercado é identificada quando quatro maiores empresas, portanto C4 possuem participação de mercado igual ou superior a 75% (Portaria SEAE/SDE nº 50/2001, item 36).

Do ponto de vista prático, o estudo justifica-se pela importância do setor e do ponto de vista teórico considera-se relevante um maior conhecimento e demonstração da estrutura de mercado. Assim, do ponto de vista social é também relevante a análise descritiva e conhecimento acerca da estrutura de mercado e contextualização de suas características no mercado automobilístico para verificação de sua composição e grau de concentração.

1.4 ESTRUTURA DO TRABALHO

A partir do aparato teórico da revisão de literatura e para análise do objeto de pesquisa, este trabalho de conclusão está estruturado em 5 capítulos, incluindo este primeiro capítulo de Introdução do trabalho, em que são apresentados a contextualização do tema, a formulação do problema de pesquisa, objetivos, a justificativa teórica e prática e contribuições do estudo.

No segundo capítulo são abordados tópicos do referencial teórico que fundamentam o estudo e demonstram a lente utilizada para análise do problema e objeto de estudo que visa analisar a estrutura de mercado das empresas automobilísticas no Brasil.

No terceiro capítulo apresenta-se o método utilizado, as definições de categorias analíticas, a delimitação e desenho da pesquisa, o delineamento do estudo, o processo de coleta, tratamento e análise dos dados.

No quarto capítulo são descritas a apresentação e análise dos dados, por meio de um panorama da situação e resultados encontrados da análise do setor. Por fim, no quinto e último capítulo são apresentadas as considerações finais da pesquisa, as contribuições, as limitações e as recomendações para trabalhos futuros.

2. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A observação elucida a realidade, o fato ocorrido, por meio de um contingente, ou seja, suas proposições ou hipóteses podem ser verdadeiras ou falsas, desde que comprovadas ou não por meio de uma experimentação (MARCONI; LAKATOS, 2000). Essa pesquisa realizada pode ser classificada como descritiva. Segundo Köche (2003), a pesquisa descritiva estuda as relações entre duas variáveis de um dado fenômeno sem manipulá-las. Para analisar essa relação, constata e avalia essas relações à medida que essas variáveis se manifestam espontaneamente em fatos, situações e nas condições que já existem.

Trata-se de uma pesquisa de natureza exploratória, seguido de Investigação documental, descritiva e bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2005), pode-se entender método de pesquisa como “conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo, definindo o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do pesquisador” (p.83).

Neste sentido este trabalho se caracteriza por ser científico, por ter como base uma literatura extensa enriquecida como consequência de trabalhos empíricos. Martins e Theóphilo (2009) mencionam que “o empirismo é uma ciência vista como uma descrição dos fatos baseada em observações e experimentos que permitem estabelecer induções” (p.39).

Segundo Booth apud Diniz (2013) não existe fórmula pronta para orientar pesquisas, o pesquisador deve se mostrar incansável, a fim de colher informações pertinentes ao seu objeto de estudo - lendo, investigação e observando - para solucionar um problema no qual sua resposta seja válida para a sua comunidade científica.

A fim de analisar adequadamente o assunto determinado, utilizamos para a realização da presente pesquisa um levantamento bibliográfico sobre a concentração no setor automobilístico e procuramos entender a atual configuração do setor no Brasil. Os objetivos da pesquisa podem ser classificados como descritivos, pois pretendemos descrever a atual configuração do setor brasileiro e proporcionar uma visão atual do mercado.

Para a realização das análises e interpretações dos dados, conforme mencionado na (seção 2), utilizaremos como parâmetro o índice de concentração

Herfindahl-Hirschman Index (HHI) e nosso escopo de análise será a respeito dos faturamentos durante o exercício social de 2017. Em vista do exposto, a análise dos dados deu-se de maneira empírica, tendo em vista que ao longo do percurso, obteve-se um embasamento teórico e científico a respeito da bibliografia relativa ao assunto, facilitando a interpretação e análise dos dados.

O índice HHI (2) considera o volume de organizações (empresas) do setor escolhido e suas participações no mercado e as pondera ao quadrado. Portanto, consideremos M instituições no mercado encontrarão o HHI conforme equação abaixo:

$$HHI = \sum_{i=1}^M \beta_i^2, \text{ em que } \beta_i = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^M Q_i} \text{ que representa a participação da}$$

organização.

Portanto, podemos considerar como razão para cálculo do índice de HHI a expressão:

$$HHI = \sum_{i=1}^M \left[\frac{Q_i}{\sum_{i=1}^M Q_i} \right]^2$$

Onde:

N : representa o número de empresas com mais participação no mercado, conforme definição do estudo;

Q_i : Market Share.

Podemos expressar o índice de HHI de duas formas:

Considerando o valor em percentual (%), ou seja, caso exista uma instituição que possua 100% do mercado, monopólio, o $HHI = \sum_{i=1}^1 (100)^2 = 10.000$. Então, se existem N instituições iguais com nível de participação iguais, concorrência perfeita, o HHI seria: $HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{100}{N} \right)^2 = \frac{10.000}{N}$, portanto, observamos que quanto maior o poder de mercado maior será o HHI.

Desconsiderando o valor em percentual (%), temos que $\left(\frac{1}{N}, 1 \right)$, onde 1 representa que a instituição tem o monopólio do mercado. Desse modo, conforme Bittencourt et al. (2015 apud RESENDE, 1994) esta forma apresenta limitação quando são considerados diversos espaços temporais, pois, conforme verificamos a medida que o volume de instituições aumenta o limite inferior da equação diminuirá, e quando o volume de instituições tende ao infinito o valor mínimo do índice tende a zero.

Nas pesquisas já realizadas identificamos critérios para a aprovação de um ato de concentração. Assim, consideremos que $X=10.000$ ou 1 e que 0 significa antes da fusão e 1 depois da fusão, logo:

Se $HHI_1 < 10\%X \rightarrow OK$ para a operação. O mercado não apresentava concentração antes de fusão e continua não apresentando concentração. Temos que $10\%X = 1.000 = 0,1$.

Se $10\%X < HHI_1 < 18\%X$ e $\Delta HHI < 1\%X \rightarrow OK$ para a operação. Não havia grande concentração do mercado antes da fusão e após a fusão houve um aumento pouco significativo da concentração. Temos que $18\%X = 1.800 = 0,18$ e $1\%X = 100 = 0,01$.

Se $HHI_1 > 18\%X$ e $\Delta HHI < 0,5\%X \rightarrow OK$ para a operação. Nesse caso o mercado já era concentrado antes da fusão. Temos que $0,5\%X = 50 = 0,005$.

Cabe ressaltar que, quanto maior a diferença entre as participações de mercado das M instituições, maior será o HHI.

Os parâmetros utilizados para a interpretação do índice são:

Abaixo de 1.000: mercado desconcentrado

Acima de 1.800: mercado altamente concentrado

Por tanto trata-se de um estudo de caso, em que o objetivo é verificar a concentração do setor.

3. REFERENCIAL TEORICO

Nesta seção é apresentada a base teórica necessária ao desenvolvimento do estudo, qual propõe servir de base teórica para auxiliar a responder o problema de pesquisa proposto.

3.1 ESTRURA DE MERCADO E OLIGOPÓLIO

Estruturas de mercado correspondem à maneira como os mercados estão organizados de acordo com as características da concorrência, Donário e Santos (2016) destacam que esta irá variar entre concorrência perfeita, monopólio e oligopólio. Nesse sentido, um mercado perfeito é considerado um mercado em que os vendedores e os compradores não possuem potencial de determinação do preço de venda ou influência significativa, enquanto um mercado imperfeito pode ser caracterizado por monopólios e oligopólios.

Edwards (1933) em afirmação seminal das estruturas de mercado discorre que a imperfeição mercadológica conjectura para uma teoria da exploração do trabalho. Os mercados perfeitos detêm informações simétricas, qual para Sauaia e Kallás (2007) é uma estrutura teórica ideal, já que onde oferta e demanda obtém o que necessitam com valores reduzidos.

Donário e Santos (2016) consideram que oligopólio é uma estrutura de mercado na quais poucas indústrias automotivas ofertam veículos que podem ou não ser diferenciados nos seus modelos e configurações. O veículo é um produto homogêneo, percebemos que o mercado consumidor de carros é muito grande em relação ao número de firmas do setor automotivo, um grupo muito pequeno que ofertam, ou seja, poucas empresas são responsáveis por abastecer o mercado grande de compradores.

No oligopólio, muita das vezes ocorre a criação de um cartel, onde poucas empresas dominantes fazem um acordo para manter o preço do produto comercializado. Observamos que as firmas do setor automotivo cooperam entre si de forma a maximizar os seus lucros.

Este estudo tem por objetivo analisar o crescimento de vendas automobilísticos nos últimos anos e identificar possíveis panoramas futuros que é de grande importância para o Brasil.

No ano de 2018 a indústria automobilística iniciou acelerando os números referentes ao mês de janeiro, divulgados pela Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos e Automotores (Anfavea), confirmaram a tendência de crescimento esperada pela entidade. A produção e o licenciamento de Auto Veículos registraram crescimento de dois dígitos de janeiro até março. Nos dois primeiros meses do ano, 431,6 mil veículos foram produzidos no Brasil. O número corresponde a uma alta de 15% em comparação com o mesmo período de 2017, o que representa um impacto positivo para o setor.

A melhor notícia ficou por conta das exportações, que continuaram em franca recuperação no primeiro mês de 2018. Pelos números da Anfavea, em janeiro foram exportados pelas montadoras brasileiras 47 mil autos veículos, ou 23,6% acima do resultado registrado no mesmo mês do ano passado. Trata-se do melhor mês de janeiro da indústria automobilística.

Embora os números apontem aumento na retomada do interesse e do potencial de mercado automobilístico brasileiro ainda é um grande desafio. Principalmente pelo fato das novas gerações terem cada vez menos pretensão de adquirir o próprio veículo, as empresas devem buscar a modernização e a adaptação às novas demandas. Por outro lado, isso pode vir a trazer um aumento de valores. Os setores que possuem evolução tecnológica tendem a apresentar crescimento real dos preços praticados, por conta da necessidade de amortizar os investimentos tecnológicos em um prazo cada vez menor e tendo em vista a constante evolução.

A grande preocupação atual da sociedade se volta para a mobilidade como um todo deixando de se engajar, necessariamente, no senso de propriedade. Para dispormos dessa mobilidade total, a tendência é de crescimento do número de empresas que possam oferecer tais serviços, pois a mobilidade se voltará para as mais diversas camadas da sociedade que hoje possuem dificuldades de locomoção, como idosos e crianças.

Deve-se levar em conta, também, o aumento do compartilhamento de veículos, presente de forma constante no panorama atual. Por conta disso, o setor automotivo tende a concentrar seus esforços na prestação de serviços, deixando de focar exclusivamente em produtos. A estratégia dos fabricantes do setor caminha para desenvolver os pilares de conectividade, design e motorização, sendo que a preocupação deste último item se volta para sustentabilidade como a eliminação de combustíveis fósseis e para a economia. Quanto à conectividade, que tende cada dia

mais a ser um diferencial, o top deste pilar representará o carro e caminhão autônomo.

Em destaque torna-se relevante entender o crescimento e os panoramas futuros, uma vez que decisões importantes como aumentar a capacidade de produção, aumentar ou diminuir o prazo de financiamento de automóveis, aumentar ou diminuir a taxa de juros, pois investir em infraestrutura poderá ser bem mais fundamentado.

O atual cenário econômico é marcado pelo acirramento da concorrência entre montadoras, devido em parte, a globalização dos mercados. A indústria automobilística tem sofrido grandes mudanças ao longo dos últimos dez anos, como consequência da globalização e das turbulências na econômica. Esta cadeia industrial automobilística integra pequenas e médias empresas, na condição de fornecedores de peças e de serviços para as montadoras.

Atualmente a economia mundial passa por constantes mudanças e; segundo Kotler (2009), o período atual é a era da turbulência. Essas características evidenciam as vulnerabilidades das organizações, especialmente aquelas ligadas a fatores globais.

Para Carboni e Ehrlich (2013), diversos pesquisadores têm buscado, cada vez mais, medir os impactos das características organizacionais sobre os resultados gerados pelas empresas. A visão atual dos estudos acadêmicos, segundo estes autores, tem se distinguido da tradicional principalmente no que diz respeito às relações estabelecidas no trabalho. Nesta perspectiva, Carboni e Ehrlich (2013) estabeleceram uma comparação entre a fase do trabalho mecânico, e a etapa posterior, onde os relacionamentos interpessoais assumem um papel na estrutura de poder. Conforme suas palavras: “a perspectiva da network assume que o comportamento dos indivíduos é influenciado pela estrutura onde [as pessoas] estão envolvidas” (CARBONI e EHRLICH, 2013, p.511-512).

As complexidades em relação ao trabalho decorreram, para Albornoz (2002), de influências ora filosóficas e ora sociais, com as quais o trabalhador contemporâneo passou a lidar em seu cotidiano. Na vertente filosófica, esta autora remontou estudos referentes à avaliação religiosa do trabalho, argumentando a respeito da influência histórica de alguns dos seus elementos para o triunfo capitalista. No lado social, a preocupação com a autovalorização se acentuou em virtude do surgimento das noções de status, de renda e de poder – exacerbados em um contexto da

concorrência pelos postos de trabalho. A agregação de competências e qualificações, ainda segundo Albornoz (2002), está relacionada mais com a possibilidade de comparações entre os pares do que propriamente com as habilidades para a melhor execução técnica da função: “O que preocupa o amigo que se informa sobre o trabalho do outro em geral é qual a renda que este consegue qual o status que o emprego lhe confere, qual o poder que o seu trabalho lhe dá. Renda, status e poder substituem a preocupação e o cuidado de fazer bem alguma coisa que se sabe fazer.” (ALBORNOS, 2002, p.37)

Esta situação reforça para Faria e Meneghetti (2001) a tese de que as relações estabelecidas no local de trabalho têm cada vez mais, adquirido uma dimensão social. Para estes autores, “o sujeito passa a estabelecer padrões e a produzir um modo moral apto a corresponder à expectativa de uma aceitação social e de aliviar as repreensões” (FARIA Pedro Luiz Maitan Filho e Janaina Machado Simoes ISSN 1982-2596 RPCA | Rio de Janeiro | v. 10 | n. 2 | abr./jun. 2015 | 129-141 | 133 e MENEGETTI, 2001, p.02).

Essa estrutura de poder estabelecida sobre bases ideológicas é assegurada por políticas organizacionais em torno das exigências de competências especiais, dos processos de planejamento e de metas mais desafiadoras. Desta forma, consolidam-se a cooptação de traços subjetivos do trabalhador quando os investimentos do capital invertem os valores e tornam viáveis as atribuições que não são as dos sujeitos do trabalho, mas aquelas que a empresa requer destes sujeitos (FARIA e RAMOS, 2012, p.11).

Essa perspectiva da dinâmica do poder também foi considerada por Carvalho (1998, p.13) ao assinalar que “os estudos sobre o poder na teoria das organizações centralizam suas atenções sobre o quantum de desvio da estrutura formal”. Nesse sentido, ainda que haja uma legitimidade da autoridade na estrutura organizacional, outras bases de poder podem ser identificadas no cotidiano nas empresas. Uma tipologia, segundo a autora, fundamentada ora na personalidade, ora nas alianças interpessoais, ou, ainda, na submissão a outrem devido ao poder econômico. A organização, assim, é a “fonte de maior potencial na sociedade para que um indivíduo ou grupo alcance e exercite seu poder” (CARVALHO, 1998, p.15).

Segundo Pagès et al. (1987), esses mecanismos de poder são articulações das organizações em torno de processos de mediação, na tentativa de minimizar as contradições envolvidas no trabalho e assim enquadrar os indivíduos a uma postura

de submissão consentida. Segundo os autores, o sistema capitalista de trabalho tem obtido êxito em função de uma subversão ideológica manifestada na reedificação das organizações: as empresas assumem o papel de patrocinadoras de status social para os seus membros e, em contrapartida, toleram erros e falhas da natureza humana. Com a metáfora, os autores articulam seus argumentos em termos de sacralização do capital e difusão da fé em um ambiente que, gradativamente, tem se tornado a própria concepção de mundo do trabalhador: “É pelo fato de oferecer-lhes, além de satisfações propriamente materiais, satisfações de ordem ideológica e mesmo espirituais, que estes se reconhecem nela organização, a ponto de se identificarem com a sua própria força. Estas satisfações são inerentes ao sistema de valores e crenças que a empresa propõe sistema este que constitui ao mesmo tempo um quadro de referência coerente e ambicioso, uma concepção de mundo e uma moral de ação.” (PAGÈS et al., 1987, p.76)

A retórica das organizações, segundo Druck e Franco (2011) e Antunes (2005), ao passo que garante a dominação, também levanta elementos que tratam da precarização do trabalho. Ao racionalizarem a produção em processos flexíveis, as empresas uniformizaram o trabalho repetitivo e localizado (denominado de trabalho morto) e a construção desta conjuntura tem levado à informalidade, terceirizações, subcontratações e ao desemprego estrutural em larga escala. As tentativas dos gestores de tornarem as empresas cada vez mais modernas, “parecem tornar mais intensos os níveis de degradação do trabalho” (ANTUNES, 2005, p.IV).

Conforme comentou Leite (2004, p.239), “o vínculo empregatício difunde-se em condições de trabalho e em relações de emprego mais deterioradas”, visto que o avanço dos processos de terceirização tem feito diminuir a oferta de emprego na ponta mais virtuosa da cadeia e contribuído para a consolidação da instabilidade, precariedade e baixos salários. A intensificação do trabalho precário tem afetado as condições psicológicas das pessoas e se manifestado como uma série de doenças psicossomáticas (ALVES, 2005).

A intensificação destes sintomas, de acordo com o estudo de Patias, Belato e Olea (2008), tem sido ampliada, sobretudo, porque alternativas para reverter a lógica do capital têm se tornado cada vez mais escassas. Por meio de uma pesquisa qualitativa realizada com um grupo de trabalhadores, os autores concluíram que os métodos utilizados para a expansão do capital, antes viabilizada de maneira coercitiva, atualmente passam pela captura da subjetividade. Essa constatação partiu

de depoimentos que mostraram que a “característica da maioria é doar-se de corpo inteiro ao sistema, numa espécie de alienação que impede de ver para além da lógica do capital” (PATIAS, BELATO e OLEA, 2008, p.76). Esse fenômeno, com frequência, tem gerado dilemas na atual dinâmica do trabalho.

As discussões sobre o embasamento teórico da análise das estratégias das indústrias tiveram origem nos anos de 1930 com o surgimento da Organização Indústrias (OI) nos mercados. Sua abordagem sobre setores industriais conduziu a avanços importantes para a compreensão da estratégia competitiva. Anos depois, passou-se a incorporar de maneira sistemática a análise econômica baseada nas ferramentas da teoria de OI para formulação teórica de estratégia, sobretudo nos trabalhos de Chandler e Porter (Saes, 2009).

O modelo de Porter (1980) propôs técnicas para fazer análise competitiva e da indústria. Seu modelo tornou-se um marco na análise do planejamento estratégico, tendo na OI um suporte metodológico (Saes, 2009). Os estudos de Porter basearam-se na análise do setor concorrente, nas barreiras de entrada, em estratégias genéricas, na produção de valor e de cadeia de valor e de produtos substitutos (Porter, 1980). Observa-se que sua preocupação considera questões estruturais discutidas pelo modelo ECD, portanto tornam-se importante estudar temas como a concorrência, barreiras de entrada e produtos substitutos, para entender o funcionamento da indústria e dos mercados.

A concorrência é o fenômeno mais característico das economias capitalistas, apesar da complexidade de seu conceito, ela pode ser considerada como um jogo de disputas de parcelas de mercado (Hasenclever & Kupfer, 2013). Dependendo da concorrência (ou estrutura de mercado), as empresas precisam adotar diferentes estratégias para conquistar seu espaço. As barreiras de entrada podem ser vistas como a facilidade ou a dificuldade de entrada em determinada indústria.

Conhecer tanto as barreiras de entrada, quanto as barreiras de saída são importantes para determinar a lucratividade das firmas no curto e longo prazo, pois esse fluxo caracteriza a natureza e a força da competição no mercado. As barreiras podem ser legais ou estruturais. As principais barreiras legais são: (1) a necessidade de registro, certificação e licenças; (2) direitos de monopólio; (3) patentes; e (4) políticas governamentais. As barreiras estruturais podem ser advindas de três principais: (1) economias de escala e escopo; (2) vantagens absolutas de custo; e (3) diferenciação de produto (Fagundes & Pondé, 1998; Lipczynski, Wilson, & Goddard,

2009). Na indústria, os custos são fatores condicionantes para crescimento e desenvolvimento.

As fontes de vantagem em custo variam e dependem da estrutura da indústria, podendo incluir a busca de economias de escala, tecnologia patenteada, acesso a matéria prima, entre outros. Um líder em custo pode obter ganhos acima da concorrência se conseguir sustentar a liderança em custo e manter os preços na média da indústria ou perto dela (Porter, 1990).

O preço torna-se mais preocupante quando existem muitos produtos substitutos. Os produtos considerados substitutos são aqueles suficientemente próximos, nos quais o consumidor consegue trocar um pelo outro, tomando por base a análise do preço e da qualidade para fazer sua escolha (Farina, 1999).

Quando não existe diferenciação do produto no mercado, as empresas são tomadoras de preços, pois os consumidores considerando os produtos idênticos optam por adquirir os produtos de menor valor. No entanto, na prática os produtos dificilmente são idênticos, as empresas buscam uma diferenciação para poder influenciar o preço dos produtos. Os produtos podem ser diferenciados por local de oferta, qualidade e marca (Losekann & Gutierrez, 2013).

De modo geral, pode-se classificar as estratégias como: (1) estratégia de preço, que podem envolver preço de dissuasão de entrada, preços de colusão, liderança em preço e discriminação de preço; e (2) estratégias não preço, que incluem diferenciação do produto, publicidade e propaganda e investimento em pesquisa e desenvolvimento (Lipczynski, Wilson, & Goddard, 2009).

Scherer and Ross (1990) identificaram quatro principais formas de diferenciação de produtos: (1) local mais conveniente do que o concorrente; (2) diferenças físicas no produto, como design; (3) produtos ou serviços excepcionalmente melhores; e (4) imagens subjetivas na mente do consumidor. Observa-se que para diferenciar seus produtos e alcançar um melhor desempenho, as empresas podem investir em estratégias de marketing, propaganda e inovação, evidenciando quais vantagens ela apresenta frente ao concorrente. O investimento em pesquisa e desenvolvimento está diretamente ligado à inovação, que se tornou uma importante fonte de vantagem competitiva para as organizações.

Para Freeman e Soete (2008), as inovações são cruciais para sustentar ou acelerar o crescimento econômico, portanto as indústrias podem diferenciar-se investindo em pesquisa e desenvolvimento e formando redes de colaboração para

innovar. Enfim, são diversas as estratégias que podem ser desenvolvidas pelas indústrias e elas estão em constante mudança, o que mostra um caráter circular que depende das inúmeras informações do ambiente.

É importante ressaltar que o comportamento estratégico das indústrias também pode influenciar a estrutura de mercado (Scherer & Ross, 1990; Farina, 2000), principalmente considerando o tamanho das indústrias e as condutas desenvolvidas por elas. Por esse motivo, discute-se o caráter mutável das relações dentro do modelo ECD. Desta maneira, acredita-se que a obtenção de informações a respeito da indústria a qual a empresa está inserida pode implicar em maiores probabilidades de desenvolvimento de estratégias que beneficiem. A partir de modelos de análise dos mercados, a Oi discute as características de mercados de concorrência perfeita em um extremo e de monopólio no outro.

Ao se considerar os mercados oligopolizados, caracterizados por concorrência imperfeita, Possas (1987) apresenta que no oligopólio competitivo, objeto de estudo no presente trabalho, o objetivo das empresas do núcleo é ampliar as fatias de mercado; porém, as empresas marginais são resistentes à eliminação, pois suas estruturas de custo tendem a ser fortemente competitivas. As empresas na margem tendem a focar na sobrevivência. As vantagens competitivas são obtidas em virtude da capacidade de algumas empresas em permanecer no mercado mesmo em períodos de retração ou crescimento, proporcionado pelas vantagens de custos.

3.2 EMPRESAS AUTOMOBILÍSTICAS

A presente pesquisa foi conduzida na cadeia de fornecimento de uma subsidiária do setor automotivo brasileiro. O setor é historicamente reconhecido como responsável pela introdução e disseminação de inovações em termos de produtos e de novas práticas de gestão tecnológica e de operações na indústria nacional (Dias et al., 2011).

Pedro Ferraz Andrade Augusto Santos & Carlos Alberto Gonçalves Revista de Administração e Inovação, São Paulo, v. 12, n.3 p. 135-156, jul./set. 2015. 141 Uma importante mudança introduzida nas últimas décadas nas cadeias de suprimento nas indústrias do Ocidente foi a adoção de sistemas just-in-time, oriundos do modelo japonês (Costa & Queiroz, 2000).

Visando à manutenção de sua competitividade, as montadoras deram início a um processo reativo por meio da adoção de diversas estratégias, dentre as quais se destaca a intensa racionalização da sua estrutura de fornecedores diretos, que resultou na redução no número de fornecedores e na hierarquização da cadeia de suprimentos (Di Serio, Sampaio & Pereira, 2007).

As empresas começaram a, gradativamente, deslocar a natureza das relações tradicionais entre montadora e fornecedores de natureza competitiva e de curto prazo, para parcerias estratégicas de colaboração em longo prazo (Vanalle & Salles, 2011). Eleitos para o primeiro nível da hierarquia estariam fornecedores que mantêm um relacionamento de parceria com as montadoras, assumindo responsabilidades sobre a produção de módulos completos e inclusive sobre o desenvolvimento de produtos (DP).

A divisão dos veículos em subsistemas levou as montadoras a transferirem responsabilidades de design para fornecedores de primeiro nível – os sistemistas. A essas empresas coube, além da participação no desenvolvimento de produtos, a organização de uma rede de subfornecedores de acordo com exigências passadas pela montadora (Costa & Queiroz, 2000).

Comumente, tais parcerias envolvem a colaboração em projetos de co-design, que se caracterizam pela formação de uma equipe multifuncional com integrantes da montadora e fornecedor, com o objetivo de compartilhar conhecimentos sobre o processo e o conteúdo do projeto, visando o desenvolvimento de um novo produto (Kleinsmann & Valkenburg, 2008).

O desenvolvimento do projeto, geralmente envolvendo componentes de maior conteúdo tecnológico, de maneira geral se dá de forma conjunta, havendo espaço para que o fornecedor contribua com sugestões desde a fase de concepção do produto (Dias & Salerno, 1998). Sistemistas, diferentemente de fornecedores de segundo nível, possuem uma ampla variedade de capacitações tecnológicas, estando aptos a gerenciar as condições de qualidade e entrega dos seus produtos e dos fornecedores em níveis inferiores da cadeia. Os fornecedores do segundo nível, por sua vez, têm menor nível de comprometimento com as montadoras devido a limitações no nível de capacitação tecnológica. As empresas no terceiro nível da cadeia são fornecedores de produtos do tipo commodities, para as organizações de segundo nível (Prieto & Miguel, 2011).

Utilizando a indústria automobilística dos Estados Unidos como exemplo, Abernathy e Clark (1985) ressaltam que as inovações – desde as mais básicas até as revolucionárias – foram os elementos capazes de moldá-la, estando diretamente relacionadas à evolução da indústria. Dentre os tipos de inovação na indústria automobilística, os autores destacam: (I) inovações arquiteturas; (II) inovações de nichos de mercado; (III) inovações regulares; e (IV) inovações revolucionárias (SERIO; PEREIRA; VASCONCELLOS, 2016)

De fato, o método historiográfico tem sido amplamente utilizado nos estudos sobre trajetória tecnológica e desenvolvimento industrial, especialmente quando o foco é a inovação (FREEMAN; SOETE, 1997; MOKYR, 1990; TIDD; BESSANT; PAVITT, 2008; UTTERBACK, 1996). (SERIO; PEREIRA; VASCONCELLOS, 2016)

Além disso, o estudo setorial da inovação é importante no sentido de permitir insights sobre (características, tecnologias, produtos, e inovações) numa determinada indústria, e o método de estudo de caso se mostra como uma importante fonte de evidências empíricas (OLTRA; SAINT JEAN, 2009). Mais recentemente, a perspectiva da inovação aberta também tem sido vista como alternativa para que a indústria automobilística consiga se desvencilhar de barreiras relacionadas à pressão com os altos custos da inovação, ao se buscar por expertise para além das fronteiras da indústria (ILI; ALBERS; MILLER, 2010).

Mesmo em seu estudo clássico, Abernathy e Clark (1985) já lembravam que os primeiros montadores, ainda no início do Século XX, vieram da indústria de fabricação de bicicletas. Hoje consolidada, ainda não se vislumbra uma inovação completamente revolucionária que ameace o carro e a indústria automobilística, dada a forma como este meio de transporte está presente na vida das pessoas (WELLS; NIEUWENHUIS, 2012).

Assim, as principais dificuldades em relação ao processo de inovação nas indústrias automobilística são aquelas relacionadas aos altos custos para inovar, demandas causadas por pressões sociais e ambientais, novas fontes de energia e biocombustíveis (ILI; ALBERS; MILLER, 2010; NEGRO; ALKEMADE; HEKKERT; 2012; HALL; VREDENBURG, 2012).

Logo a padronização de processos, para uma empresa se estruturar de forma organizada com processos eficazes e com isso ganhar vantagem competitiva no mercado é imprescindível a definição, registro e controle de seus processos. Para tanto, isto deve ser bem definido e de forma clara para que haja o entendimento de

todos na organização em busca de um resultado comum. E para isto, Las Casas (2008) afirma que é essencial a consideração de cada etapa dos processos a partir do seu início, ou seja, desde a contratação de pessoas. Nas ciências administrativas, a padronização foi proposta por Taylor por meio da divisão do trabalho, em que o papel da gerência era o de pensar e planejar a tarefa e a do trabalhador era executá-la. Para isso, os superiores deveriam selecionar as melhores pessoas para cada tarefa, treiná-las e determinar a melhor maneira para executarem o trabalho (Caravantes; Panno e Kloeckner, 2005).

Conceituando, padrão “é o planejamento do trabalho que será executado pelo indivíduo ou organização” (Campos, 2004, p. 49). Nas empresas, as funções ocupadas pelas pessoas são categorizadas como gerenciais (gerenciamento e direção) e operacionais (supervisão e operação), sendo que a primeira define o que deve ser feito e a segunda executa; o que corresponde a 90% das atividades desempenhadas (Campos, 2004). Ou seja, o modo de se realizar as tarefas deve ocorrer por meio do padrão, e é através dele que a administração pode delegar de forma consciente o trabalho aos operadores, tendo em vista que padrão em sua essência “é o instrumento que indica a meta (fim) e os procedimentos (meios) para a execução dos trabalhos, de tal maneira que cada um tenha condições de assumir a responsabilidade pelos resultados de seu trabalho” (Campos, 2004, p. 49).

Mas para que exista uma delegação responsável, a administração deve-se atentar em estabelecer um sistema de padronização simples no qual as informações sejam transmitidas da forma correta, de tal modo que eles possam exercer as principais atividades que lhe competem, estratégias e busca de melhorias para o negócio (Salada, 2002). Tendo em vista que as pessoas das funções operacionais consomem mais tempo executando essas atividades, ratifica a importância de se ter um sistema de padronização eficiente. Se o modo de executar não for eficiente, elas comprometerão a eficiência de seus trabalhos. Então, é relevante definir de forma clara o que, quem, como, quando e o porquê de se realizar as atividades, em especial as operacionais (Salada, 2002).

Uma empresa somente deve padronizar o que for necessário e importante a fim de garantir um resultado esperado, pois para implantar essa técnica demanda-se tempo, esforços e custos (Salada, 2002; Campos, 2004). Portanto, são evidenciados os principais motivos para estabelecer uma padronização, que são: garantir a qualidade de um produto/serviço; quando é necessário ter resultado estável de um

processo, de modo que se houverem variações comprometerá a satisfação do cliente e a qualidade do produto e; quando a falta da padronização é a causa de problemas que afetam um processo. Todavia, para uma padronização surtir efeito, as pessoas devem ser treinadas para executar de modo único as tarefas que lhes foram conferidas. Logo, o treinamento é a essência da padronização. Os operadores somente conseguirão compreender e obedecer a um padrão se este for eficaz e se forem habilitados para isso (Salada, 2002; Campos, 2004).

Tabela 1: Conceito de Estratégia

CONCEITO DE ESTRATEGIA	
FORMALIDADE	O processo sistemático, planejado, gerenciado, executado e acompanhado sob a liderança da alta administração da instituição, envolvendo todos os gerentes e colaboradores da organização.
FINALIDADE	Assegurar o crescimento, a continuidade e a sobrevivência da instituição por meio da adaptação contínua de sua estratégia, de sua capacitação e de sua estrutura, possibilitando enfrentar as mudanças observadas ou previsíveis no seu ambiente externo ou interno.

Fonte: Dados de Pesquisa

Historicamente, desde a transformação no processo de produção e organização do trabalho implementado por Henry Ford no início do século 20, a indústria automobilística tem sido precursora na criação e difusão de novos sistemas produtivos. Na última década, dentre as novas estratégias utilizadas por esta indústria, destacam-se a adoção dos novos sistemas produtivos em rede tais como o condomínio industrial e o consórcio modular. O conceito de condomínio industrial foi introduzido pela primeira vez pela montadora GM na fábrica de Gravataí, Rio Grande do Sul (GUARNIERI et al., 2006).

O condomínio industrial é a configuração produtiva na qual fornecedor de primeira linha (first tiers) de componentes ou subconjuntos localiza-se ao redor da montadora ou num raio relativamente pequeno da planta; em alguns casos, os fornecedores localizam-se em terrenos da própria fábrica. Ou seja, no momento em que se projeta a montadora, consideram-se também as plantas dos fornecedores, posicionando-as, preferencialmente, de acordo com o layout do cliente. Sua constituição remete à solução do problema da proximidade física entre clientes e

fornecedores (BOYER, 1998) possibilitando uma otimização da gestão da cadeia de suprimentos (GUARNIERI et al., 2006).

Uma característica fundamental do condomínio industrial é a presença da montadora como diretora de todo o projeto. Isso significa que é ela quem decide quais produtos serão fornecidos através do condomínio, quais empresas devem fornecer esses produtos, onde elas se localizarão no condomínio e como deverão ser realizadas as entregas, além, é claro, da frequência da entrega e das especificações técnicas do produto e seu preço. Do ponto de vista da análise da cadeia automotiva, a montadora é cada vez mais explicitamente a responsável pela coordenação das estratégias de todas as empresas a montante, e, conseqüentemente, são as estratégias da montadora que definem a configuração do tecido industrial da região onde ela se instala.

O condomínio industrial é uma configuração que resulta da associação de vários conceitos: desverticalização, concentração no core business, fornecimento em subconjuntos, just in time externo sequenciado. A implantação conjunta da montadora e seus fornecedores na última década foi factível devido aos estímulos para a construção de novas plantas, ao acirramento da disputa pelo fornecimento direto na cadeia automotiva, ao conseqüente aumento de poder de barganha das montadoras e das facilidades oferecidas pelos Governos locais, que estimularam os agrupamentos (MARX; ZILBOVICIUS; SALERNO, 1997).

A ideia de consórcio modular foi implementada pela Volkswagen na planta de produção de ônibus e caminhões em Resende, a partir das ideias de José Ignacio Lopez de Arriortúa (ex-presidente da GM, contratado posteriormente pela montadora alemã), criando um sistema de produção único no mundo (POSTHUMA, 1997).

No consórcio modular, um pequeno número de fornecedores de primeira linha torna-se responsável pela montagem dos produtos, cabendo à empresa as atividades de coordenação, logística, controle da qualidade, desenvolvimento de produtos, marketing e vendas (MARX; ZILBOVICIUS; SALERNO, 1997).

Uma característica marcante de o consórcio modular de Resende é a ausência da montadora nas tarefas de montagem dos veículos. A Volkswagen não participa com nenhum funcionário direto na linha de montagem: essas tarefas passam às mãos dos fornecedores, que realizam não só a entrega de seus subconjuntos como também a montagem do produto final, ou seja, ocorre a desintegração vertical total da produção. Neste caso, os fornecedores first tiers são somente aqueles que

participam do consórcio. Sob o aspecto das relações trabalhistas, o consórcio modular, na medida em que fragmenta a produção, pode exigir um esforço maior de articulação, por parte tanto da montadora quanto dos consorciados e dos trabalhadores, posto que estes estejam ligados à diferentes categorias sindicais. Além disso, diferentes modos de gestão convivendo em um espaço comum levantam uma série de questões relativas às interações que possam ocorrer no interior do consórcio.

A maioria das empresas instaladas no país na última década foi estruturada de acordo com estes sistemas produtivos em rede, o que trouxe profundas transformações sobre as relações de produção e de trabalho, e, ainda, ampliando a flexibilidade das indústrias. Pode-se citar, a título de exemplo, as fábricas da Chrysler (cuja estrutura possui alguns elementos do consórcio modular), a da Volkswagen no Paraná e a da GM em Gravataí, Rio Grande do Sul (ABREU; BEYNON; RAMALHO, 2006).

Em todos estes projetos observa-se que as características dos sistemas de produção em rede oferecem às montadoras diferentes níveis de flexibilidade. No nível da organização da produção na rede, é possível obter flexibilidade com a drástica diminuição de estoques proporcionada pelo fornecimento just in time de componentes ou módulos, viabilizado pela proximidade entre montadora e fornecedores. Outro nível de flexibilidade situa-se nos aspectos presentes nas relações industriais e de trabalho, com o compartilhamento dos custos de construção das plantas com fornecedores, assim como a transferência para estes dos custos relacionados à contratação, manutenção e treinamento da força de trabalho (embora estes funcionários em alguns casos trabalhem dentro da própria planta da montadora). Em conjunto com estes conceitos de sistemas de produção em rede, foram também introduzidas novas formas de organização do trabalho, sobretudo aquelas de inspiração japonesa. Dentre estas técnicas, foram mais difundidos nas empresas do setor o trabalho em grupo e as ferramentas para a obtenção da qualidade total, além do emprego da polivalência e da multifuncionalidade.

Observa-se ainda, aliada a este processo, uma mudança na própria concepção da formação e da qualificação do trabalhador. Não basta ao trabalhador ter a qualificação técnica formal; ele deve ter também um conjunto de habilidades ou “competências” de relacionamento, tomada de decisão, articulação de ideias e utilização dos conhecimentos. Neste sentido, o funcionário passa a ser avaliado

segundo um “modelo de competências”, e sua evolução profissional, assim como a própria manutenção do seu emprego, dependem desta avaliação.

A seguir, analisa-se de que forma a organização e a gestão do trabalho (o trabalho em grupo, a polivalência e o modelo de avaliação de competências) contribuem para a obtenção da flexibilidade interna na indústria automobilística brasileira. No que diz respeito à organização do trabalho, no Brasil, verifica-se a adoção maciça dos chamados ‘grupos enriquecidos’, conforme assinalado em diversos trabalhos (SALERNO, 1995; MARX, 1997, 1998).

Os ‘grupos enriquecidos’, que podem ser entendidos como uma adaptação do trabalho em grupo, japonês tem por objetivo uma organização do trabalho menos taylorizada, com a participação dos trabalhadores em aspectos relativos à melhoria da qualidade dos processos e dos produtos, à resolução dos problemas decorrentes da execução das atividades e do processo de trabalho, à distribuição de tarefas e atribuições aos membros do grupo. A autonomia destes grupos, contudo, é bastante restrita e eles reproduzem o sistema hierárquico clássico taylorista, mantendo uma nítida separação entre planejamento e execução. O trabalho em grupo permite também uma maior flexibilidade, na medida em que pressupõe o uso de várias habilidades técnicas e comportamentais do trabalhador. Deve-se ressaltar ainda que, nas empresas brasileiras, a polivalência e a multifuncionalidade estão longe de representar um aumento da qualificação do trabalhador por meio da execução de múltiplas tarefas de maior nível de complexidade.

Segundo Souza; Santana; Deluiz (2002) a polivalência nas firmas brasileiras consiste em um agrupamento de tarefas simplificadas que não garante nem uma ampla requalificação do trabalho, nem uma menor rotinização de atividades, guardando ainda resquícios de um padrão de gestão do trabalho taylorizado. O que se percebe é que as empresas optam pela flexibilização via mudança organizacional, em detrimento da incorporação de mudanças tecnológicas. Vários estudos realizados nas indústrias automobilísticas demonstram que, em particular no Brasil, a utilização de técnicas de organização do trabalho, em conjunto com a terceirização, tem um potencial de flexibilidade muito grande. Some-se a isto o custo do investimento em equipamentos de base microeletrônica, que é muito mais elevado do que os custos de implantação das inovações organizacionais (NASCIMENTO; SEGRE, 2002).

Esta perspectiva é reforçada pelas conclusões do estudo desenvolvido por Fleury; Fleury (1995), realizado em empresas líderes de diferentes setores.

Segundo esse estudo, as estratégias adotadas por essas empresas para aumentar sua competitividade são: redução de custos por meio da terceirização de atividades de suporte e focalização no core business da empresa, adoção de inovações organizacionais como o Just in Time e as ferramentas de Controle de Qualidade Total (TQC), utilização de mão-de-obra polivalente e o enxugamento de pessoal (downsizing). Como se pode verificar, estas iniciativas de racionalização, que levam também a uma maior flexibilidade produtiva, não incluem a mudança tecnológica.

Ressalta-se que o setor automobilístico é uma cadeia produtiva que mais gera renda, emprego e investimentos em seu segmento.

E possível observar também que a indústria utiliza propagandas que sensibiliza o consumidor levando a terem comportamentos irracionais, como financiamentos a perder de vista, levando a sensações de status de ter sempre um carro novo na garagem, tendo em vista o péssimo transporte público.

Diante dos resultados obtidos, fica claro que a estrutura de mercado automobilístico apresentara um desempenho de acordo com a sua execução projetada.

Então o segredo da grande arte da seleção estará em encontrar o melhor conjunto que se ajuste as suas necessidades e possibilidades para o grande sucesso da empresa.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÕES DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL

Erickson e Rothberg (2009) defendem que qualquer programa de Inteligência Competitiva está relacionado ao desenvolvimento das capacidades organizacionais específicas de captura e análise de dados ou informações e disseminação de conhecimento aplicável ao negócio. De maneira geral, as capacidades organizacionais necessárias ao desenvolvimento dos programas de Inteligência Competitiva estão relacionadas ao ciclo de inteligência. As etapas relacionadas a este ciclo são: planejamento do ciclo, coleta de dados e informações relevantes, análise do material coletado e disseminação da inteligência adquirida (KAHANER, 1996).

São considerados automóveis os veículos automotores projetados, equipados e destinados ao transporte de pessoas e suas bagagens, incluindo veículos utilitários esportivos – os chamados SUVs, do inglês sport utility vehicle – e jipes, anteriormente classificados como comerciais leves (ANFAVEA, 2015).

O cenário atual do setor automotivo engloba várias cadeias produtivas, desde a indústria, o varejo e a logística reversa das desmontadoras, até os serviços ao comportamento do consumidor de veículos. O objeto deste segmento é o de permitir que o empreendedor veicular tenha visão sistêmica do mercado em que atua, utilizando estratégias para tomada de decisão que leve ao aumento do grau de inovação, da sustentabilidade e da competitividade do negócio.

Este macroambiente do setor é apresentado a partir das relações e do impacto de cada conteúdo com o segmento veicular. Inicia-se com algumas tendências internacionais consideradas disruptivas, ou seja, que quebram paradigmas, trazendo transformações significativas e impondo inovações à toda cadeia.

- Conectividade proporcionada pela era digital que leva à convergência tecnológica;
- Mobilidade inteligente sinalizando um novo perfil do consumidor;
- Veículos autônomos planejados para trafegarem sem motorista, com combustíveis de fontes renováveis (biocombustível, etanol), ou ainda com sistemas de propulsão alternativos (células de combustível, elétrico, hidrogênio e híbridos).

Os possíveis impactos dessas tendências no mercado são levantados em estudos como o da Anfavea, que faz projeções para 2034, o da Auto Alliance, que busca compreender como a cadeia automotiva está lidando com as inovações e o da consultoria Roland Berger Strategy Consultants, que traça a evolução da engenharia automotiva. Destas fontes de pesquisa identificamos movimentos importantes, como a entrada de novos players – Apple, Google, Microsoft, Amazon –, as demandas dos clientes por experiência digital, infotainment e segurança veicular, além da consciência ecológica da sociedade que resulta, inclusive, em regulamentações ambientais impostas às empresas veicular. Mas e a crise econômica brasileira?

Realmente o aftermarket automotivo está inserido em um quadro econômico com elevação de juros, queda da massa real de salários e aumento de desemprego, fatores que impactam negativamente as vendas dos carros novos da indústria, mas que, ao mesmo tempo, podem favorecer a venda dos veículos usados.

Portanto espera-se que as empresas estejam preparadas para esta revolução que se apresenta repleta de oportunidades, principalmente para aquelas que souberem se adaptar aos novos formatos de faturamento e de lucratividade, e para aquelas capazes de transformar o modelo de negócio tradicional a partir do entendimento do cenário atual e das projeções para o futuro.

As vendas de veículos no Brasil tiveram outro cenário atrativo, crescendo mais no interior do que nas capitais, evidenciando a força do poder aquisitivo fora dos grandes centros. De 2007 a 2013, as 260 cidades médias brasileiras, com população entre 100 e 500 mil de habitantes, registraram taxa de crescimento de 73% nas vendas de veículos leves, enquanto as cidades de 500 mil a 1 milhão de habitantes adquiriram menos veículos, com taxa de 49%. Fenômeno de Crescimento das Vendas no Interior.

Tabela 2: Crescimento das Vendas

FENÔMENO DA INTERIORIZAÇÃO			
Crescimento das Vendas no Interior			
Período	População Cidades	%Crescimento	Plantas Montadoras no Interior
2007 a 2013	100 a 500 mil	73%	Em mais de 50 dessas cidades
	500 mil a 1 milhão	49%	

Fonte: Anfavea (2014).

O volume de vendas de veículos no Brasil registrou no primeiro trimestre de 2018 um crescimento de 12,09% em relação ao mesmo período do ano anterior, segundo o balanço divulgado pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (Fenabrave).

Só no mês de março no Brasil foram emplacados 207.379 veículos novos (considerando carros, comerciais leves, caminhões e ônibus) contra 189.105 no mesmo período em 2017. O total de licenciamentos do último mês também ficou acima do registrado em fevereiro deste ano, período em que foram realizadas as vendas de 156.887 unidades.

No acumulado do primeiro trimestre de 2018, o segmento também apresentou alta. O setor cresceu 14,69% em ante o mesmo período de 2017, totalizando 527.312 unidades vendidas.

Com a melhora no cenário econômico, a Fenabrave ajustou suas previsões. A entidade agora prevê um crescimento para de 13% no setor de veículos, índice acima da estimativa inicial de 10,3%, divulgada em janeiro.

Para o segmento de automóveis e comerciais leves, a entidade também aposta em um aumento de 15,2% para 2018 - expectativa maior do que os 11,9% divulgados anteriormente. Vale lembrar que o ano de 2017 foi o primeiro a registrar uma alta no número de depois de quatro anos em queda livre.

Segundo Alarico Assumpção Júnior, presidente da Fenabrave, o crescimento demonstra uma melhora na economia do país e a recuperação da confiança do consumidor no setor automotivo. “No primeiro trimestre do ano, pudemos notar a reação do mercado e as expectativas renovadas em função da melhora dos índices econômicos”

Novos entrantes em uma determinada indústria podem trazer uma série de mudanças, uma vez que esses novos competidores carregam consigo o desejo de ganhar uma parcela do mercado até então detida pelos incumbentes, além de aumentarem a capacidade produtiva do setor. Nos casos em que vêm de outras indústrias, podem ainda fazer valer-se de sinergias produtivas e de distribuição (dentre outras) que podem garantir-lhes vantagens competitivas, colocando em risco a posição das empresas atuais e sua lucratividade (PORTER, 2008).

A ameaça de novos entrantes depende tanto da expectativa de resposta das empresas que já atuam no setor para deter o avanço do concorrente, quanto das barreiras de entrada existentes, as quais podem ser consideradas vantagens dos

incumbentes contra os novos entrantes. Seguem as barreiras de entrada destacadas por Porter (2008):

- Economias de escala: Empresas já estabelecida no mercado e que produzem altos volumes muitas vezes desfrutam de economias de escala por poderem diluir os custos fixos em uma quantidade maior de produtos, por possuírem tecnologia mais avançada e melhor adaptada ao negócio ou por possuírem melhores acordos com seus fornecedores ou com outros elos da cadeia de suprimentos.

- Benefícios de escala do lado da demanda: Fator presente em mercados onde o desejo de compra de um consumidor por um produto está atrelado à quantidade de outros consumidores que também compram o mesmo produto de determinada empresa. Ou seja, os consumidores têm maior confiança em empresas que são aprovadas por outros consumidores, de modo que um novo entrante teria dificuldades em adquirir market share.

- Custos de mudança do consumidor: São custos fixos que os compradores enfrentam ao mudar de fornecedor, uma vez que seus processos, funcionários e especificações já estão adaptados às características do produto usual.

- Necessidade de capital: A necessidade de grande aporte de capital para instalações físicas, criação de estoque, financiamento dos consumidores, pesquisa e desenvolvimento, campanhas de marketing, dentre outros, pode barrar muitas empresas em certos mercados. Assim, os possíveis novos entrantes ficam restritos a grandes organizações que possuem capacidade financeira para atender a necessidade de grandes investimentos iniciais. Entretanto, em indústrias onde o retorno é atrativo e existem perspectivas para que continue sendo, investidores podem fornecer o capital necessário aos novos entrantes, recuperando seu investimento ao longo do tempo.

- Vantagens das incumbentes independentemente do tamanho: São vantagens que as empresas pré-estabelecidas possuem às quais os novos entrantes não têm acesso. Cabe destacar: propriedade tecnológica, patentes, conhecimento advindo com a experiência que leva à maior eficiência, localizações geográficas mais favoráveis, acesso preferencial aos melhores insumos, marca já estabelecida, etc.

- Acessos desiguais aos canais de distribuição: Quanto mais limitados os canais de distribuição e quanto mais esses canais estiverem dominados pelos

competidores atuais, maiores as dificuldades do novo entrante em distribuir seus produtos. No limite, pode ser necessário que se crie novos canais.

- Política governamental restritiva: o governo pode tanto facilitar como limitar a entrada de novos competidores em uma indústria, dependendo de suas ações e políticas adotadas. Ao estabelecer patentes e outras formas de proteção a tecnologias contra imitações ou mesmo regulações setoriais, dificulta a entrada de novos competidores. Por outro lado, ao fornecer subsídios, ou mesmo financiamento para 35 pesquisas básicas, diminui as barreiras de entrada, facilitando o estabelecimento de outras empresas no mercado.

Um dos fatores motivadores desta expansão no interior foi a implantação de novos empreendimentos e plantas do setor automobilístico. Atualmente diversas montadoras produzem veículos em mais de 50 cidades de médio e pequeno porte, conforme quadro a seguir, com informações da Anfavea. O impacto da atividade industrial se reflete na movimentação geral da economia local, ampliando a base do mercado consumidor nesses municípios e nessas regiões.

É visível que desde a introdução do motor flex no Brasil, seu Market Share vem crescendo continua e significativamente. Trata-se de uma tecnologia exclusiva do mercado brasileiro, que possibilita a utilização tanto de álcool como de gasolina em um mesmo veículo. Vale ressaltar, entretanto, que combustíveis alternativos demandam o desenvolvimento de novas tecnologias de powertrain que atendam às suas necessidades técnicas e de mercado, o que poderia dificultar sua penetração no curto prazo. Esse aspecto foi contornado pelos fortes incentivos do governo e pelo fato de o etanol ser capaz de produzir grande quantidade de energia com preços inferiores, garantindo alta aceitação dos consumidores e, conseqüentemente, elevada demanda.

Diferentemente do que ocorre com o etanol, o diesel possui importância reduzida, quase insignificante no segmento de carros de passageiros, notadamente no Brasil. Um dos argumentos contrários a utilização do diesel no país refere-se à qualidade do produto brasileiro: diferentemente do europeu, o diesel brasileiro possui um alto teor de enxofre, o que provoca maiores níveis de poluição em sua queima. Além disso, as tecnologias de motores flex são muito populares no país, o que contribui positivamente para o etanol, com um apelo ambiental menos poluente muito mais forte. Foram feitos esforços no intuito de permitir a utilização do diesel em veículos de passageiros, a partir da proposição do projeto de lei 656/2007 a qual foi

aprovada ainda em 2009 pela (Comissão de Constituição, Justiça e Cidadania). Para que esse projeto de lei entre em vigor, ainda é necessária a aprovação do Congresso, do Parlamento e do Presidente da República, entretanto, ainda não existem informações a respeito de quando ocorrerão as votações relacionadas a esse assunto. O que se pode verificar é que as vantagens mecânicas (torque, vida útil do motor, consumo de combustível) presentes no exemplo europeu não se mostram suficientes para tornar o cenário favorável a essa aprovação, posto que o lobby do etanol é deveras mais poderoso. Dessa forma, pode-se concluir que a aprovação dessa medida parece pouco provável no médio prazo.

A demanda por carros flex (tecnologia bicombustível) segue na preferência do consumidor, representando 88% dos 3,4 milhões de veículos. Em seguida estão os veículos a diesel, que têm mantido o percentual. Já os movidos exclusivamente à gasolina e a etanol perderam terreno. Apesar da baixa representatividade, é importante notar a presença e o crescimento, ainda lento, dos modelos elétricos.

A análise por combustível nos estados traz informação relevante para as empresas de reparação. Observe que o Rio de Janeiro é o estado com maior número de veículos à base de Gás Natural Veicular (GNV); número este seis vezes maior do que o estado de São Paulo, que está à frente dos outros estados em relação aos demais tipos de combustíveis.

A idade média da frota brasileira é de oito anos e oito meses, totalizando, aproximadamente, 30 milhões de automóveis, que representam o principal público-alvo das empresas que trabalham com veículos leves. Este total é composto por carros em diferentes estágios referentes ao período de garantia.

A Fiat é a marca líder em vendas, seguida pela General Motors, Volkswagen e Ford. Juntas, estas marcas dominam as quatro primeiras posições do ranking.

Após a Fiat completar a fusão com a americana Chrysler, a montadora italiana transfere agora a sua sede da Itália. O novo holding Fiat Chrysler Automobiles (FCA) mudará sua sede social para a Holanda e a fiscal para o Reino Unido. As ações da nova empresa serão comercializadas principalmente na Bolsa de Valores de Nova York, mas também em Milão.

As unidades da nova empresa estão espalhadas pela Europa e pelas Américas do Norte e do Sul. Concluída a fusão das montadoras, tem início agora a esperada reestruturação. "Com a criação da Fiat Chrysler Automobiles começa um novo capítulo na nossa história", declarou na quarta-feira John Elkann, presidente do

conselho administrativo da empresa. Com a mudança, Marchionne confirma o que os números já apontavam: embora as previsões para 2014 não sejam as melhores, a Fiat conseguiu sair do vermelho em 2013 graças à Chrysler, que se beneficiou da forte demanda de caminhões e SUVs no mercado americano.

Após meses de negociações, a Fiat completou a compra da Chrysler por 4,35 bilhões de dólares, criando a sétima maior montadora do mundo. A participação da Fiat na Chrysler começou em 2009, com a aquisição de 20% da montadora americana. Além disso, a Fiat assumiu na época a administração da Chrysler – depois do fracasso da fusão entre a Daimler e a Chrysler.

Abalada pela queda das vendas, a Chrysler havia entrado em concordata, tendo recebido quase 9 bilhões de euros estatais para a reestruturação. Desde então, paulatinamente a Fiat aumentou a sua participação na montadora. A compra dos últimos 41,46% foi acompanhada de uma briga de meses com o poderoso sindicato automotivo americano UAW.

A fusão ajudou a Fiat Chrysler a se afirmar na concorrência com rivais bem maiores, como Volkswagen, General Motors e Toyota. Pois tamanho é importante num mercado voltado para as massas.

Um maior número de unidades produzidas implica um menor preço de venda, um melhor aproveitamento da capacidade de produção das fábricas e um menor custo de desenvolvimento por carro fabricado. Além disso, montadoras maiores podem suportar com mais facilidade a queda de venda em determinadas partes do planeta.

A Fiat Chrysler insistiu que as mudanças de sedes não têm como objetivo evitar o pagamento de impostos, embora no Reino Unido haja um regime fiscal mais favorável do que a Itália. "Não se espera que isto afete os impostos pagos pelas empresas do grupo nos territórios em que desenvolvem suas atividades".

A Itália, pátria da tradicional fabricante de automóveis de Turim, acatou a fusão e a transferência de sedes com uma mescla de resignação e incerteza. O primeiro-ministro italiano, Enrico Letta, avaliou como absolutamente secundário o local da sede da nova empresa global. "O que importa são os postos de trabalho, o número de automóveis vendidos, a competitividade".

Segundo site [automotivebusiness](#), ao fim de 2017, a FCA registrou em seu balanço anual dívida líquida de € 2,4 bilhões, faturamento líquido de € 111 bilhões e lucro líquido de € 3,8 bilhões. Para este ano, mesmo sem a Magneti Marelli (separada

oficialmente do grupo), a projeção da companhia é de receitas totais de € 120 bilhões e ganho € 4,7 bilhões.

A Fiat vai mudar drasticamente a estratégia de produtos no Brasil. Ela terá 3 SUVs no país até 2022. Hoje, a marca não possui nenhum representante nesta categoria. As novidades foram divulgadas pela Fiat Chrysler (FCA), ao anunciar os planos do grupo para os próximos 5 anos. A Jeep terá a missão de aumentar as vendas na América Latina, mercado dominado pelo Brasil, de 800 mil unidades em 2017 para 1,3 milhão em 5 anos. Para isso, a marca focada em SUVs terá um novo utilitário, menor do que o Renegade, também até 2022. Instalada em Betim (MG), desde 1976, a Fiat Automóveis tem capacidade produtiva de 800 mil veículos por ano.

Sua missão é desenvolver, produzir e comercializar carros e serviços que as pessoas prefiram comprar e tenham orgulho de possuir, garantindo a criação de valor e a sustentabilidade do negócio.

Buscamos uma lista do site focus2move dos dez veículos mais vendidos no mundo em 2017, ele coleta dados de mais de 300 fontes, incluindo órgãos oficiais dos países. Segue abaixo:

1. Chevrolet Onix: 186.986

O modelo Onix Joy 2018, de motor 1.0 SPE/4 ECO, custa a partir de R\$ 42.190. Na estrada, o veículo consome 10,8 km/l com etanol e 15,3 km/l com gasolina. Na cidade, o consumo é de 9,1 e 12,9 km/l, respectivamente.

O fabricante destaca a direção elétrica, câmbio manual de seis velocidades, o ar condicionado e a funcionalidade de alerta de pressão dos pneus.

2. Hyundai HB20: 104.844

O Novo HB20 tem versões a partir de R\$ 43.300,00. Os destaques são o design moderno e refinado, faróis com projetor e light guide de LED, opção de bancos em couro marrom, ar condicionado automático digital e central multimídia. Há versões com Motor Kappa 1.0, com 80 cv, Motor Kappa 1.0 Turbo, com 105 cv, e Motor Gamma 1.6, com 128 cv.

3. Ford Ka (hatch): 93.967

A versão atual do hatch é o Ka Trail 2018. O preço vai de R\$ 43.780 na versão básica, com motor 1.0 TiVCT de 85 cv, a R\$ 56.590 na versão mais completa, com motor 1.5 Sigma, de 110 cv. O pequeno Ka de outrora evoluiu bastante e, hoje, é uma referência por unir design, espaço e tecnologia em um carro compacto.

4. Volkswagen Gol: 73.418

Em outros tempos, o Volkswagen Gol era campeão absoluto de vendas no país. Hoje, está no quarto lugar na lista dos carros mais vendidos, mas nem por isso deixou de ser uma ótima opção.

Ele possui um completo sistema de navegação e infotainment, computador de bordo, função tilt-down para ajudar na baliza, sensor de estacionamento e sinal de frenagem de emergência. Seu motor é 1.0 de três cilindros total flex, e a transmissão é automatizada de 5 velocidades "I-motion". Na versão 1.6, pode ser aplicada a transmissão automatizada ASG (Automated Sequential Gearbox).

5. Chevrolet Prisma: 68.393

Primeiro sedan da lista, o Prisma custa a partir de R\$ R\$ 56.090. O destaque fica para o porta-malas com capacidade para 500 litros. O carro possui sistema multimídia que permite utilizar comandos de voz para enviar mensagens, escutar músicas e navegar pelo GPS. Outras funcionalidades são câmera de ré, alerta de movimento, monitoramento em rota e alerta de pressão dos pneus.

O motor é 1.4, com 106 cv. O consumidor pode escolher entre transmissão automática ou manual, ambas com seis velocidades.

6. Renault Sandero: 66.810

Na sexta colocação entre os carros mais vendidos do Brasil em 2017 está o Renault Sandero. O preço inicial, segundo o site da marca, é R\$ 43.900.

A Renault destaca o maior porta-malas da categoria, com 320 litros de capacidade. Sem perder em espaço interno. Piloto automático, sensor de estacionamento e central multimídia com tela touch screen de 7 polegadas são outros destaques do modelo.

7. Toyota Corolla: 65.622

Entre os carros mais vendidos do mundo, o Corolla é líder há um bom tempo. No Brasil, o sedan da marca japonesa tem se popularizado cada vez mais.

Sua versão mais básica custa R\$ 92.690, e conta com motor 1.8, 144 cv, faróis de halogênio, bancos de couro e transmissão multidrive com modo sequencial de sete velocidades.

8. Fiat Strada: 54.287

O Fiat Strada é o líder absoluto do segmento das picapes no Brasil. O preço do modelo mais básico, a versão 1.4, é R\$ 47.990. A mais cara, Strada Adventure CD 1.8 com cabine dupla, é a partir de R\$ 76.690, mais opcionais. Entre os itens em destaque estão o sensor de estacionamento, capota marítima e extensor de caçamba.

9. Fiat Mobi: 53.810

O Fiat Mobi é o veículo compacto da marca italiana no Brasil. Ele é feito para garantir um deslocamento prático e econômico pela cidade. Todas as versões têm motor 1.0 flex. O modelo mais básico, o Mobi Easy, custa a partir de R\$ 34.210. O mais caro, Mobi Drive GSR, R\$ 45.990.

10. Fiat Toro: 50.213

Na décima colocação da lista de carros mais vendidos no Brasil em 2017 está outro modelo da Fiat. O Toro é um Sport Utility Pick-Up (SUP), uma picape esportiva lançada em 2016. Tem tração 4 x 4 e opções de motor 1.8 ou 2.4 flex ou 2.0 diesel. O custo é a partir de R\$ 90.990,00, em sua versão mais básica. O lado negativo do veículo é que, em menos de dois anos, o Toro já passou por quatro recalls.

Hoje, uma linha de produção de carros está muito distante da fábrica representada por Charles Chaplin em seu filme Tempos Moderno, no qual o cineasta faz uma crítica ao modelo de produção do início do século 20.

Nas fábricas atuais, em que os robôs são responsáveis por 70% das tarefas relacionadas à fabricação de carros, as palavras de ordem são eficiência e ergonomia.

O trabalho de homem e máquina se complementa: enquanto as máquinas são imbatíveis em determinados tipos de solda, há situações em que a habilidade e o raciocínio do ser humano não podem ser substituídos.

Usamos como referência uma das fábricas da GM, a unidade de São José dos Campos (SP). “A capacidade é de 45 carros por hora. A fábrica de São Caetano (SP) chega a 60”, afirma Luiz Peres, diretor executivo da engenharia de manufatura para a América do Sul. Para completar as etapas de produção de um carro, são necessárias 24 horas.

Segundo Barry Engle, presidente da GM na América do Sul, a receita da montadora para trafegar nesse cenário instável e ainda abocanhar participação de mercado consiste em quatro frentes: manter os investimentos, renovar a linha de produtos, apostar em novas tecnologias e conter os custos ao máximo. Nosso plano de investimento de 2013 a 2019 é de R\$ 13 bilhões no Brasil.

A primeira fase é a que mais utiliza mão de obra robotizada, pois a máquina alcança lugares de soldagem que seriam impossíveis para humanos. A última etapa, de tapeçaria e mecânica, é a que exige a presença de um funcionário.

Cada fábrica tem suas particularidades e métodos de trabalho – na linha de São José dos Campos, por exemplo, atuam 8.500 funcionários. Porém, todas adotam o conceito “just in time”, baseado na produção de acordo com a demanda e eliminação de estoques.

Para isso, é necessário o perfeito entrosamento com os parceiros fornecedores, responsáveis pelo contínuo abastecimento dos componentes para a linha de montagem. Ao longo do processo, cada setor tem um tempo determinado para executar sua função, o chamado “tec time”.

Tabela 3: Faturamento de Vendas por Marca

Marca	Fatur. (em bilhões de R\$)	Ranking fatur.	Emplac. (x 1.000)	Ranking emplac.	Preço médio por veículo (em R\$)	Variação 2015 a 2016
Chevrolet	17,4	1	345,9	1	50.514	-9,4%
Fiat	14,5	2	304,9	2	47.59	-23,5%
Toyota	14,0	3	180,3	5	77.889	-0,2%
Ford	10,4	4	178,6	6	58.287	1,6%
Volkswagen	10,2	5	228,4	3	44.936	-44,1%
Hyundai	10,1	6	197,8	4	51.44	-12,7%
Honda	9,8	7	122,5	8	80.271	-11,8%
Renault	7,8	8	150,0	7	52.153	-15,0%
Jeep	5,4	9	59,6	10	92.038	36,9%
Nissan	3,5	10	60,9	9	58.29	5,8%
Mitsubishi	3,1	11	25,2	12	112.812	-39,6%
Mercedes-Benz	2,3	12	11,7	15	202.971	-24,9%
BMW	2,2	13	11,8	14	187.855	-38,9%

Land Rover	1,9	14	6,7	18	290.216	-12,3%
Peugeot	1,7	15	25,8	11	67.136	26,6%
Audi	1,5	16	11,5	16	136.331	-33,8%
Citroën	1,3	17	24,4	13	56.348	13,9%
Kia	1,0	18	10,8	17	100.104	-31,5%
Volvo	0,6	19	3,5	19	119.013	5,4%
Porsche	0,4	20	1,0	21	471.968	37,5%

Fonte: Quatro Rodas Abril

Tabela 4: Faturamento de Vendas por Modelo

Modelo	Fatur. (em bilhões de R\$)	Ranking fatur.	Emplac. (x 1.000)	Rank. emplac.	Preço médio por veículo (em R\$)	Variação 2015 a 2016
Onix	6,2	1	153,4	1	40.952	21,5%
HB20	5,4	2	121,6	2	44.879	6,7%
Corolla	4,9	3	64,7	5	76.115	-6,7%
HR-V	4,7	4	55,8	10	84.908	10,9%
Renegade	4,4	5	51,6	11	86.19	30,4%
Hilux	3,9	6	34,0	18	115.764	2,5%
Toro	3,7	7	41,3	14	91.45	n/d
Ka	3,1	8	76,6	3	41.5	-19,5%
Prisma	3,0	9	66,3	4	46.111	-8,4%
Sandero	2,9	10	63,2	7	47.161	-10,8%
S10	2,55	11	26,6	25	96.069	-3,2%

Strada	2,50	12	59,4	8	42.123	-45,0%
HB20S	2,3	13	46,0	12	50.008	-18,3%
Palio	2,1	14	64,0	6	32.709	-53,9%
Civic	2,0	15	20,9	33	98.863	-16,2%
Fox	1,9	16	43,7	13	43.835	-56,9%
Gol	1,8	17	57,4	9	32.074	-40,3%
EcoSport	1,79	18	28,1	24	63.791	-21,8%
Fit	1,74	19	28,4	23	61.338	-30,1%
Ranger	1,73	20	15,8	36	109.79	-3,5%

Fonte: Quatro Rodas Abril

Tabela 5: Receita das Marcas Mais Vendidas 2017

Posição	Veículos	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez	Total
1º	Chevrolet	27.640	23.211	31.005	26.702	33.640	33.605	33.500	38.284	35.222	36.512	37.353	37.414	394.088
2º	Fiat	19.850	18.921	23.733	18.586	25.919	27.976	24.714	29.301	25.210	25.707	24.790	26.628	291.335
3º	Volkswage	18.134	17.242	23.451	18.798	24.389	22.913	22.753	26.243	23.251	23.663	25.571	25.599	272.007
4º	Ford	13.723	11.897	16.821	14.480	18.719	17.828	16.059	18.546	18.773	20.330	20.316	19.196	206.688
5º	Hyundai	12.295	11.973	18.597	14.985	17.493	17.942	17.147	20.045	16.911	17.610	17.986	18.980	201.964
6º	Toyota	12.889	11.115	16.623	14.492	16.564	16.063	16.774	18.441	15.184	16.396	16.138	18.890	189.569
7º	Renault	9.062	9.096	13.088	11.900	15.360	14.897	12.457	16.364	20.485	15.904	13.191	15.308	167.112
8º	Honda	8.740	9.387	11.990	10.834	12.541	11.523	9.916	11.893	9.672	11.920	11.359	11.321	131.096
9º	Jeep	5.927	5.771	7.623	6.764	7.414	6.875	7.364	8.800	7.198	7.991	8.012	8.473	88.212
10º	Nissan	5.382	5.091	8.671	4.240	5.094	5.669	5.001	6.944	7.707	7.694	9.171	8.146	78.810

Fonte: Quatro Rodas Abril

Os resultados do estudo nos mostram o montante de dinheiro movimentado com as vendas, isso não é o lucro das montadoras, que para ser calculado demandaria uma pesquisa muito mais ampla envolvendo a margem de lucro das mesmas.

A produção e o desenvolvimento acontecerão de forma sincronizada com a ideia. O conhecimento da humanidade crescerá a volumes inimagináveis e, para aproveitar as diversas possibilidades de crescimento pessoal que surgirão dia após dia, o tempo será cada vez mais raro e valioso. Portanto, essa nova forma de mobilidade será fundamental para nossa caminhada evolutiva e temos que estar preparados, acompanhando as oportunidades e as tendências.

4.2 CONCENTRAÇÕES DO SETOR

Conforme mencionado nos procedimentos metodológicos, utilizaremos como parâmetro o índice de concentração Herfidahl-Hirschman Index (HHI) e nosso escopo de análise será a respeito dos faturamentos do ano de 2017. Em vista do exposto, a análise dos dados deu-se de maneira empírica, tendo em vista que ao longo do percurso, obteve-se um embasamento teórico e científico a respeito da bibliografia relativa ao assunto, facilitando a interpretação e análise dos dados.

O índice HHI (2) considera o volume de organizações (empresas) do setor escolhido e suas participações no mercado e as pondera ao quadrado. Portanto, consideremos M instituições no mercado, encontraremos o HHI conforme equação abaixo:

$HHI = \sum_{i=1}^M \beta_i^2$, em que $\beta_i = \frac{Q_i}{\sum_{i=1}^M Q_i}$ que representa a participação da organização.

Portanto, podemos considerar como razão para cálculo do índice de HHI a expressão:

$$HHI = \sum_{i=1}^M \left[\frac{Q_i}{\sum_{i=1}^M Q_i} \right]^2$$

Onde:

N: representa o número de empresas com mais participação no mercado, conforme definição do estudo;

Q_i : Market share.

Podemos expressar o índice de HHI de duas formas:

Considerando o valor em percentual (%), ou seja, caso exista uma instituição que possua 100% do mercado, monopólio, o $HHI = \sum_{i=1}^1 (100)^2 = 10.000$. Então, se existem N instituições iguais com nível de participação iguais, concorrência perfeita, o HHI seria: $HHI = \sum_{i=1}^N \left(\frac{100}{N} \right)^2 = \frac{10.000}{N}$, portanto, observamos que quanto maior o poder de mercado maior será o HHI.

Desconsiderando o valor em percentual (%), temos que $\left(\frac{1}{N}, 1 \right)$, onde 1 representa que a instituição tem o monopólio do mercado. Desse modo, conforme

Bittencourt et al. (2015 apud RESENDE, 1994) esta forma apresenta limitação quando são considerados diversos espaços temporais, pois, conforme verificamos a medida que o volume de instituições aumenta o limite inferior da equação diminuirá, e quando o volume de instituições tende ao infinito o valor mínimo do índice tende a zero.

Nas pesquisas já realizadas identificamos critérios para a aprovação de um ato de concentração. Assim, consideremos que $X=10.000$ ou 1 e que 0 significa antes da fusão e 1 depois da fusão, logo:

Se $HHI_1 < 10\%X \rightarrow OK$ para a operação. O mercado não apresentava concentração antes de fusão e continua não apresentando concentração. Temos que $10\%X = 1.000 = 0,1$.

Se $10\%X < HHI_1 < 18\%X$ e $\Delta HHI < 1\%X \rightarrow OK$ para a operação. Não havia grande concentração do mercado antes da fusão e após a fusão houve um aumento pouco significativo da concentração. Temos que $18\%X = 1.800 = 0,18$ e $1\%X = 100 = 0,01$.

Se $HHI_1 > 18\%X$ e $\Delta HHI < 0,5\%X \rightarrow OK$ para a operação. Nesse caso o mercado já era concentrado antes da fusão. Temos que $0,5\%X = 50 = 0,005$.

Cabe ressaltar que, quanto maior a diferença entre as participações de mercado das M instituições, maior será o HHI.

Os parâmetros utilizados para a interpretação do índice são:

Abaixo de 1.000: mercado desconcentrado

Acima de 1.800: mercado altamente concentrado

Nesse sentido, primeiramente coletou-se os dados de mercado, com base no ano de 2017 e $N = 20$ organizações do setor automobilístico:

Tabela 6: Demonstração dos Dados para Cálculo do HHI

Empresa	Faturamento	Market Share	Market Share ao Quadrado
Chevrolet	17,4	0,146095718	0,021343959
Fiat	14,5	0,121746432	0,014822194
Toyota	14	0,117548279	0,013817598
Ford	10,4	0,087321579	0,007625058
Volkswagen	10,2	0,085642317	0,007334607
Hyundai	10,1	0,084802687	0,007191496
Honda	9,8	0,082283795	0,006770623
Renault	7,8	0,065491184	0,004289095
Jeep	5,4	0,04534005	0,00205572
Nissan	3,5	0,02938707	0,0008636
Mitsubishi	3,1	0,026028547	0,000677485
Mercedes-Benz	2,3	0,019311503	0,000372934
BMW	2,2	0,018471872	0,00034121
Land Rover	1,9	0,015952981	0,000254498
Peugeot	1,7	0,01427372	0,000203739
Audi	1,5	0,012594458	0,00015862
Citroën	1,3	0,010915197	0,000119142
Kia	1	0,008396306	7,04979E-05
Volvo	0,6	0,005037783	2,53793E-05
Porsche	0,4	0,003358522	1,12797E-05

Fonte: Dados da Pesquisa

Após, verificou-se que o resultado do HHI foi de 0,088. De acordo com o estipulado pela maioria dos autores o índice Herfindahl (H) varia de $1/N$ até 1, em que N é o número de empresas no mercado. De forma equivalente, se as percentagens são usadas como números inteiros, com 75 em vez de 0,75, o índice pode ascender a 1002, ou 10.000.

Um H abaixo de 0,01 (ou de 100) indica um mercado altamente concorrencial. Um H abaixo de 0,15 (ou de 1.500) indica um setor não concentrado. Um H entre 0,15 e 0,25 (ou entre 1.500 e 2.500) indica uma concentração moderada. Um H acima de 0,25 (acima de 2.500) indica uma elevada concentração. Dessa forma, observa-se que o setor é altamente concentrado.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este estudo foi realizado em compreender como as indústrias automobilísticas gerencia suas competências de inovações no mercado, tem como base as competências lideranças, estratégias, processos de inovações e resultados. É importante ressaltar que a indústria automobilística se configura como representante de um produto dominante na vida das pessoas, e que ainda não há outro meio de transporte que possa desafiar a preponderância do automóvel. Por esse motivo, os principais desafios para as montadoras são relacionados ao custo para inovar as demandas sociais e ambientais, além de novas fontes de energia, biocombustíveis e tecnologias correspondentes, tornando-se ainda mais os processos mais complexos no nível de análise. Num primeiro momento a competitividade da indústria deixa o mercado acirrado sob uma ameaça de oportunidades no ambiente, com meta de articular resultados, maximizando os mesmos.

De fato, as organizações que se mostrarem sucedidas, de fato vem cada vez mais adotando uma abordagem cooperativa para seu processo de inovação, estendendo sua rede de criação de valor para consumidores, parceiros e até os competidores. Para garantir que a implementação, da inovação vá a encontro das reais necessidades da cadeia e necessário a colaboração entre os diferentes elos de integração entre as empresas.

As dificuldades enfrentadas por todas as cadeias de produção e distribuição automotiva exigiram das montadoras grandes inovações. Conclui-se que o processo de adaptação estratégica das montadoras, no período analisado, foi caracterizado um futuro de negócios esplendido em vendas no Brasil. Ressalte-se que os processos implantados pelas montadoras e seus fornecedores se adequaram as novas tecnologias e redução de preços, o que implica em redução de custos de fabricação na montadora, adequar plantas de produção para também se amoldar às novas tecnologias e redução de custos de montagem de veículos.

Completados estes ciclos, com certeza o novo foco será organizar um sistema eficiente de distribuição de veículos. Contudo, o bom senso e a habilidade dos negociadores envolvidos deverão ser capazes de harmonizar o relacionamento, entre os parceiros dando a certeza de que haverá profundas modificações no sistema de comercialização de veículos.

No entanto, para atrair investimentos privados são necessários, também, financiamentos que dependem da articulação de várias esferas de governo que, em muitas vezes, oneram os seus respectivos orçamentos. A pesquisa constatou, ainda, que as montadoras de veículos que se instalaram em regiões onde se ofereceu menor infraestrutura pública às empresas e à população, tiveram uma correlação forte entre investimentos por parte da indústria automobilística e financiamentos concedidos pelos Estados.

Na verdade, a concorrência entre Estados faz aumentar o poder de barganha das empresas, o que propicia aos empresários escolher a melhor oferta de pública para a instalação de suas empresas. Portanto, pode-se confirmar com este trabalho que os investimentos do governo tendem a aumentar à proporção do aumento dos investimentos do setor privado. Em outro sentido, à medida que se instala nas regiões, a atração por novos investimentos privados tende a aumentar.

No entanto, um dos questionamentos é de que a região que tem melhor infraestrutura poderá ter maior produção e investimentos por parte das empresas. Por outro lado, as regiões com menos infraestrutura tiveram que ofertar financiamentos com riscos bem abaixo do mercado para garantir a escolha por parte dos empresários. Outra constatação importante é a de que as montadoras de veículos que se instalarão em regiões onde se oferecem mais infraestrutura pública e menos incentivos, (fiscal, material e financeiro) a essas empresas, terão condições de receber mais produção e investimentos por parte da indústria automobilística.

O Estado de São Paulo é o principal exemplo dessa proposição. Em contrapartida, o Estado do Rio Grande do Sul teve que conceder mais incentivos, principalmente financeiros, para compensar a menor ofertada pelos Estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Paraná, mas recebeu menor investimento e produção por parte da indústria automobilística.

Fundamental é superar os gargalos que impedem o desenvolvimento de competências relacionadas à inovação nas empresas brasileiras. Inovar inevitavelmente consome recursos e o investimento nesta área deve ser visto como prioridade em longo prazo. A estruturação dos sistemas sociais deve ser intencionalmente orientada para inovação, para que a difusão possa ocorrer. Nesse sentido, recomendam-se novos trabalhos que analisem o setor do ponto de vista de inovação de processos e análise do desenvolvimento econômico via ganho de competitividade nesta e outras indústrias.

REFERÊNCIAS

ABERNATHY, W. J.; CLARK, K. B. **Innovation: Mapping the winds of creative destruction**. *Research Policy*, vol. 14, n. 1, pp. 3-22, 1985.

ABREU, A. R. P.; BEYNON, H.; Ramalho, J. R. “**A fábrica dos sonhos**” da Volkswagen. In: RAMALHO, J. R.; SANTANA, M. A. A (org.) Trabalho e desenvolvimento regional: efeitos sociais da indústria automobilística no Rio de Janeiro, Rio de Janeiro: Mauad, p. 71-90, 2006.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. Anuário da Indústria Automobilística Brasileira. São Paulo, 2018.> Acesso em 15/06/2018

ALBORNOZ, Suzana. **O que é trabalho**. 6 ed. São Paulo: Brasiliense, 2002.

ALVES, G. Trabalho, corpo e subjetividade: **toyotismo e formas de precariedade no capitalismo global**. *Trab. educ. saúde*, Rio de Janeiro , v. 3, n. 2, set, 2005.

<http://www.anfavea.com.br/estatisticas.html>> Acesso em 11/06/2018.

ANTUNES, R. L. C. **O caracol e sua concha**: ensaios sobre a nova morfologia do trabalho. São Paulo: Boitempo, 2005.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços: um Enfoque Econômico Financeiro**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2007.

<http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/27529/marchionne-comemora-de-gravata-melhor-momento-da-fca>> Acesso em 01/06/2018.

<https://www.autoo.com.br/emplacamentos/marcas-mais-vendidas/2017/>>Acesso em 20/06/2018.

BOYER, R. Introduction: The transfer and hybridization of productive models in the international automotive industry. In: BOYER, R. et al. (org.). **Between imitation and innovation**. London, England: Oxford University Press, 1998.

CAMPOS, Vicente Falconi. **Gerenciamento da rotina de trabalho do dia a dia**. Nova Lima: Editora Falconi, 2004.

CARBONI, I.; EHRLICH, K. The Effect of Relational and Team Characteristics on Individual Performance: **A Social Network Perspective**. *Human Resource Management*, v. 52, n. 4, p.511-535, 2013.

CARAVANTES, Geraldo R; Panno, Cláudia C; & Kloeckner, Mônica C. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, C. A. Poder, **conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998.

COSTA, I.; QUEIROZ, S. R. R. Autopeças no Brasil: mudanças e competitividade na década de noventa. **Revista de Administração**, v. 35, n. 3, p. 27-37, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução a Teoria Geral Da Administração**. 6 ed., Rio de Janeiro: Elsevier, 2000.

https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/02/07/internas_economia,658316/vendas-de-carros-disparam-e-reforcam-retomada-do-setor-automotivo.shtml> Acesso em 10/05/2018

DELUIZ, N. **O modelo das competências profissionais no mundo do trabalho e na educação**: implicações para o currículo. Boletim Técnico do SENAC, Rio de Janeiro: v. 27, n.3, p.12-25, 2001.

DIAS, A. V. C.; & Salerno, M. S. **Novos padrões de relacionamento entre montadoras e autopeças no Brasil: algumas proposições**. In Anais do XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção, Salvador, 1998.

DINIZ, Júlio Manuel Tavares. Variabilidade da precipitação e do número de dias com chuvas de duas cidades distintas da Paraíba. **Holos**, v. 3, 2013.

DRUCK, G; FRANCO, T. **Trabalho e precarização social**. Cad. CRH [online]. v. 24, n.spe1, p. 09-13, 2011.

DONÁRIO, Arlindo Alegre; SANTOS, Ricardo Borges dos. **Keynes e o keynesianismo: uma visão crítica**. 2016.

EDWARDS, Alba M. A social-economic grouping of the gainful workers of the United States. **Journal of the American Statistical Association**, v. 28, n. 184, p. 377-387, 1933.

ERICKSON, G. Scott; ROTHBERG, Helen N. Intellectual capital in business-to-business markets. **Industrial marketing management**, v. 38, n. 2, p. 159-165, 2009.

FARIA Pedro Luiz Maitan Filho e Janaina Machado Simoes ISSN 1982-2596 RPCA | Rio de Janeiro | v. 10 | n. 2 | abr./jun. 2015 | 129-141 | 133 e MENEGHETTI, p.02, 2001.

FARIA, J. H.; MENEGHETTI, F. K. **O sequestro da subjetividade e as novas formas de controle psicológico no trabalho**: Uma abordagem crítica ao modelo toyotista de produção. Anais... 25º Encontro da Associação Nacional de Pós-graduação e Pesquisa em Administração [1 CD-ROM]. Campinas, SP: ANPAD, 2001.

FARIA, Paulo. RAMOS, Altina. FARIA, Ádila. **De Que Falamos Quando Falamos Em Literacia Digital?** Um Estudo Exploratório Baseado Em Revisão Sistemática De Literatura. In Atas do II Congresso Internacional TIC e Educação, 2012.

FARINA, E. M. M. Q., Nunes, R., & Monteiro, G. F. A. **Supermarkets and their impacts on the agrifood system of Brazil: the competition among retailers.** *Agribusiness*, 21(2), pp. 133-147, 2005.

FAGUNDES, J., & Pondé, J. L. **Barreiras à Entrada e Defesa da Concorrência: Notas introdutórias,** Cadernos de Estudo, Universidade Cândido Mendes, 1998.

<http://www3.fenabreve.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&layout=indices-e-numeros>> Acesso em 01/05/2018

FLEURY, Afonso Carlos Corrêa; FLEURY, Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e inovação organizacional: as experiências de Japão, Coréia e Brasil.** Atlas, 1995.

FREEMAN, C.; SOETE, L. **The economics of industrial innovation.** Abingdon, England: Routledge, 1997.

<https://focus2move.com/>> Acesso 27/07/2018

GODDARD, J.; Tavakoli, M.; Wilson, J. Determinants of profitability in European manufacturing and services: **evidence from a dynamic panel model.** *Applied Financial Economics*, 17(18), pp. 1269-1282, 2005.

GUARNIERI, P. et al. Productive agglomerations of suppliers in the automotive industry: a way to maximize competitiveness in supply chain management, **Journal of Technology Management & Innovation**, v.1, n.3, 2006.

HASENCLEVER, L., & Kupfer, R. Introdução. In: Kupfer, D., & Hasenclever, L. (orgs.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** 2. ed., pp. xxi-xxix, Rio de Janeiro: Campus, 2013.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços: conceitos, exercícios, casos práticos** (6a ed.). São Paulo: Atlas, 2008.

LIPCZYNSKI, J., Wilson, J., & Goddard, J. **Industrial organization: competition, strategy, policy.** 3. ed. Prentice Hall – Financial Times, 2009.

LOSEKANN, L., & Gutierrez, M. Diferenciação de Produtos. In: Kupfer, D., & Hasenclever, L. (orgs.) **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil.** 2. ed., pp. 67-77, Rio de Janeiro: Campus, 2013.

<http://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/2607/000373479.pdf?sequence=1.>>

Acesso em 20/06/2018

ILI, S.; ALBERS, A.; MILLER, S. **Open innovation in the automotive industry**. R&d Management, vol. 40, n. 3, pp. 246-255, 2010.

KAHANER, Larry. **Competitive Intelligence: From Black Ops to Boardrooms_how Business Gather, Analyze, and Use Information to Succeed in the Global Marketplace**. Simon & Schuster, 1996.

KLEINSMANN, M., & Valkenburg, R. Barriers and enablers for creating shared understanding in co-design projects. Design Studies, 29(4), 369-386, 2008.

KLOTTER, P; CASLIONE, J. **Vencer no Caos**. São Paulo: Campus, 2009.

KOCHE, J. C. **Fundamentos de metodologia científica** (21a ed.). Rio de Janeiro: Petrópolis, 2003.

MAITAN FILHO, P. L.; SIMÕES, J. M. Relações de Poder e Controle na Indústria Automobilística. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 9, n. 2, p. 129-141, 2015.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M.; **Metodologia Científica**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MARTINS, G. D. A.; THEÓPHILO, Carlos Renato. Metodologia da investigação científica. **São Paulo: Atlas**, 2009.

MARX, R. Trabalho em grupo, **polivalência e controle**. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org). De JK a FHC: a reinvenção dos carros. São Paulo Scritta, p. 183-204. **Trabalho em grupo e autonomia como instrumento de competição**. São Paulo: Atlas, 1998.

NASCIMENTO, R. P.; SEGRE, L. M. Um modelo de análise da flexibilidade no setor automobilístico brasileiro: estudo de caso em três montadoras. REAd. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 15, n. 1, p. 1-30, 2009.

OLTRA, V.; SAINT JEAN, M. Sectoral systems of environmental innovation: an application to the French automotive industry. **Technological Forecasting and Social Change**, vol. 76, n. 4, pp. 567-583, 2009.

PAGÈS et al. **O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos** / Max Pagès ... (et al.); tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti; revisão técnica Pedro Anibal Drago. São Paulo: Atlas, 1987.

PATIAS, T. Z.; BELATO, D.; OLEA, P. M. **Percepções de um grupo de trabalhadores sobre as transformações no mundo do trabalho**. Revista Pretexto, v. 9, n. 1, art. 4, p.63-80, 2008.

PEREIRA, J. A.; BÁNKUTI, S. M. S. Estrutura de Mercado e Estratégia: um Estudo na Indústria Brasileira de Baterias Automotivas. **Revista Ibero-Americana de Estratégia**, v. 15, n. 1, p. 97-115, 2016.

PEREIRA, K. A.; SALES, J. D. A. O secretário executivo como gestor de mudanças organizacionais no setor automobilístico. **Revista de Gestão e Secretariado**, v. 6, n. 2, p. 44-64, 2015.

PORTER, Michael E. Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência. In: **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2008.

PORTER, M. Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors. New York: The Free Press, 1980.

PORTER, M. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors**. New York: Free Press, 1980.

POSSAS, M. L. **Estruturas de mercado em oligopólio**. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1987.

POSTHUMA, A. C. **Autopeças na encruzilhada: modernização desarticulada e desnacionalização**. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (org). De JK a FHC: a reinvenção dos carros. São Paulo Scritta, p. 389-412, 1997.

PRIETO, E., & Miguel, P. A. C. Adoption of the modular strategy for companies in the automotive sector and the implications regarding the transfer of new product development activities: a multiple case study. **Gestão & Produção**, 18(2), 425-442, 2011.

<https://quatorrodas.abril.com.br> > Acesso em 15/05/2018

RESENDE, HG de. Tendências pedagógicas da educação física escolar. **Ensaio sobre Educação Física Esportes e Lazer-Tendências e Perspectivas-Rio de Janeiro: SBDEF: UGF**, v. 199, 1994.

SALADA, Marcos Osvaldo da Silva. **Gerenciamento da rotina através do método de estabilização de processos** [dissertação de mestrado] Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Programa de Pós-Graduação Engenharia de Produção, 2002.

SAES, M. S. M. **Estratégias de diferenciação e apropriação de quase-renda na agricultura: a produção de pequena escala**. São Paulo: Annablume, Fapesp, 2009.

SANTOS, P. F. A. A.; GONÇALVES, C. A. Difusão de Inovações entre Organizações: Evidências de um Estudo na Cadeia Automobilística. **Revista de Administração e Inovação**, v. 12, n. 3, p. 135-156, 2015.

SALERNO, M. S. **Flexibilidade e organização produtiva**: elementos para transformar o termo flexibilidade numa categoria analítica; elementos para análise da produção na indústria. In: CASTRO, N. A. A máquina e o equilibrista. Rio de Janeiro: Paz e Terra, p.53-83, 1995.

SAUAIA, Antônio Carlos A.; KALLÁS, David. O dilema cooperação-competição em mercados concorrenciais: **o conflito do oligopólio tratado em um jogo de empresa**. In: Revista de Administração Contemporânea, v.11, n. spe 1, 2007.

SCHERER, F. M, & Ross, D. Industrial Market Structure and Economic Performance. 3. ed. Houghton Mifflin, 1990.

SERIO, L. C.; SAMPAIO, M.; PEREIRA, S. C. F. A evolução dos conceitos de Logística: um estudo na cadeia automobilística no Brasil. **Revista de Administração e Inovação**, v. 4, n. 1, p. 125-141, 2007.

SERIO, L. C.; PEREIRA, S. M. D. S.; VASCONCELLOS, M. A. Competências de Inovação na Indústria Automobilística. **Revista Pensamento Contemporâneo em Administração**, v. 10, n. 1, p. 125-139, 2016.

SOUZA, D. B.; SANTANA, M. A.; DELUIZ, N. Trabalho e educação: **centrais sindicais e reestruturação produtiva no Brasil**. Rio de Janeiro: Quartet, 2002.

VANALLE, Rosangela M.; SALLES, José AA. Relação entre montadoras e fornecedores: modelos teóricos e estudos de caso na indústria automobilística brasileira. **Gestão e Produção**, v. 18, n. 2, p. 237-250, 2011.

WELLS, P.; NIEUWENHUIS, P. Transition failure: Understanding continuity in the automotive industry. *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 79, n. 9, pp. 1681-1692, 2012.

<http://www.wrprates.com/o-que-e-estrutura-de-capital-de-uma-empresa/> >Acesso em 10/05/2018