

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA LINS DE GODOY

**A ASCENSÃO DO GRUPO BARIGUI NO COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS
NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA CATARINA**

CURITIBA

2009

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

FERNANDA LINS DE GODOY

**A ASCENSÃO DO GRUPO BARIGUI NO COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS
NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA CATARINA**

Monografia apresentada como requisito
parcial à conclusão do Curso de Ciências
Econômicas, Setor de Ciências Sociais
Aplicadas, Universidade Federal do
Paraná.

Orientador: Professor Armando João
Dalla Costa

TERMO DE APROVAÇÃO

FERNANDA LINS DE GODOY

A ASCENSÃO DO GRUPO BARIGUI NO COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS
NOS ESTADOS DO PARANÁ E SANTA CATARINA

Monografia aprovada como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas, Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, pela seguinte banca examinadora:

Orientador:


Prof. Armando João Dalla Costa
Departamento de Economia, UFPR


Prof. Adilson Volpi
Departamento de Economia, UFPR


Prof.a Dayani Cris de Aquino
Departamento de Economia, UFPR

Curitiba, 3 de Julho de 2009.

O Temor do Senhor é o princípio da sabedoria.

Provérbios 1:7

SUMÁRIO

LISTA DE GRÁFICOS	I
LISTA DE TABELAS	II
RESUMO	III
1. INTRODUÇÃO	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	3
2.1 FIRMA - CRESCIMENTO	3
2.2 DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES	5
2.3 INOVAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO	6
2.4 ROTINAS E APRENDIZADO	7
2.5 A COMPETÊNCIA DA COORDENAÇÃO (EMPRESÁRIO)	8
3. TRAJETÓRIA DA FIRMA	10
3.1 HISTÓRIA DO GRUPO BARIGUI	10
3.2 RELAÇÃO CONCESSIONÁRIA X MONTADORA	13
3.3 A CONTRIBUIÇÃO DA MARCA FIAT	15
3.4 DIVERSIFICAÇÃO: ENTRADA DE NOVAS MARCAS	15
3.5 INOVAÇÕES: FINANCIAMENTOS FORMAS DE COMERCIALIZAR	18
3.6 ROTINAS: APRENDIZADO, PROCESSOS.	19
3.7 CRESCIMENTO VIA EXPANSÃO TERRITORIAL	21
4 CONCLUSÃO	23
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	25

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – RELAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS.....	11
TABELA 2 – DEMONSTRATIVO DE CRESCIMENTO.....	12

LISTA DE GRÁFICO

GRÁFICO 1 – INÍCIO DO GRUPO.....	17
GRÁFICO 2 – GRUPO ATULAMENTE	17

RESUMO

O Grupo Barigui iniciou em 1993, com a revenda *Fiat Barigui Parque*. No início revendendo apenas carros novos da marca FIAT, e os seminovos que entravam como parte do pagamento na compra dos carros novos. Após alguns anos o Grupo conseguiu adquirir junto às montadoras outras concessões de marca de veículos para comercializar. O presente trabalho tem por objetivo geral analisar a trajetória do Grupo Barigui no comércio de automóveis nos Estados do Paraná e Santa Catarina. Para fazer jus ao objetivo do trabalho lança-se mão da Teoria do Crescimento da Firma, analisada do prisma da teoria evolucionista.

1. INTRODUÇÃO

No início do século XX, os automóveis importados dos Estados Unidos e da Europa já rodavam em terras brasileiras, tornando-se o objeto de consumo mais desejado da população, depois da casa própria¹. Desde então o papel dos agentes de comercialização dos automóveis importados para o Brasil tornou-se de importância vital para a concretização dos sonhos dos brasileiros. Os altos lucros obtidos pelos agentes fizeram surgir uma gama de empresas autorizadas pelos fabricantes de automóveis, com a finalidade de comercializar as suas marcas e promover a assistência técnica nos veículos comercializados. Em meados do século XX, a maioria das capitais brasileiras já dispunham de concessionárias representando as marcas mais tradicionais do mundo. Tais concessionárias autorizadas pelos fabricantes foram incentivadas e tomaram corpo com a implantação da indústria automobilística brasileira no estado de São Paulo em meados de 1956².

Poucos produtos tem tido esse privilégio. Desde os primeiros automóveis fabricados, até hoje, tem sofrido constantes aperfeiçoamentos tecnológicos. A cada ano que passa, são incorporados aos automóveis, qualidades, que proporcionam ao usuário, maior conforto, segurança, agilidade e desempenho.

Em razão de tanto sucesso de consumo, não é de se admirar o interesse que os países tem em incorporar em sua lista de produtos os da indústria de automóveis. A cadeia de produção automobilística é muito extensa e variada. Para atraí-la e mantê-la os países precisam oferecer condições adequadas na preparação de pessoas para trabalhar com tecnologias desenvolvidas, bem como incrementar políticas de incentivo propícias para a indústria. Essas políticas favorecem a geração de empregos que por sua vez eleva a renda dos indivíduos. Com renda as pessoas compram automóveis.

¹ PIMENTA, L. J. *A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil*. Salvador, 2002.

² Fonte: site: www.carrosantigos.com

O elo entre indústria de automóveis e clientes é desenvolvido pelas concessionárias, encarregadas, via contrato com a indústria, da distribuição dos veículos automotores.

Dentro do contexto de concessionárias autorizadas pelos fabricantes de automóveis é que se encontra o objeto de estudo deste trabalho. O Grupo Barigui é um grupo paranaense que vem ao longo do tempo, mais precisamente desde 1993, destacando-se no ramo de comercialização de automóveis, nos estados do Paraná e Santa Catarina. No início o Grupo possuía apenas uma concessionária e comercializava apenas uma marca (*FIAT*), hoje possui uma rede de concessionárias e incorpora em seu portfólio mais de cinco marcas para venda de automóveis novos e nas revendas de automóveis semi-novos incorpora todas as marcas tradicionais mundiais.

Na presente análise pretende-se investigar a trajetória do Grupo Barigui desde seu início em 1993, seu processo de crescimento e o espaço adquirido no comércio de automóveis nos estados do Paraná e Santa Catarina. Para tanto, utilizar-se-á a teoria de crescimento da firma, do prisma evolucionista, a qual se mostra mais adequada para a análise.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

A ferramenta principal da análise será a teoria do crescimento da firma a ser descrita como resultado de um problema não apenas microeconômico de decisão de produção e custos de produção, mas sim de decisões e expectativas econômicas de homens de negócios relativas a estratégias de vendas e crescimento.

Aqui também se procura mostrar os principais aspectos da teoria evolucionista, onde a firma é o resultado de um processo de aprendizagem ao longo do tempo, de forma que é este processo de aprendizagem que torna possível sua progressão num ambiente de incertezas e de constantes mudanças. A inovação está fortemente relacionada ao crescimento e ao desenvolvimento da firma e suas conexões com as demais variáveis econômicas, além da sua inter-relação com o ambiente em que está introduzida a empresa.

2.1 FIRMA - CRESCIMENTO

A teoria da firma nos livros-texto de economia define a firma como unidade produtora que tem por objetivo final a maximização dos lucros por meio da melhor combinação de fatores de produção que aumente a produção e reduza os custos e que através das vendas gere como produto final para a firma, os lucros. Tal modelo como cita Penrose (2006) não foi projetado para análise de uma firma que pudesse diversificar o tipo de produto que ela oferece na medida em que vai crescendo.

Tendo isso, economistas têm procurado analisar uma teoria da firma alternativa (Teoria Evolucionista), a qual tenha maior aplicabilidade no curso cotidiano das firmas reais. Para tanto se verificará explicações do conceito de *empresa* de acordo com alguns autores. De acordo com CHANDLER³ (1992, p.483, citado por DANTAS, A. *et al*, 2002):

Uma empresa é uma entidade legal que estabelece contratos com fornecedores, distribuidores, empregadores e,

³ Chandler, A. (1998). Alfred Chandler – Ensaio para uma Teoria Histórica da Grande Empresa. Thomas K. McGraw (org.). Fundação Getúlio Vargas Editora, Rio de Janeiro.

freqüentemente, com clientes. Uma vez estabelecida, a empresa se torna um conjunto articulado de qualificações, instalações e capital líquido. Finalmente, em nome dos lucros, empresas têm sido e são instrumentos de economias capitalistas para a produção de bens e serviços e para o planejamento e a alocação para a produção e distribuição futuras. (Chandler, 1992, p.483)

Já PENROSE⁴ (1959, p.10, citado por DANTAS, A. et al, 2002):

Uma empresa [...] não é um objeto observável de maneira fisicamente separada de outros objetos, e é difícil de definir a não ser com referência ao que faz ou ao que é feito em seu interior. Conseqüentemente, cada analista é livre para escolher quaisquer características da empresa nas quais esteja interessado, definir a empresa em termos destas características, e proceder de forma a chamar sua construção de "empresa".

Para PENROSE (2006), a maior parte das atividades econômicas é realizada por meio das firmas. Os padrões de vida econômica, incluindo tanto padrões de consumo como os de produção, são em boa parte modelados pela multidão de decisões individuais tomadas pelos homens de negócios que orientam as ações das unidades mercantis a que se chamam de firmas. Para Marshall⁵ (1920, citado por KUPFER, et al, 2002), as empresas se desenvolvem ao longo de um ciclo de vida, no qual nascem e sobrevivem se o seu fundador possui qualidades que o selecionem no ambiente. Ele deve trazer soluções adequadas aos problemas de organização e das técnicas de produção, comercialização das mercadorias e relacionamento com fornecedores.

Em relação ao crescimento da firma PENROSE (2006) acredita que pode ser mais bem explicado se considerado que as decisões de investir são guiadas por oportunidades de ganhar dinheiro, as firmas estão a procura de lucros; É razoável supor que as decisões financeiras e de investimentos das firmas são controladas por um desejo de aumentar os lucros totais a longo prazo. Os lucros totais aumentarão com cada acréscimo de investimento que gerar um rendimento positivo, independentemente do que ocorrer com a taxa

⁴ PENROSE, E. (1959) *The theory of the growth of the firm*. Oxford: Oxford University (third edition, 1995).

⁵ MARSHALL, A. [1920](1982) *Principles of Economics*. Porcupine Press, Pennsylvania

de rendimento marginal dos investimentos, e as firmas vão querer expandir-se o mais rápido possível, a fim de tirar proveito das oportunidades de expansão que considerarem lucrativas; Os lucros seriam desejados para o próprio proveito da firma e para gerar mais lucros através da expansão.

As firmas a que se dedica à análise da teoria do crescimento da firma são firmas empreendedoras que possuem e são capazes de atrair administrações competentes. Ou seja, firmas capazes de crescer.

2.2 DIVERSIFICAÇÃO DE ATIVIDADES

Para PENROSE, a diversificação proporciona benefícios que permitem acelerar o ritmo de acumulação e crescimento da empresa e que podem ser decorrentes de fatores que envolvem benefícios relacionados à ampliação da rentabilidade da empresa ao longo do tempo. Essa diversificação pode ser motivada pelo interesse da empresa em adaptar seus produtos às necessidades e gostos dos consumidores, caracterizando um aprofundamento de laços das empresas com seus consumidores, através do lançamento de novos produtos explorando a similaridade dos mesmos em relação à área de comercialização da empresa.

Segundo PENROSE (2006), muitas firmas proclamam a diversificação como política adequada para uma firma em crescimento. Uma “política” no sentido de que a firma deve planejar estar constantemente buscando campos lucrativos nos quais possa ingressar. E também segundo a mesma autora, as firmas que se diversificam agem presumivelmente baseadas na convicção de que o crescimento lucrativo a longo prazo pode ser melhor assegurado pela diversificação.

Ainda citando PENROSE (2006), tem-se que: algumas das mais importantes oportunidades de diversificação resultam das relações entre uma firma e seus clientes. Cada grupo de clientes que a firma espera poder influenciar por um mesmo programa de vendas é denominado “área de mercado”, independente do número de produtos vendidos a esse grupo. Agrupamentos sociais; diversos níveis de renda podem individualmente, representar diversas áreas de mercado se diferentes programas de comercialização forem requeridos para influenciá-los.

2.3 INOVAÇÃO E DIFERENCIAÇÃO

De acordo com David Kupfer e Lia Heasenclever (2002) sobre a visão de Schumpeter em relação à concorrência- a principal característica é que ela se insere numa visão dinâmica e evolucionária do funcionamento da economia capitalista. Por ela, a evolução desta economia é vista ao longo do tempo como baseada num processo ininterrupto de introdução e difusão de inovações em sentido amplo, isto é, de quaisquer mudanças no espaço econômico no qual operam as empresas, sejam elas mudanças nos produtos, nos processos produtivos, nas fontes de matérias-primas, nas formas de organização produtiva, ou nos próprios mercados, inclusive em termos geográficos.

Qualquer inovação é entendida como resultado da busca de lucros extraordinários, mediante a obtenção de vantagens competitivas entre os agentes (empresas) que procuram diferenciarem-se uns dos outros nas mais variadas dimensões do processo competitivo, tanto os tecnológicos quanto os de mercado (processos produtivos, produtos, insumos, organização, mercados, clientela, serviços pós-venda).

A concorrência se dá também por diferenciação de produtos (inclusive qualidade) e, especialmente, por inovações, que no sentido schumpeteriano – muito amplo – envolve toda e qualquer criação de novos espaços econômicos

Na analogia evolucionária proposta por Nelson e Winter (1930) são introduzidas as noções básicas de busca de inovações, precedidas pelas empresas a partir de estratégias; e de seleção dos resultados econômicos dessas mesmas inovações, realizada pelo mercado – o ambiente de seleção por excelência.

Conforme KUPFER (2002) os produtos são diferenciados segundo diversos aspectos como: local da oferta, qualidade do produto ou percepção da marca. Rigorosamente, basta que os consumidores percebam os produtos como diferentes, isto é, que tenham preferências subjetivas distintas, para ocorrer diferenciação de produto. Muitos produtos que apresentam características físicas idênticas são percebidos como diferentes pelos consumidores em função da marca. As empresas orientam parte relevante de seus recursos para consolidarem as marcas frente aos consumidores.

Em linhas gerais, os produtos são diferenciados conforme os seguintes atributos: especificações técnicas; desempenho ou confiabilidade; durabilidade; ergonomia e design; estética; custo de utilização do produto; imagem e marca; formas de comercialização; assistência técnica e suporte ao usuário; financiamento aos usuários.

A **diferenciação** pode proporcionar isolamento contra os concorrentes devido à lealdade dos consumidores com relação à marca, como também à menor sensibilidade a preço. A lealdade resultante dos consumidores já serve também como uma barreira à entrada de novos entrantes. A **diferenciação** também permite margens maiores, com as quais se pode lidar com o poder dos fornecedores, e também ameniza o poder dos compradores, devido à falta de alternativas comparáveis. Ao final, a empresa que se diferencia para obter lealdade estará mais bem posicionada em relação aos substitutos, até por que fica mais difícil substituir o que é diferenciado (PORTER, 1986).

2.4 ROTINAS E APRENDIZADO

Segundo a visão neoschumpeteriana da empresa podemos citar Nelson e Winter (2005.) que apresentam as capacidades organizacionais sob a forma de rotinas. Para eles, as empresas se comportam de acordo com rotinas cristalizadas através de sua experiência, que possuem o papel de coordenar a atividade interna dos membros da empresa, ao mesmo tempo em que encerram o conhecimento da organização, à semelhança de um código genético. Tal conhecimento é em parte apreciável de caráter tácito, não sendo transferível por meios formais, e compoendo o caráter peculiar do comportamento da atividade empresarial; As rotinas encerram o conhecimento da empresa, e incluem a produção, transmissão e interpretação das informações provenientes do ambiente externo e as geradas no interior da empresa. Sendo em boa parte conhecimento tácito e não-formal, que é adquirido através da participação na atividade rotineira.

Conforme DOSI, TEECE e WINTER (1990), quatro características possibilitam esboçar o conceito de aprendizagem para a firma:

- a) A aprendizagem total implica em competências muito mais organizacionais do que individuais;

- b) A aprendizagem é cumulativa, então, o que é aprendido num período se sustenta sobre o que foi aprendido nos períodos anteriores;
- c) Conhecimento obtido pela aprendizagem é inserido nas rotinas organizacionais, definidas exatamente como modelos de interação que constituem soluções eficientes a problemas específicos;
- d) Entre as rotinas, cabe diferenciar as rotinas estáticas, que tem por objetivo a simples repetição de práticas anteriores, e as dinâmicas, que são guiadas por novas aprendizagens.

Assim, é importante admitir que existe uma relação forte entre a experiência acumulada (aprendizagem) e o desenvolvimento da firma.

A abordagem evolucionista de Nelson e Winter (1930, tradução editora Unicamp 2005.) discute a relação entre as rotinas e a inovação. Problemas detectados nas rotinas podem por em ação rotinas de solução de problemas ou demandar alterações nas próprias rotinas; a introdução de inovações pode implicar o desenvolvimento de novas rotinas ou adaptação das rotinas anteriores. A própria geração de inovações é uma atividade passível de organização em rotinas que consistem em princípios de busca de soluções de problemas por parte de cientistas, engenheiros e gerentes.

Segundo os mesmos autores as habilidades individuais são análogas às rotinas das organizações, e a compreensão da função que a rotina cumpre no funcionamento da organização é, portanto, obténível ao se considerar o papel das habilidades no funcionamento dos indivíduos.

2.5 A COMPETÊNCIA DA COORDENAÇÃO (EMPRESÁRIO)

De acordo com Nelson e Winter, comportamento de uma organização é redutível ao comportamento dos indivíduos que a compõem.

A decisão de uma firma de investigar a lucratividade advinda de uma expansão constitui uma decisão empresarial. Já que a firma poderia tomar a decisão de continuar suas atividades correntes sem despender esforços de averiguar se existem novas oportunidades das quais ela não esteja informada. O processo dessa referida investigação sobre novas oportunidade que possam ser lucrativas pode ser chamada de viés empresarial geral a favor do

crescimento, segundo PENROSE (2006). O crescimento torna-se necessário num mundo competitivo.

Um bom empresário não precisa ser necessariamente muito ambicioso, mas provavelmente a empresa sob seu controle não se torne muito grande. As preferências empresariais constituem numa restrição ao crescimento da firma da mesma forma que uma falta de aptidão empresarial para perceber oportunidades de crescimento lucrativo, ou tirar proveito deles. A restrição a qualidade dos serviços empresariais decorre de uma falta de interesse em experimentar novas linhas de atividade ou em deslocar-se para novas áreas geográficas. Dessa forma a competência administrativa de uma firma constitui em grande medida uma função da qualidade dos serviços empresariais de que ela dispõe, segundo PENROSE (2006).

Segundo Nelson e Winter (1930) um homem de negócios experiente que age à procura de ganho pecuniário é um indivíduo que está exercitando uma habilidade complexa. Como ocorre com qualquer habilidade desse tipo, a busca de ganho é baseada em conhecimento tácito sobre as condições relevantes e envolve uma consciência bastante subsidiária de muitos detalhes dos procedimentos que estão sendo seguidos. A descrição abstrata que o economista teórico faz da tomada de decisões empresariais não deve ser confundida com as habilidades do homem de negócios; ela tem objetivos diferentes, e esses objetivos fornecem um alto prêmio à capacidade de articulação. Para o homem de negócios, a clara articulação de seus métodos pode não ter valor, ou pode ser até contraproducente, da mesma forma que, de acordo com esses autores, não tem razão para esperar-se que um ciclista seja capaz de explicar na linguagem física como ele se mantém equilibrado, mas isso não significa que ele perca o equilíbrio.

Para Schumpeter, a condição de empresário não é permanente ou inerente a determinadas pessoas, nem chega a corresponder uma profissão, e menos ainda a uma classe social (SCHUMPETER, 1911), estando íntima e intrinsecamente vinculada a função inovadora. Um indivíduo qualquer se torna e/ou só continua sendo empresário quando estiver inovando, ou seja, introduzindo novos produtos e formas novas de comercializar

3. TRAJETÓRIA DA FIRMA

Este tópico contém todo o material angariado, junto ao Grupo Barigui para a produção deste trabalho.

3.1 HISTÓRIA DO GRUPO BARIGUI

Neste ponto será relatado um breve histórico do Grupo Barigui. Em 1987 os proprietários do grupo Barigui, Félix Bordin, Sady Bordin (que mais tarde vendeu sua parte no negócio para seu irmão Félix), e Ivo Roveda tiveram a iniciativa de abrir uma revenda de automóveis. Para isso, uniram os capitais próprios que possuíam (a origem do capital inicial é de outros negócios e herança que os sócios possuíam, atualmente o capital que é reinvestido no Grupo advém dos próprios lucros obtidos pelo Grupo e também de parceiros – acionistas que investem no Grupo) e buscaram averiguar as condições que se faziam necessárias para adquirir uma concessão de marca junto às montadoras de automóveis (BORDIN, 2008).

Para conseguir uma concessão de marca os proprietários tiveram de preencher uma série de requisitos exigidos pela montadora afim de que pudessem ser considerados aptos e capazes de abrir uma revendedora de automóveis. Esse processo demorou algum tempo por ser bastante burocrático, tendo em vista que as montadoras não estavam dispostas a correr riscos de inadimplência por parte dos empreendedores. Os mesmos tentaram diversas vezes conseguir uma concessão. E somente em 1991 conseguiram uma concessão da montadora FIAT a qual foi a marca pioneira do Grupo Barigui.

Depois de conseguida a concessão de marca, a revenda *Fiat Barigui Parque* foi inaugurada em 15 de março de 1993. A empresa, bem no início de suas atividades, contava com 60 funcionários e vendia em torno de 60 veículos novos e 30 veículos semi-novos, os quais entravam como parte do pagamento dos veículos novos. No período de 1993 a 2002 o Grupo Barigui conseguiu, por sua boa “conduta” diante da montadora Fiat, mais algumas concessões que lhe renderam mais cinco lojas para comercializar automóveis. Entre elas: *Fiat Barigui XV*, *Fiat Barigui Torres*, *Fiat Barigui Portão*, *Fiat Barigui Itajaí*, *Fiat Barigui Blumenau* (PESSOAS, 2007).

A diversificação de marcas iniciou-se em 2002, quando foi adquirida a concessão da Ford. Dessa concessão surgiu a *Ford Center XV*, *Ford Marechal* (2003), *Ford Center Blumenau* (2003), *Ford Center São José dos Pinhais* (2003). Em 2004 o Grupo Barigui adquiriu a concessão da marca *Toyota*, e dessa concessão surgiu a *Espaço Motors Toyota*. Ainda em 2004 foi inaugurada a *Fiat Barigui Caninana* em Santa Catarina. Em 2005 o Grupo conseguiu a concessão da *Renault*, e com isso abriu a *Fórmula Renault Marechal*. Dessas concessões adquiridas surgiram mais lojas em 2006, a saber: *Barigui Batel*, *Fórmula Parque*, *Fiat Barigui XV Semi-novos*, *Vox Estreito*, *Vox São José*, e *Ford Maringá*. Em 2008, o Grupo adquiriu a concessão de mais uma marca a *Kia*, de onde surgiu a loja *Únika*, a concessão da marca *Nissan*, da qual surgiu a concessionária *Nix* em Blumenau e em Joinville.

Um dos fatores que impediu o crescimento mais rápido do Grupo Barigui, foi quando na década de 90 as montadoras tinham em suas cláusulas de contrato com os revendedores um regime de *monomarca*. Um revendedor não poderia ter na mesma cidade duas concessões de marcas diferentes (BORDIN, 2008).

Quando as montadoras já não faziam esta exigência o grupo pode crescer e expandir-se. Segundo informações fornecidas por um funcionário do setor financeiro do grupo Barigui, João Marius, o Grupo Barigui nos primeiros anos de existência representava 5% do comércio de automóveis do Paraná e hoje representa 21% do comércio de automóveis nos estados do Paraná e Santa Catarina juntos.

Nas tabelas abaixo pode-se visualizar o crescimento do Grupo Barigui ao longo dos anos:

ANO	NOME	LOCAL	ESTADO	MARCA
1993	BARIGUI FIAT- Matriz	CURITIBA	PR	FIAT
1996	BARIGUI FIAT- Torres	CURITIBA	PR	FIAT
1997	BARIGUI FIAT- XV	CURITIBA	PR	FIAT
1999	BARIGUI FIAT- Portão	CURITIBA	PR	FIAT
2000	BARIGUI FIAT	CURITIBA	PR	FIAT
2001	BARIGUI FIAT	ITAJAÍ	SC	FIAT
2002	BARIGUI FIAT	BLUMENAU	SC	FIAT
2002	FORD CENTER - Alto da XV	CURTIBA	PR	FORD
2003	FORD CENTER	BLUMENAU	SC	FORD
2003	FORD CENTER - Marechal	CURITIBA	PR	FORD

2003	FORD CENTER - SJP	CURITIBA	PR	FORD
2004	BARIGUI FIAT	ITAJAÍ	SC	FIAT
2004	ESPAÇO TOYOTA	CURITIBA	PR	TOYOTA
2005	BARIGUI FIAT	BLUMENAU	SC	FIAT
2005	FORMULA	CURITIBA	PR	RENAULT
2006	BARIGUI MOTOS	CURITIBA	PR	SUZUKI
2006	FORMULA	CURITIBA	PR	RENAULT
2007	BARIGUI MOTOS	ITAJAÍ	SC	SUZUKI
2007	BARIGUI MOTOS	CURITIBA	PR	SUZUKI
2007	BARIGUI MOTOS	FLORIANÓPOLIS	SC	SUZUKI
2007	BARIGUI MOTOS	JOINVILE	SC	SUZUKI
2007	FORD CENTER	MARINGA	PR	FORD
2007	VOX	FLORIANÓPOLIS	SC	VOLKS
2007	VOX	FLORIANÓPOLIS	SC	VOLKS
2007	VOX	JOINVILE	SC	VOLKS
2008	FORMULA	MARINGÁ	PR	RENAULT
2008	FORMULA	LONDRINA	PR	RENAULT
2008	NIX	BLUMENAU	SC	NISSAN
2008	NIX	JOINVILE	SC	NISSAN
2008	UNIKA	CURITIBA	PR	KIA

TABELA 1 – RELAÇÃO DAS CONCESSIONÁRIAS

Fonte: Apresentação Grupo Barigui ao Banco do Brasil, jan 2009

MOSTRATIVO DE CRESCIMENTO DO GRUPO BARIGUI	QUANDO INICIOU 1997	ATUAL (2009)	NÍVEL CRESCIMENTO (%)
NÚMERO DE COLABORADORES	113	2105	1862,83%
NECESSÃO DE MARCA	1	8	800,00%
IDADE DE NEGÓCIOS	1	33	3300,00%
DE VEÍCULOS OFICINA/DIA (MÉDIA)	25	100	400,00%
DE VEÍCULOS VENDIDOS/MÊS (MÉDIA)	80	805	1006,25%

TABELA 2 – DEMONSTRATIVO DE CRESCIMENTO

Fonte: Apresentação Grupo Barigui ao Banco do Brasil, jan 2009

O Grupo Barigui atualmente, fora as empresas do varejo representadas pelas concessionárias de carros, conta com outras quatro empresas, no ramo de serviços automotivos representados pela Clínica do Carro e Centro de Inspeção ao Seminovo e de serviços financeiros representada pela Barigui Financeira e pela Barigui Corretora de Seguros.

O foco principal deste trabalho será as concessionárias de carros.

3.2 RELAÇÃO CONCESSIONARIA X MONTADORA

A partir da implantação do plano real em 1994, o país passou por profundas mudanças econômicas. Este plano tinha por finalidade estabilizar a economia. Apesar do sucesso do plano em estabilizar a economia, é possível verificar que sua implantação não tem apresentado resultados uniformes ao longo do tempo. Vários setores, em períodos distintos, tem apresentado problemas.

A indústria automobilística e o comércio de automóveis enquadram-se neste caso. A estabilização da economia trouxe ao segmento de produção e comercialização de automóveis, uma realidade que a inflação encobria. De um lado, a crescente procura por automóveis pelo consumidor de renda acrescida, e por outro, o drama da indústria automobilística com custos de fabricação elevados, devido a técnicas de fabricação e administração defasados.

Para remediar esta situação a indústria automobilística nacional partiu para a adequação de suas políticas ao atendimento das necessidades de seu consumidor. Em curto período de tempo, com altos investimentos no setor, passou a oferecer produtos com quase a mesma tecnologia dos importados, além de corrigir os processos defasados de produção.

Neste processo de adequação da indústria automobilística, houve alteração na relação indústria versus concessionária. Para regular a atividade entre indústria automobilística e concessionárias existem contratos entre as partes, que, em um de seus itens, estabelece, que os preços finais dos automóveis vendidos pelas concessionárias, seja sugerido pela indústria, facultando ao concessionário acréscimos como frete, pintura especial ou opcionais por ventura solicitados pelo cliente (ADOLFO, 2009).

No período em que a indústria automobilística estruturou-se, para adequar-se às exigências do mercado, um dos pontos explorados, foi, exatamente, agir sobre os preços sugeridos ao consumidor, versus custo do veículo ao concessionário.

Possivelmente, premidos pelos custos e pela concorrência, as indústrias de automóveis sugeriram preços finais ao consumidor, a ser praticado pelas concessionárias, com margens muito estreitas. O estreitamento das margens

atingiu a lucratividade das concessionárias, com reflexos diversos em suas atividades.

É evidente que essa política de estreitamento de margens de lucro, obrigou as concessionárias a agirem no sentido de também se reestruturarem, adequando seus custos às novas margens, sem prejudicar o atendimento aos clientes. Além do fator custo, e do conseqüente preço final ao consumidor, outros fatores constituem preocupação à administração das concessionárias, na condução de seu negócio.

3.3 A CONTRIBUIÇÃO DA MARCA FIAT

A montadora *Fiat* está instalada no Brasil desde 1976, mais precisamente em Betim, Minas Gerais.

Sendo os atributos compõem o perfil da *Fiat Automóveis*, compromisso com o Brasil, pioneirismo e inovação como características marcantes, produtos de alta qualidade e tecnologia, design admirado, respeito ao consumidor e responsabilidade social. Estes atributos fazem da *Fiat Automóveis*, uma das empresas automobilísticas com maior crescimento no mercado brasileiro e líder de vendas no setor⁶.

Trabalhando com a marca *Fiat*, um produto de qualidade já conhecida do consumidor, o Grupo Barigui conquistou a confiança dos seus clientes, e com isso aumentou em muito suas vendas. Com o aumento das vendas a montadora Fiat concedeu mais concessões ao Grupo Barigui.

Hoje o Grupo Barigui possui sete concessões da marca Fiat, contra uma que possuía no início. De fato a Marca Fiat foi e continua sendo o carro-chefe, líder de vendas do Grupo Barigui.

Desta forma a marca *Fiat* foi a marca pioneira do Grupo Barigui, e permitiu que o grupo se consolidasse como revendedor de automóveis, e também criasse seu espaço no mercado das concessionárias.

⁶ Segundo site Fiat :www.Fiat.com.br

3.4 DIVERSIFICAÇÃO: ENTRADA DE NOVAS MARCAS

Visando um aumento de faturamento através das vendas e objetivando conquistar uma maior parcela dentro do comércio de automóveis. Os Proprietários do Grupo Barigui adquiriram, por permissão das montadoras, outras marcas de automóveis.

Um dos fatores que impediu o crescimento mais rápido do Grupo Barigui, foi quando na década de 90 as montadoras tinham em suas cláusulas de contrato com os revendedores um regime de *monomarca*. Um revendedor não poderia ter na mesma cidade duas concessões de marcas diferentes⁷.

A introdução de novas marcas na carteira dos produtos comercializados pelo Grupo foi um dos aspectos fundamentais para o crescimento do mesmo. Esta diversificação propiciou vantagens competitivas em relação aos outros revendedores de automóveis. Conseqüentemente a entrada de novas marcas gerou o aumento dos lucros já que comercializando mais de uma marca o Grupo pode abocanhar parte maior do mercado das concessionárias e atingir uma fatia maior da clientela, dando mais opções para escolha na hora da compra.

Cada cliente percebe as marcas de formas diferentes, mesmo os veículos tendo características especificações técnicas; desempenho ou confiabilidade; durabilidade; ergonomia e design; estética; custo de utilização do produto; imagem e marca etc. semelhantes. A marca tem um peso grande para o consumidor, pois este relaciona a marca com alguns atributos como confiança, qualidade, status. Quando o cliente Barigui encontra a sua marca de preferência sendo comercializada dentro do Grupo, dá um voto a mais de confiança, e sente-se mais seguro na hora de fechar o negócio.

À medida que foi introduzida e comercializada cada nova marca foi-se criando novos espaços econômicos para atuação do Grupo Barigui. Espaços econômicos representados pela área de atuação e níveis de renda. Primeiramente a Fiat, Ford, Volks, Renault e Suzuki com automóveis que vão do popular básico até o sofisticado completo atendendo assim a todos os níveis de renda e em segundo lugar a Toyota, Nissan e Kia que tem como principais

⁷ Segundo, Presidente do Grupo Barigui.

clientes os de classe média alta. O Lema do Grupo em relação à diversificação das marcas é ter grandes marcas com a qualidade e a confiança que o cliente merece.

Abaixo podemos verificar o portfólio das marcas do Grupo no início e atualmente:

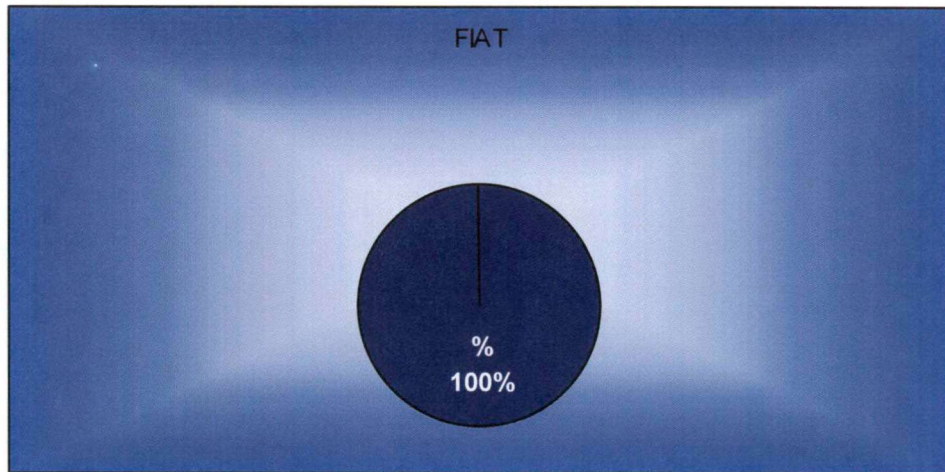


GRÁFICO 1 - Início do Grupo

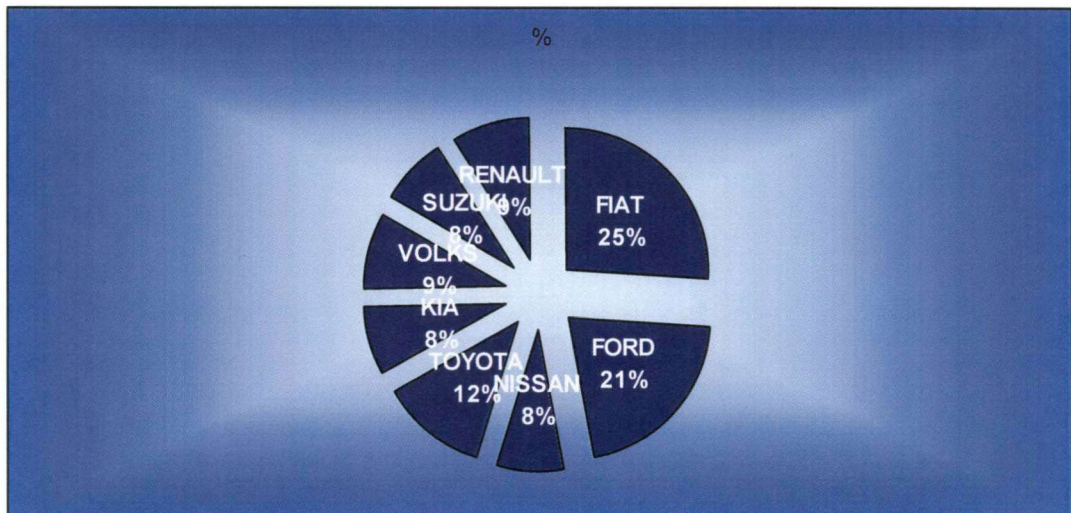


GRÁFICO 2 - Grupo atualmente

3.5 INOVAÇÕES: FINANCIAMENTOS/ FORMAS DE COMERCIALIZAR

O desafio enfrentado pela gerência do Grupo consiste em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa podem produzir uma relativa vantagem competitiva. Essa

estratégia é atualizada mediante um esforço consistente de coordenação de metas, políticas e planos funcionais da empresa (ADOLFO, 2009).

Como forma de **inovação** o Grupo Barigui apresenta ao cliente algumas vantagens que este pode contar/optar na hora de comprar seu veículo. São elas:

Money Back: caso o cliente não se adequar com o veículo, ou este apresentar algum defeito irreversível no período de trinta dias da data da compra, pode solicitar seu dinheiro de volta.

Troco na Troca: este item propicia ao cliente que por ventura esteja precisando de dinheiro, trocar seu veículo por um veículo de menor valor e pegar a diferença em dinheiro.

Inspeção nos Semi-Novos: Todo carro semi-novo antes de ir para loja para ser comercializado é revisado, trocado o óleo, filtro do óleo, pastilha de freio, correia dentada e é trocada qualquer peça que precise para manter a qualidade do veículo.

Garantia Estendida: Todo carro semi-novo por lei tem garantia de três meses de motor e caixa de câmbio, mas o cliente Barigui tem a opção de contratar a garantia estendida de 1 ano para todos os itens elétricos, mecânicos e hidráulicos, pagando um valor irrisório, o qual poderá ser diluído nas parcelas de seu financiamento. Já os carros novos tem garantia de fábrica de três anos, porém o cliente Barigui pode contratar a garantia estendida por cinco anos, contanto que faça todas as revisões em uma das concessionárias do Grupo.

Seguro Prestamista: Para os clientes que fazem financiamento de seus veículos, existe a opção de contratarem o seguro prestamista, realizado pela Barigui Corretora de Seguros. Este serviço assegura ao cliente que no caso de vir a falecer seu financiamento é quitado, não deixando nenhum residual para a família.

O Grupo Barigui como forma de inovação na área dos financiamentos, também utiliza uma análise financeira que é tendência no financiamento de carro e que propicia o aumento das receitas. Esta análise financeira chama-se *F&I (Finance and Insurance)* é uma forma de intermediação financeira.

O *F&I (Finance and Insurance)* mais do que tendência é uma realidade mundial a estratégia de venda de produtos tangíveis, através de financiamentos ofertados pelo ponto de venda, acompanhados de produtos e serviços agregados ao produto principal.

No setor automobilístico mundial dá-se o nome de F&I para a unidade de negócios que vem se desenvolvendo no Brasil desde meados da década de 90, onde alguns passos importantes já foram dados, mas ainda há muito que se fazer para explorar todas as oportunidades de ganhos que o F&I oferece. O F&I é a única unidade de negócios que oferece oportunidades reais de aumento de resultados que não dependem da melhoria do mercado e, sim, da preparação da empresa para explorar adequadamente esta atividade. O F&I deve representar um aumento do lucro e não uma migração do lucro, podendo isoladamente alcançar até 40% da composição do lucro da concessionária(CÉSAR, 2009).

Anteriormente o Grupo Barigui possuía um operador de cada banco em cada loja do grupo. Os operadores são agentes que representam determinado banco e são responsáveis por passar o cadastro do cliente para o banco o qual representa a fim de aprovar o financiamento do veículo por aquele banco. Hoje com o *F&I* os operadores de todos os bancos ficam concentrados em uma unidade do Grupo, a Barigui Financeira. Na Barigui Financeira existe um colaborador do grupo, conhecido por Gestor de F&I, que recebe os cadastros de todos os clientes que estão fechando negócio nas lojas, no momento em que recebe os cadastros realiza uma análise de custo benefício em relação à em qual banco o financiamento do veículo trará maior retorno financeiro para o Grupo. O banco que o analista do Grupo verificar o maior retorno, receberá o cadastro do cliente para efetivar o financiamento.

Com a adoção desta medida para os financiamentos, o Grupo Barigui conseguiu maximizar seus rendimentos nos financiamentos dos veículos. Ao invés de o vendedor Barigui passar o cadastro do cliente a um terceiro (operador de banco), ele passa direto ao Gestor de F&I para que esse faça a ponte entre o cliente e o banco financiador, defendendo assim os interesses do Grupo, buscando sempre o melhor retorno financeiro. Além do financiamento do veículo propriamente dito o cliente poderá incluir no financiamento do seu veículo acessórios, seguro, etc.

O *F&I (Finance and Insurance)* explora de maneira organizada, todas as oportunidades adicionais de negócios geradas pela venda de veículos, oferecendo produtos e serviços que agreguem valor e proporcionem maior conveniência, praticidade e tranquilidade ao cliente. Através do *F&I*, o consumidor tem seus desejos e necessidades atendidas em um único ponto de venda de sua confiança, aliado a facilidade de poder efetuar os pagamentos junto com o financiamento do veículo. O resultado é uma maior geração de receita, tanto para a concessionária, quanto para os profissionais envolvidos, além de uma maior fidelização do cliente.

Outra inovação, esta criada pelo Grupo Barigui, recentemente é o Cartão de Crédito do Grupo Barigui, como forma de um programa de recompensas para os clientes. Quando o cliente compra um carro novo ou usado, recebe um cartão de crédito que poderá ser utilizado dentro do Grupo para comprar de forma parcelada, acessórios, utilizar para serviços de oficina dentro do Grupo Barigui, para abastecer seu carro no posto do Grupo entre outros.

Estes exemplos de inovações citados, é o que segundo o Grupo Barigui fazem a diferença e o destacam dentro do ramo dos revendedores de automóveis.

3.6 ROTINAS: APENDIZADO, PROCESSOS

Considerando que a aprendizagem é definida como um processo pelo qual a repetição e a experimentação fazem com que, ao longo tempo, trabalhos sejam executados de maneira melhor e mais rápida, e que novas oportunidades nas formas de operação sejam experimentadas, existe um processo padrão na forma de comercializar dentro do Grupo Barigui (ADOLFO, 2009).

Este padrão é seguido em todas as concessionárias independente da marca que representa. Quando um novo colaborador é contratado para ser um vendedor de veículos ele passa por um treinamento e deve seguir alguns procedimentos.

Os procedimentos são:

- 1) Abordagem padrão: que é recepcionar o cliente, deixando-o a vontade;

2) Pesquisar o cliente com perguntas abertas e objetivas: para criar o cenário da venda e assim fazer o cliente confiar no vendedor. O cenário da venda se cria obtendo-se do cliente algumas respostas específicas:

- I. Saber se o cliente irá comprar ou apenas trocar de carro;
- II. O porquê da compra ou troca: o veículo é para trabalho, viagens, um carro adicional para a família, troca na troca (adquirir um carro de valor menor que o atual, e pegar a diferença de valor em dinheiro)
- III. Se for troca de carro, é importante saber se o carro que entrará na troca está quitado, quanto o cliente espera da avaliação;
- IV. Se for compra, é importante saber se o cliente dará entrada ou financiará totalmente; qual o valor de parcela pretende pagar ou ainda se ele possui uma carta de consórcio contemplada.

3) Oferecer uma demonstração envolvente: significa encontrar um automóvel que se enquadre exatamente às necessidades do cliente.

Envolver o cliente de forma a ressaltar as qualidades do produto, mostrando os benefícios que o carro oferece (opcionais – motor, cor, estética, test drive; potência, economia, ar condicionado, trio elétrico; valor do carro X opcionais; etc) convencendo o cliente de que aquele é o melhor negócio para ele.

4) Negociação, procurando neutralizar objeções: Após descoberta a necessidade real do cliente através das respostas obtidas com os questionamentos acima e achado o produto adequado, é hora de negociar e neutralizar as objeções. No caso de a negociação ser à vista será o momento de negociar o preço final, transferência, seguro; opcionais. No caso de ser financiamento total ou parcial, além das mesmas negociações de uma compra à vista, deve-se preparar a documentação do cliente e passar para a análise da financeira do Grupo (sistema F & I - "Finance and Insurance" – item 3.3)

Todo esse processo de venda de um veículo do Grupo Barigui é uma rotina que foi sendo criada ao longo do tempo dentro do Grupo, a medida que foi-se adquirindo experiência e procurado aperfeiçoar o atendimento a fim de ser mais eficaz nos negócios.

O processo de aprendizagem é aperfeiçoado dia a dia dentro da rotina dos colaboradores do Grupo a medida que vão vivendo o processo, trocando

experiências entre si e assim encontrando novas e mais eficazes formas de comercializar.

Um outro procedimento rotineiro do Grupo Barigui, que envolve não clientes diretamente, mas sim os gerentes e vendedores, é a reunião diária chamada de “Reunião do Bom Dia” na qual são discutidas situações práticas vividas pelos vendedores. Também são realizadas dinâmicas simulando situações práticas nas quais os colaboradores são confrontados e preparados para agir da forma mais eficaz e finalizar com uma boa venda. Essa reunião diária é considerada pelos gestores do Grupo Barigui como uma fonte para inovações já que a troca de experiências proporciona o surgimento de novas idéias passíveis de serem transformadas em novas rotinas.

O grupo Barigui considera que o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade, pois a prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através de treinamento.

3.7 CRESCIMENTO VIA EXPANSÃO TERRITORIAL

Uma outra forma de crescimento do Grupo Barigui foi e é através da expansão territorial, que significa poder adentrar em novos mercados, conquistar um novo nicho de clientes, e tornar-se também conhecido fora do local aonde iniciou suas atividades.

Como comentado no item 3.2, ainda hoje as montadoras não facilitam muito as concessões de marcas. O caso mais comum de facilitar uma concessão é quando um revendedor vai mal em seu negócio, com vendas baixas e conseqüentemente torna-se devedor para a montadora. Nesse caso a montadora oferece a compra da concessão que está indo mal. É neste momento que a competência administrativa presente no Grupo Barigui se mostrou eficiente, pois esteve atenta aos seus concorrentes que estavam tendo um mau desempenho e percebendo aí uma boa oportunidade para crescer, pôde tirar proveito disso. Já que foi dessa maneira que o Grupo Barigui

começou a atuar no Estado de Santa Catarina, quando comprou duas lojas, uma em Itajaí (2001) e outra em Blumenau (2002). Atualmente o Grupo possui ao todo 13 lojas em Santa Catarina, e 17 no Paraná (14 na capital e 3 no interior).

Contando que o crescimento do grupo também é influenciado por sua filosofia de trabalho que é expandir suas atividades ano a ano com a filosofia de quem pensa grande, sempre em busca de novas oportunidades atrativas que levem em direção à expansão do Grupo e a satisfação do cliente, o qual faz o desejo de crescer tornar-se realidade.

4. CONCLUSÃO

No presente trabalho objetivou-se analisar a trajetória do conjunto de empresas paranaenses que formam o Grupo Barigui através da análise foi feita com base na Teoria do Crescimento da Firma, do prisma evolucionista.

Os aspectos da teoria utilizados mostraram-se adequados para explicar o crescimento do Grupo Barigui, já que a teoria ajustou-se da forma mais coerente possível com a realidade existente.

O Grupo Barigui teve um grande crescimento ao longo de sua existência, partindo de apenas uma revenda de automóveis hoje possui mais de trinta. Esse crescimento pode ser relacionado a uma administração competente, atenta às mudanças do mercado, às necessidades dos seus clientes.

No processo de crescimento do Grupo Barigui a diversificação representada pela aquisição de concessões de marcas diferentes para a comercialização dos automóveis foi como que uma mola propulsora para o crescimento do Grupo, foi o que permitiu que a “empresa” Barigui se transformasse no Grupo Barigui.

Sempre buscando inovar e diferenciar-se de seus concorrentes pode obter lucros e vantagens competitivas, através das garantias e vantagens exclusivas oferecidas aos clientes Barigui (Money Back; Troco na Troca; Garantia Estendida; Seguro Prestamista; inspeção nos semi-novos; Cartão de Crédito Grupo Barigui) e também modelo operacional dos financiamentos utilizados pelo Grupo, o F & I, são exemplos da conduta do Grupo que o fizeram se destacar no ramo de venda de automóveis.

Um dos seus focos principais do Grupo é o investimento no treinamento para o desenvolvimento pessoal e profissional de toda a equipe dos colaboradores. Como citado neste trabalho o *procedimento padrão* dos vendedores e a *reunião do bom dia* são bons exemplos desse investimento que contribui para o crescimento da firma.

O Grupo Barigui mesmo sendo uma empresa de cunho familiar em sua essência, conduz o negócio com habilidade, mantendo a mesma estrutura de diretoria desde seu início até hoje.

Sendo assim, pode-se afirmar que o Grupo Barigui por conta de estar sempre atento às mudanças do mercado em que atua e buscando sempre inovar, mesmo que tenha que ser pioneiro, cresceu desde seu início e adquiriu seu espaço e respeito no seu ramo de atuação no âmbito regional, mais especificamente na região sul do país.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADOLFO, J. **A ascensão do grupo barigui no comércio de automóveis nos estados do Paraná e Santa Catarina**: depoimento. [15 de maio, 2009]. Curitiba. Entrevista concedida a Fernanda Lins de Godoy.

ALVES, F. **A ascensão do grupo barigui no comércio de automóveis nos estados do Paraná e Santa Catarina**: depoimento. [22 de maio, 2009]. Curitiba. Entrevista concedida a Fernanda Lins de Godoy.

BORDIN, F. **A ascensão do grupo barigui no comércio de automóveis nos estados do Paraná e Santa Catarina**: depoimento. [19 de abril, 2008]. Curitiba. Entrevista concedida a Fernanda Lins de Godoy.

BARIGUI, G. Apresentação do Grupo Barigui ao Banco do Brasil. 2009. 1 slide : color.

CARROS ANTIGOS. Disponível em:

http://www.carroantigo.com/portugues/conteudo/curio_hist_carro_brasileiro.htm

Acesso em 5 de abril de 2009.

DANTAS, A. *et al.* Empresa, indústria e mercados. In: KUPFER, D.; HASENCLEVER, L. (Orgs). **Economia industrial**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

DOSI, G. **Mudança Técnica e Transformação Industrial: a teori e uma aplicação à indústria dos semicondutores**. São Paulo: Ed. Unicamp. Clássicos da Inovação, 2006.

FIAT. Disponível em:

www.Fiat.com.br

Acesso em 28 de maio de 2009

NELSON, R.; WINTER, S. **Uma Teoria Evolucionária da Mudança Econômica**. São Paulo: Ed. Unicamp. Clássicos da Inovação, 2005

PENROSE, E. **A teoria do crescimento da firma**. Campinas: Editora da Unicamp, 2006

PESSOAS, G. **Manual do Colaborador**. 2º ed. Curitiba, 2007

PIMENTA, L. J. **A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil**. Salvador, 2002. 153 f. Dissertação (Mestrado em Análise Regional) - Programa de Pós- Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Salvador.

SCHUMPETER, J. (1911) *Teoria do Desenvolvimento Econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico*. 3.^a ed. São Paulo: Nova Cultural. Coleção Os Economistas [1998].