

## 6

### Conclusão

#### 6.1

##### Conclusões sobre o resultado da pesquisa

O principal objetivo desta pesquisa foi estudar o setor automobilístico brasileiro, analisando o posicionamento estratégico das empresas, segundo tipologia de Porter, identificando a importância da estratégia para melhorar o desempenho na obtenção e manutenção de vantagens competitivas.

A pesquisa contou com a participação de vinte empresas, distribuídas em cinco grupos estratégicos, que se mostraram coerentes com a realidade do mercado, uma vez que todos eles obtiveram representantes. Portanto, a tipologia de Porter foi adequada para a análise do mercado automobilístico.

O fato de todos os grupos estratégicos poderem ser evidenciados indica que este é um mercado altamente competitivo no qual as empresas buscam a diferenciação das mais diversas formas, aproveitando também suas diferenças culturais.

O grupo estratégico que optou pela estratégia de liderança através do custo total foi formado pelas empresas Fiat, Ford, GM, VW, Renault e Daimler-Chrysler.

A Fiat foi a grande beneficiada com a abertura do mercado nos anos 90, contando com modelos pequenos que não eram alvo dos modelos importados. Foi a grande desbravadora do nicho de modelos populares, atualmente o maior segmento do mercado nacional. A empresa contava em seu portfólio com modelo compacto, o Uno, primeiro automóvel equipado com o motor de 1000 c.c, ainda fabricado pela empresa, e um dos modelos mais vendidos até hoje. Para dar novo fôlego ao mercado dos populares, a empresa desenvolveu um novo motor, o *Fire*, utilizado no Mille e na família Palio. O excelente desempenho neste segmento alçou a empresa à liderança de mercado em *market share*.

A Fiat lançou o Stilo, carro de porte médio, para combater o VW Golf e o GM Astra, porém nunca obteve êxito no segmento dos sedans, deixando o

Marea se transformar em um veículo pouco interessante por não atualizá-lo. A empresa, portanto, se sustenta através do desempenho de vendas de seus automóveis pequenos.

A família Palio tornou-se sucesso de vendas, formada por um modelo Hatch, SW e picape, todos líderes em seus segmentos; esta linha tem o foco em investimento da empresa, que foi pioneira ao lançar modelos “fora-de-estrada” da família Palio explorando o novo nicho de mercado por ela criado. A linha *Adventure* da Fiat, é responsável por grande parte das vendas dos modelos da empresa. Esta família de automóveis conta com os maiores investimentos da Fiat no Brasil, sofrendo reformulações constantes.

O Doblò, monovolume da Fiat, só obteve sucesso comercial ao adotar a roupagem *Adventure*, hoje responsável por mais da metade das vendas deste modelo; o último lançamento da Fiat foi a minivan Idea, que também tem uma versão aventureira.

Durante o período da pesquisa, a Fiat disputou com a GM a liderança do mercado. A Fiat se caracteriza por ser diversificada e desbravadora de novos nichos no mercado nacional, apostando suas fichas em modelos pequenos e populares para ganhar mercado. Entretanto, assim como todas as empresas deste grupo, a assistência técnica é o ponto fraco, mal avaliada pelos usuários. Tem um dos menores valores médios, o que contribui para o excelente desempenho em *market share*, além de ser a segunda empresa que mais investiu em marketing.

A Ford foi a empresa que mais perdeu espaço nos anos 90 devido à abertura de mercado. Em seu portfólio havia produtos defasados tecnologicamente que não refletiam a necessidade do mercado.

O Ka, modelo compacto que nunca foi sucesso de vendas, devido a seu estilo controverso, além disso, concorria com modelos maiores, que ofereciam melhor espaço interno, no segmento de entrada. O Focus, modelo médio, possui versões sedan e hatch, que por falta de investimento em divulgação nunca chegou a fazer frente a seus concorrentes, apesar de ser bem melhor, em diversos aspectos, do que alguns deles. A antiga linha Fiesta também não era

páreo para seus concorrentes, além de ter o Escort, modelo médio já em final de carreira. Só na linha da picape a Ford obtinha algum sucesso com a Ranger, que não era líder de mercado, mas tinha boa vendagem, e com a F250, líder em seu segmento. Porém o nicho das picapes não é tão representativo em questão de *market share*. Todos esses elementos contribuíram para a queda vertiginosa da empresa, além disso, a Ford mundial esteve e ainda está passando por um momento de extrema turbulência financeira, que acabou por se refletir no Brasil.

Só a partir de 2003, com a inauguração da fábrica em Camaçari, na Bahia que contou com investimentos na casa de R\$ 1,5 bilhão de reais, segunda dados da revista *Quatro-Rodas*, para a fabricação do novo Fiesta e do Ecosport. Foi a empresa que obteve o maior crescimento deste grupo estratégico, apesar de ainda estar longe das líderes Fiat, GM e VW.

Optou por oferecer produtos de baixo custo produtivo, com acabamento pobre, mas que tivessem grande apelo de design e preço competitivo. Esta foi a fórmula do sucesso encontrada pela Ford. Ela esteve a um passo de sair do país, porém o sucesso dos dois últimos modelos lançados foi fundamental para o renascimento da empresa, principalmente do Ecosport, além de implementar a política de preço mais austera deste grupo estratégico.

A Ford importa alguns modelos. A nova aposta da empresa, o sedan Fusion, importado do México, aproveita o acordo comercial entre Brasil e México e também o reaquecimento do segmento dos sedans.

Portanto, a empresa procurou reforçar o nome da marca, melhorar a assistência técnica e lançar novos modelos diversificando a linha de produtos, o que explica seu grande gasto com publicidade e o leve crescimento em *market share*, nos últimos dois anos. Porém, o grande desafio da empresa é procurar melhorar a satisfação dos clientes quanto a seus produtos e serviços.

A GM foi a que mais investiu no Brasil nos últimos anos; só com a construção da fábrica de Gravataí no Rio Grande do Sul e com a modernização das plantas de São Paulo o investimento ficou na casa de R\$ 4,3 bilhões de reais, segundo dados da Anfavea, passando a disputar a liderança em *market*

*share* com a Fiat. Porém o crescimento ainda é muito tímido devido não só ao domínio das quatro maiores empresas, mas também a entrada de novos participantes no mercado.

Nestes últimos anos, a GM contou com uma política agressiva de lançamento de modelos em praticamente todos os nichos. No segmento dos compactos lançou o Celta com grande sucesso, passando a ser o carro de entrada da marca. Já a reestilização do Corsa hatch e sedan não teve o mesmo êxito, inclusive o modelo antigo sedan, agora rebatizado de classic, continua com grande sucesso nas vendas. Em 2006, foi lançado o Prisma, que nada mais é do que um Celta sedan para no futuro próximo substituir o Classic.

O Astra, neste período, também foi reestilizado e segue líder no segmento dos hatch médios. O Vectra passou por um período de baixa vendagem até ser reestilizado em 2006 e voltar a competir pela liderança de mercado com os nipônicos Honda Civic e Toyota Corolla.

Neste período, a empresa ainda realizou o lançamento em 2001 do monovolume Zafira, para concorrer com o Renault Scénic, e o minivolume Meriva em 2003, rival do Honda Fit. A linha de utilitários conta com a picape média S10 e a Blazer, líderes de mercado em seus respectivos segmentos. A Montana, picape da linha Corsa, também tem bom desempenho no seu segmento de mercado.

Os importados mais relevantes da marca são: o sedan Omega, que tem público cativo, e o fora-de-estrada Tracker para competir com o sucesso de vendas Ford Ecosport.

A GM, devido à grande diversidade de produtos, apostou na segmentação do mercado para alcançar a diferenciação. A empresa tem bom desempenho em praticamente todos os segmentos nos quais participa. O grande volume de vendas no segmento de entrada contribuiu para que a empresa alcançasse a liderança em *market share*, mesmo tendo o preço médio maior entre seus principais concorrentes; obteve êxito, melhorando a assistência técnica e os modelos que atuam em segmentos intermediários como

o Astra, com isso passou a ter os maiores índices, deste grupo, na variável melhor compra. A empresa conta a segunda maior rede de concessionários, perdendo apenas para a VW, e gastos menores apenas do que a Fiat em marketing.

A VW foi a empresa que, excluindo a Ford, mais perdeu *market share* depois da abertura de mercado; perdeu, inclusive, a liderança de mercado para a Fiat e nunca mais a recuperou. Em 2006, ocupou a terceira posição atrás ainda da GM.

Mantinha a tradição, até recentemente, de desenvolver produtos específicos para o Brasil como a família Gol e suas reformulações, assim como as do Santana que foi retirado de linha em 2006. O compacto Gol disputa a liderança do mercado com o Palio e a Parati com o Palio Weekend. A VW é extremamente focada em três modelos Gol, Parati e o Fox.

A partir de 2001, a linha de produtos da empresa passou por uma reformulação em busca da reconquista do mercado. No segmento de modelos pequenos *premium* foi lançado o Polo, que não obteve o êxito esperado. Em 2006, foi reformulado, ficando igual ao modelo europeu; para apimentar de vez as vendas, o preço foi mantido.

Como a Fiat obteve sucesso apostando no segmento dos compactos, a VW lançou o Fox, que passou a ser o segundo modelo mais vendido da empresa, atrás apenas do Gol. O Crossfox foi a resposta da VW para concorrer no segmento do “fora-de-estrada” e, para completar a família Fox, foi lançado o Spacefox, que participa do segmento das peruas compactas. Portanto, a empresa está apostando na fórmula que levou a Fiat ao sucesso; apesar de não ser original e não causar o mesmo impacto pode reerguer a empresa e fazer com que ela volte a disputar a liderança de mercado.

O Golf já foi líder de seu segmento, mas devido à falta de investimento perdeu o posto para o GM Astra. O Golf foi recentemente atualizado. Outros dois produtos nacionais são os utilitários Kombi, que aparentemente não tem concorrentes em seu segmento apesar de ser praticamente o mesmo modelo

desde o lançamento nos anos 50, e a picape pequena Saveiro, que tem como maior trunfo a confiabilidade da empresa; entretanto tem desempenho de vendas tímido, devido à defasagem de seu projeto quando comparada a seus concorrentes.

A VW importa modelos de grande representatividade, se não pelo volume de vendas gerado, pela imagem que os automóveis despertam. O compacto New Beetle e o *SUV* Touareg são os principais representantes da empresa como carro de imagem. Já o Passat e o Variant disputam no segmento de sedans *high price*. Para disputar o segmento dos sedans médios a VW importa do México o Bora, sedan baseado no Golf geração IV, porém, sem grande sucesso, a nova aposta para o mercado, no qual o Civic passou a ser a referência, é o sedan Jetta, também mexicano, baseado no Golf geração V.

A VW se caracteriza pela produção nacional de veículos de pequeno e médio porte e importação de veículos mais sofisticados, evidenciado pelo preço médio só mais alto que o da Fiat. A empresa está passando por uma reformulação de seus métodos gerenciais e produtivos. Porém, perdeu mercado pela falta de produtos e preços competitivos, apesar do contar com alta credibilidade da marca e ter a maior rede de concessionários do país, além de ser o segundo maior anunciante, perdendo apenas para o Ford, no período estudado. Entretanto, o serviço de assistência técnica carece de melhorias, assim como todas as empresas deste grupo. Portanto, a VW espera recuperar o mercado com o Fox, modelo mundial da empresa, o novo Polo e o novo Golf, além do importado Jetta.

Como já visto, a empresa tem grande diversidade de produtos e apresenta baixo foco, ou seja, baixa dependência de seus modelos que mais vendem. Entretanto, seus produtos, durante o período analisado, obtiveram os maiores índices de insatisfação de clientes, embora a marca tenha como um dos seus principais trunfos a confiabilidade.

A Renault disputa com Peugeot, Honda e Toyota o quarto lugar em *market share*, tendo obtido sucesso até 2006, mas vem registrando quedas

seguidas, enquanto as outras empresas têm aumentado. Um dos motivos é a falta de investimento nos produtos da empresa, mesmo assim, dentro do grupo estratégico é a empresa mais bem avaliada pelos seus clientes.

A Renault, nos primeiros anos de atuação no Brasil, caracterizou-se pelos lançamentos de produtos em sintonia com o mercado europeu, como a Scénic e o Clio. Inaugurou o segmento dos monovolume no Brasil, obteve grande sucesso, porém não o esperado pelos gestores da empresa. Sendo assim, os produtos ficaram defasados e menos competitivos. O Clio sedan chegou a ser considerado por dois anos consecutivos a melhor compra do mercado, segundo a revista *Quatro-Rodas*, evidenciando a qualidade dos automóveis da empresa. Para entrar no aquecido mercado de sedans médios a empresa lançou o modelo Megane II, porém enfrenta a rejeição do modelo pelo mercado, que não está acostumado a comprar carros da empresa deste porte.

Os modelos importados sempre fizeram parte do portfólio da Renault atuando nos mais diversos segmentos, desde modelos compactos como o Twingo até o utilitário Kangoo, todos eles obtiveram desempenho discreto.

A empresa francesa aposta na tecnologia e em agressiva política de preço. O Clio é o único carro que sai de fábrica com air bag e nem por isso é mais caro que os concorrentes. O Megane II também é o mais barato de seu segmento assim como a Scénic; apesar da grande satisfação dos clientes atuais da marca, ela enfrenta o receio do mercado, contribuindo para isso a menor rede de concessionárias deste grupo estratégico e a pequena diversificação da linha de produtos.

A última empresa é a Daimler-Chrysler, formada pelas empresas Mercedes-Benz, Jeep, Dodge e Chrysler; chegou a ter duas fábricas no país, as que abasteciam o mercado nacional.

A Mercedes produzia a minivan Classe A, que contava com tecnologia de ponta e ótimo acabamento, mas, devido a seu preço elevado e pouco espaço interno não alcançou as expectativas de vendas da empresa, inviabilizando a continuidade do modelo. A segunda fábrica da Dodge produzia a picape

Dakota, com bom desempenho em vendas, contudo, devido à reestruturação gerencial da empresa, na tentativa de diminuir os custos, as fábricas com maior capacidade ociosa foram fechadas. Assim, as duas unidades brasileiras encerraram a produção, e a fábrica da Mercedes agora produz modelos que são importados para o mercado norte-americano, por força de acordos com o sindicato dos trabalhadores.

Os modelos da Chrysler são os mais baratos da empresa, alguns importados do México, chegando ao país com preços competitivos, angariando bons resultados. A Jeep atua no nicho de mercado dos *SUV's*; em termos de faixa de preço, atua no nível intermediário no segmento, mas conta com a confiabilidade da marca e a fidelidade dos clientes. Já a Dodge voltou ao país em 2005, com a picape RAM, e se tornou a principal concorrente da Ford F250. Esses modelos colaboram para a redução do preço médio da empresa, assim como para o *market share*.

A Mercedes-Benz tem a linha mais diversificada da empresa no Brasil, apesar de perder o modelo nacional e agora só contar com produtos importados, afetando diretamente o seu resultado financeiro. Perdeu mais da metade do *market share*, entretanto, o desempenho da vendas ainda pode ser considerado bastante satisfatório, tendo mais que o triplo de *market share*, quando comparado a empresas como BMW e Audi, que contam com produtos similares.

Portanto, a Daimler-Chrysler optou pela reestruturação de sua gestão e redução dos custos, atuando nas diversas faixas do mercado brasileiro de acordo com o portfólio de suas marcas; obteve resultados medianos quanto a satisfação dos clientes, por contar com pequena rede de concessionárias.

O segundo grupo estratégico foi formado pelas empresas nipônicas Honda e Toyota, que optaram pela diferenciação de seus produtos, como comprovação do êxito de suas estratégias. Possuem o segundo e o terceiro maior crescimento em *market share*, respectivamente, só perdendo para a Ford.

Tudo isso em um mercado em expansão onde a grande maioria das empresas está perdendo espaço.

Apesar de terem linhas de produtos um pouco diferentes entre si, a diferenciação foi a escolha estratégica de ambas. O modelo nacional de maior sucesso da Honda é o Civic sedan médio, que já se encontra na terceira geração brasileira, com grande sucesso de vendas e crítica. Eleito em 2006 pela revista *Quatro-Rodas* como melhor compra, ou seja, o modelo que apresentou melhor custo-benefício entre todos os participantes do mercado. A minivan Fit, líder do segmento em que participa, também foi eleita por duas vezes, 2004 e 2005, como melhor compra pela revista *Quatro-Rodas*.

Esses três êxitos demonstram o quanto a Honda oferece produtos de qualidade a preços competitivos. A empresa ainda conta com alguns modelos importados, como o Sedan Accord e o SUV CRV. Pelos modelos de alta tecnologia, pela qualidade produtiva, e o serviço de assistência técnica confiável, foi considerada uma das empresas que melhor satisfazem os consumidores, mantendo atualizada a linha de automóveis brasileiro, com os europeus, o que demonstra a preocupação de oferecer sempre produtos inovadores.

A Toyota conta com basicamente três modelos nacionais, a picape Hilux, líder e atual referência do segmento das picapes médias, o líder de vendas do segmento dos sedans médios, o Corolla, a SW Fielder; assim como a Honda, é caracterizada pela qualidade de produção e constante atualização de produtos e serviço de assistência técnica confiável. Optou por importar o restante da gama de produtos oferecidos, incluindo a linha da Lexus, empresa do grupo que se caracteriza pela produção de automóveis de alto luxo para concorrer com Mercedes, Audi e BMW.

Portanto, as empresas nipônicas, que já conquistaram o mercado norte-americano, buscam se diferenciar lançando produtos de alta qualidade produtiva e tecnológica, e não cobrando muito a mais por isso. Agindo assim, cativam clientes com produtos atuais e confiáveis, além de oferecerem serviços

de assistência de extrema qualidade. São extremamente dependentes dos modelos nacionais, por não contarem com grande diversidade de linha de produtos, mas obtêm sucesso em todos os produtos lançados.

As empresas que adotaram a estratégia genérica de enfoque em custo são Mitsubishi, Peugeot, Citroen, Kia e Ssyangyoung.

A Kia e a Ssyangyoung são empresas coreanas; a primeira conquistou o mercado das vans com a Besta e obteve relativo sucesso com o utilitário-esportivo Sportage. Não conta com modelos no segmento de entrada de mercado, entretanto, nos segmentos em que atua oferece menor preço que seus concorrentes, sendo seu o preço médio o menor entre todas as empresas importadoras. A satisfação dos clientes com a marca é mediana, mas a empresa sofre preconceito quando tenta concorrer em mercados mais sofisticados. A Ssyangyoung participa do segmento das *SUV's*, portanto, ainda mais restrito devido ao valor dos automóveis, atuando de forma a se manter como a opção mais barata do segmento. O *market share* da empresa só é maior do que o da Ferrari e da Maserati. Durante o período analisado, apresentou certa manutenção do mesmo, ou seja, a redução do *market share*, no período estudado, foi ínfima. A empresa sofre com a falta de reconhecimento da marca no mercado, além de contar com a desconfiança por ser coreana.

A Kia tenta reconquistar o mercado, mudando a visão que se tem sobre a empresa, principalmente após o sucesso do utilitário Besta, que ligou diretamente a empresa a produtos descartáveis e de baixa qualidade. Já a Ssyangyoung procura reforçar a identidade da marca no mercado ainda pouco popular; no período do estudo, a empresa passou a oferecer apenas dois modelos dos cinco que oferecia em 2001, focando no segmento das *SUV's*, onde os resultados foram melhores. Outras características marcantes são as de ser focadas em determinados produtos, devido a baixa diversidade de modelos, e também de terem baixa relevância no mercado publicitário.

A Mitsubshi tem como forte a participação no mercado das picapes e utilitários esportivos, além dos *SUV's*. A produção nacional se resume a dois

modelos, o Pajero TR4, rival do Ford Ecosport, porém, com melhores recursos tecnológicos e acabamento, oferecendo melhor custo-benefício, e a picape L200. Os modelos importados da marca também atuam nestes segmentos, o Pajero foi o *SUV* que acendeu a febre por automóveis deste porte no mercado nacional em meados dos anos 90, assim como o Airtreck vem mantendo bons resultados para a Mitsubishi. Sem o mesmo destaque, a empresa atua no segmento dos esportivos com o Eclipse, onde o principal chamariz era o custo-benefício. No começo do ano 2000, parou de ser importado por ter perdido mercado, devido à elevação exagerada do valor; apesar de ter melhorado tecnologicamente, o mercado não valorizava o esportivo da marca em faixa superior de valor, voltando a ser importado em 2006. A empresa se mostra presente no segmento dos sedans com o Galant, com atuação discreta.

Portanto, a empresa busca oferecer melhor custo-benefício, com os modelos produzidos no Brasil, complementando seu portfólio com os modelos que mais fazem sucesso em outros mercados, mais que se encaixam na estratégia da empresa no Brasil. A política de preço é mais contida e, apesar do *market share* ser pequeno a empresa conta com grande satisfação de seus clientes. O bom resultado nesta variável fez com que fosse uma das poucas empresas que tem conseguido crescer em *market share*. A diversidade dos produtos é pequena, assim como sua rede de concessionárias; não participa dos maiores segmentos do mercado nacional e extremamente dependente de seus dois modelos que mais vendem, TR4 e Pajero.

A Peugeot é a que tem maior *market share* deste grupo, a sexta maior empresa do país. Tem rede de concessionárias mais ramificada e também apresenta a maior diversidade de modelos do grupo, apresentando um dos maiores resultados em crescimento de *market share* do grupo. Para isso, apresentou melhoria no acabamento interno dos veículos, item muito questionado nas pesquisas. Contudo, a rede de assistência técnica não é considerada boa pelos clientes da marca, amargando um dos piores resultados; também na variável melhor compra, obteve o índice mais baixo do grupo.

Atualmente, atua no mercado de entrada, mas não com um modelo de 1.000 c.c., o modelo 206 é equipado com o motor de 1.400 c.c., sem que para isso precisasse aumentar o valor do automóvel; esta foi a forma bem sucedida de diferenciar o modelo no mercado, conseguindo manter o modelo entre os 15 mais vendidos, acima dos principais concorrentes Renault Clio e Citroen C3. A produção nacional conta ainda com o modelo 206 SW, com uma versão “fora-de-estrada”.

Outro modelo da empresa que tem sucesso é o hatch médio 307, ficando apenas atrás do Astra, o líder do segmento. Importa o restante da linha de produtos que participam de segmentos superiores de mercado, contribuindo pouco para o aumento do *market share* da empresa, porém com maior sucesso que a irmã francesa Citroen.

A Citroen aportou no Brasil através de modelos importados na década de 90; no período do estudo, ela se caracterizou pela produção nacional de dois modelos. O primeiro, o monovolume Picasso, para concorrer com o Renault Scénic e GM Zafira, obtendo resultados medianos, apesar de por muitas vezes ter o melhor custo-benefício do segmento. Como é um segmento em retração, devido não só a falta de investimento das empresas nos modelos, mas ao crescimento de outros segmentos, a Citroen optou por importar a nova geração do Picasso, mantendo atual a versão em produção no Brasil como linha de entrada.

O compacto C3 é o segundo modelo produzido nacionalmente, disputa com o VW Polo e as versões mais requintadas do Fiat Palio, Peugeot 206, Ford Fiesta e Renault Clio o segmento dos compactos Premium. Os modelos médios e grandes da empresa sempre foram importados, o médio Xsara teve relativo sucesso devido, em grande parte, ao preço competitivo. Atualmente, é representada no segmento pelo C4, automóvel de design diferenciado e acabamento no nível dos grande concorrentes de segmento, o VW Golf e o Peugeot 307, apesar de ser mais caro que os dois modelos e no segmento dos modelos grandes, o C5 tem desempenho discreto.

A Citroen tem problemas em relação à assistência técnica, muito cara e de pouca confiabilidade. Entretanto, os clientes da marca francesa são mais satisfeitos do que os da Peugeot, apesar do preço médio praticado ser equivalente ao da Honda. A empresa apresentou aumento do *market share*, porém continua pequena a participação no mercado. Devido ao mix de produtos, apresenta alta dependência dos modelos nacionais e, segundo os critérios da pesquisa de melhor compra, apresentou melhores resultados do que a Peugeot.

O quarto grupo estratégico compreende as empresas que buscam a liderança através do enfoque em diferenciação, composto por BMW, Ferrari, Maserati e Porsche. Além de produzirem carros altamente exclusivos, devidos aos valores exorbitantes, principalmente as três últimas empresas, todas elas produzem os maiores desejos de consumo da grande maioria dos consumidores. A Ferrari e a Maserati são tão exclusivas que apenas uma concessionária, localizada em São Paulo, vende seus veículos. Não necessitam de investimentos em marketing específicos para o Brasil e utilizam as competições automotivas das quais participam para divulgar modelos e desenvolver novas tecnologias e produtos. Apresentam os maiores preços médios, entretanto, tiveram os menores reajustes, ou seja, a política de preço mais austera do mercado, que pode ser explicado pela alta parcela de lucro sobre os modelos, além de terem os valores atrelados ao dólar.

A BMW e a Porsche são as empresas com maior *market share* deste grupo estratégico, devido a maior diversidade de produtos e pontos de venda; apresentaram o maior faturamento do grupo, por outro lado, sofreram queda mais acentuada do *market share* no período estudado, isto é, não acompanharam o crescimento do mercado automotivo brasileiro, enquanto as duas outras empresas praticamente mantiveram o mesmo patamar, o que demonstra a enorme fidelidade dos clientes da empresa.

A BMW tem portfólio mais diversificado, contendo sedans, *SUV's*, esportivos, conversíveis e compactos; a Porsche ganhou mercado ao entrar no

segmento dos *SUV*, tornando-se assim mais acessível, além do destaque no segmento dos esportivos de alto desempenho.

Todas as empresas componentes deste grupo estratégico apresentam os melhores resultados em satisfação de clientes e assistência técnica. O bom desempenho nessas duas variáveis já era esperado, uma vez que vendem automóveis de alto luxo e oferecem serviços compatíveis com o público-alvo das empresas, ou seja, de alta exclusividade. Outra característica marcante é o grande foco das empresas, todas são dependentes de seus dois modelos que mais vendem, sendo responsável, no caso da BMW, por até 67% das vendas.

Finalmente, as empresas que foram classificadas como *Stuck-in-the-Middle*, segundo metodologia de Porter: Audi, Nissan e Land Rover, que se caracterizam por não definir uma estratégia consistente.

A Audi produzia no Brasil, até meados de 2006, o carro médio A3, mas, com a mudança do modelo na Europa, a produção nacional foi encerrada, devido não só a diminuição de vendas do modelo antigo, mas também ao investimento necessário para a modernização da fábrica ser muito alto, não compensando; passou a importar o modelo, o que provocou reajuste de quase 100% no preço, afetando fortemente o *market share* da Audi, o modelo que era o carro-chefe em vendas da empresa. Conta com diversificada linha dos produtos, participantes de segmentos top de linha, disputando mercado com Mercedes-Benz e BMW, seus principais concorrentes. O preço médio dos automóveis da empresa está no mesmo nível de seus concorrentes alemães. A Audi enfrenta o grande desafio de reverter o quadro de perda de *market share*, batalha árdua, pois não conta mais com modelos acessíveis a grande parte do mercado automobilístico, embora conte com clientes muito satisfeitos. A assistência técnica é confiável e bem conceituada, com bons resultados na variável melhor compra. Como pode ser observado, passa por um momento de transição estratégica, buscando mudar o foco, tornando-se ainda mais exclusiva, importando modelos para os segmentos top de mercado.

A Land Rover empresa focada nos nichos de mercado dos SUV's e "fora-de-estrada", é reconhecida por produzir os melhores modelos deste segmento. Passou pela mesma situação da Audi, produzia três modelos Defender, os mais baratos do seu portfólio. Devido à nova legislação de emissão de gases tóxicos, seria obrigada a trocar seus motores por outro menos poluentes, o que tornaria inviável a manutenção do custo-benefício do modelo; opção da empresa foi parar a produção e importar os veículos já com os novos motores. Este movimento estratégico afetou o crescimento do *market share* da empresa, levando-se em conta que era extremamente dependente do Defender. A diversificação posterior da linha, através de modelos mais modernos em faixa de preço intermediário, como o Freelander e modelos de extremo luxo como o Land Rover, conseguiu manter o *market share*. O seu grande valor é a respeitabilidade da marca pelos concorrentes e clientes, tanto que a empresa obteve resultados expressivos na variável satisfação dos clientes compatíveis com empresas como BMW e Porsche, e sua credibilidade é maior do que a da Audi.

A Nissan é a única empresa que tem fábrica no Brasil deste grupo, que produz a picape Frontier e o SUV X-Terra. A picape sempre teve bom desempenho comercial, já o SUV tem baixa vendagem, por isso o *market share* da empresa é tão diminuto; é bom salientar que a empresa participa de nichos que não se caracterizam pelo grande volume de vendas, e a linha de produtos é pouco diversificada, contribuindo ainda mais para sua participação discreta no mercado nacional. A empresa parece perdida estrategicamente no mercado nacional, haja vista a estratégia adotada, com aquecimento do segmento de sedans. A Nissan trouxe seu modelo, importando-o, porém, sem sucesso, por ser um veículo envelhecido e tecnologicamente inferior aos concorrentes. Somente em 2007 o modelo mais moderno foi lançado.

Com, o segmento de picapes médias reaquecido com o lançamento da nova Toyota Hilux, a empresa aposta, novamente, na importação da nova geração da Frontier, deixando a nacional uma versão anterior ainda em linha. A empresa ainda participa do mercado de esportivos de forma discreta. A

assistência técnica da empresa não é bem vista pelos clientes, mas conseguiu leve crescimento em *market share*. Planeja em 2007 entrar no segmento dos médios projetando crescer e ganhar definitivamente mercado no Brasil.

Concluindo, verificamos que a indústria automobilística, apesar de ter passado por grandes desafios e transformações na década de 90, continua a ter grande relevância para o país. As empresas que já estavam no país sediadas e as que entraram, seja via importação ou pela construção de fábricas no Brasil, buscam o melhor posicionamento estratégico dentro da nova realidade de alta competitividade do mercado. O equilíbrio econômico contribuiu para o reaquecimento do setor e o câmbio em muitos momentos, contribuiu para a exportação da produção, atraindo novos investimentos para o Brasil.

A teoria utilizada foi a proposta por Porter (1980). No estudo, ela contribuiu para a análise da indústria: todos os cinco grupos estratégicos foram representados, o que demonstra a maturidade da indústria automobilística brasileira. Portanto, a teoria foi útil na identificação dos grupos estratégicos, evidenciando seus pontos fracos e fortes. Dado este importante para as empresas, proporcionando a solidificação dos pontos fortes e o combate aos pontos fracos.

Ao identificar a estratégia que proporcionou a obtenção da vantagem competitiva, este dado possibilitou a identificação das variáveis que mais contribuíram para o melhor desempenho do grupo. Portanto, seriam identificadas as variáveis com o melhor *fit* de mercado. Sendo assim a análise teórica deste caso, possibilita as empresas reverem seus conceitos ou adotarem novas estratégias ou até fazerem pequenas correções na estratégia atual para melhor adequação ao mercado.

Devido a todos esses fatores e aos resultados da pesquisa, a estratégia genérica vencedora foi a adotada pelas empresas japonesas Honda e Toyota: A estratégia da Diferenciação. Criou vantagens competitivas sólidas, que contribuíram para a obtenção dos melhores resultados e também por estar em sintonia com as necessidades do mercado.

## 6.2 Sugestões para futura pesquisa

Sugere-se que futuras pesquisas apliquem esta mesma tipologia em outras indústrias, verificando se os resultados corroboram a proposta teórica ensaiada.

Outra sugestão seria manter a mesma tipologia, porém, exercitando novas variáveis de desempenho, como alavancagem, ROE, ROA, além de estratégias relevantes derivadas a partir de entrevistas com os gestores das empresas, o que não foi possível neste trabalho.

Comparar as estratégias e o desempenho das empresas em diferentes mercados como o europeu, norte-americano e asiático, e acompanhar o crescimento do mercado Chinês, já o segundo maior mercado mundial, ou o Mercosul, podem ser opções exequíveis para futuros estudos.

Outra sugestão seria a utilização de tipologias diferentes como, por exemplo, a *Resource-Based View*, a de Mintzberg e a de Miller & Dess.

A comparação dos resultados dessas outras tipologias também seria interessante para a busca das metodologias com melhor poder explanatório para o setor.