

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

RODRIGO NEUJHR SPOHR

**ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DA COMPETITIVIDADE DA
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA ALEMÃ NO PERÍODO 1990-2010**

PORTO ALEGRE

2011

RODRIGO NEUJHR SPOHR

**ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DA COMPETITIVIDADE DA
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA ALEMÃ NO PERÍODO 1990-2010**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Relações Internacionais, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título Bacharel em Relações Internacionais.

Orientador: Prof. Dr. Hélio Henkin

Porto Alegre

2011

RODRIGO NEUJAHR SPOHR

**ANÁLISE DA INTERNACIONALIZAÇÃO E DA COMPETITIVIDADE DA
INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA ALEMÃ NO PERÍODO 1990-2010**

Trabalho de conclusão submetido ao Curso de Graduação em Relações Internacionais, da Faculdade de Ciências Econômicas da UFRGS, como quesito parcial para obtenção do título Bacharel em Relações Internacionais.

Aprovado em: Porto Alegre, ____ de _____ de 2010.

Prof. Dr. Hélio Henkin

UFRGS

Prof. Dr. Eduardo Ernesto Filippi

UFRGS

Profª. Dra. Jacqueline Angélica Hernández Haffner

UFRGS

AGRADECIMENTOS

Uma das maiores virtudes do ser humano é saber que sozinho não se chega a lugar nenhum. Portanto, gostaria de dedicar minha mais sincera gratidão a todas as pessoas que me são importantes e que me incentivaram a chegar aqui.

Aos meus pais, Heloisa Neujahr e Leandro Spohr, gostaria de dizer que nada disso seria possível sem o carinho, a atenção, o incentivo e os puxões-de-orelha de vocês. A polivalência e complementariedade de suas personalidades na minha formação com certeza me tornaram uma pessoa mais preparada, madura e apta. Especialmente, sou grato por não sentir apreensão nenhuma quanto à segurança da conquista no tom de suas vozes ao expor os meus anseios e medos.

Ao meu orientador, Hélio Henkin, que, com suas sugestões valiosas e ensinamentos assertivos, possibilitou a realização deste trabalho, a descoberta de um tema fascinante e a superação de um desafio.

À minha família, irmão, avós, tios, primos, todos aqueles que sempre estiveram ali torcendo por mim, me ajudando nos momentos difíceis e comemorando as conquistas.

Aos meus inúmeros amigos que sempre estiveram presentes para me apoiar, animar e compartilhar maravilhosos momentos. Não citarei nomes aqui para não incorrer no erro de esquecer alguém, mas tenho certeza de que todos aqueles que são especiais sabem da sua importância na minha vida.

RESUMO

Este trabalho visa à análise da internacionalização e da competitividade da indústria automobilística alemã entre 1990 e 2010, no contexto da globalização e no acirramento da competição internacional. A hipótese é que a decisão estratégica de expansão internacional das montadoras, por meio do investimento direto externo (IDE), abertura de subsidiárias no exterior, fusões, aquisições, *joint-ventures* e parcerias, e a adaptação aos novos padrões de concorrência setorial teriam sido fundamentais para a manutenção da competitividade internacional desta indústria. Para isto, serão investigados o contexto em que a indústria se encontrava no início dos anos 1990, os desdobramentos da indústria automobilística mundial, além de analisar, especificamente, o caso de três empresas (Volkswagen, BMW e Daimler) e os resultados alcançados por elas.

Palavras-chave: Indústria Automobilística Alemã; Internacionalização; Competitividade.

ABSTRACT

This paper aims to analyze the internationalization and competitiveness of the German automotive industry in the time frame between 1990 and 2010, in the context of globalization and the intensification of international competitiveness. The hypothesis is that the German carmakers' strategic decision of international expansion through foreign direct investment (FDI), the opening of subsidiaries abroad, mergers and acquisitions, joint ventures and partnerships, along with adapting to the new patterns of competition in their industry branch, led to the maintenance of their international competitiveness. To allow for this analysis, this paper will investigate the context in which the German automotive industry was located at the beginning of the 1990's, the unfolding of the international automotive industry, and, moreover, the cases of three companies - Volkswagen, BMW and Daimler –and the results they achieved.

Keywords: German automotive industry; Internationalization; Competitiveness.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL: INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E COMPETITIVIDADE	11
2.1	Competitividade, Padrões de Concorrência e Fatores Determinantes	11
2.2	A Vantagem Competitiva das Nações e o “Diamante” da Vantagem Nacional	15
2.3	O Paradigma Eclético e o Capitalismo de Alianças	19
3	ESTRUTURA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO MUNDO	23
3.1	Atores da Indústria Automobilística Mundial	23
3.2	Características da Indústria Automobilística Mundial	25
3.3	O Setor Automobilístico na Alemanha e sua Importância	27
3.4	A Evolução da Indústria Automobilística Mundial e os Desafios Competitivos Enfrentados pela Indústria Automotiva Alemã	29
4	INTERNACIONALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA ALEMÃ ...	35
4.1	Volkswagen	35
4.1.1	Análise da Internacionalização da Volkswagen no Período 1990-2010	36
4.2	Bayerische Motoren Werke (BMW)	45
4.2.1	Análise da Internacionalização da BMW no Período 1990-2010	47
4.3	Daimler AG	55
4.3.1	Análise da Internacionalização da Daimler AG no Período 1990-2010	56
4.4	Quadro Comparativo entre as Três Grandes Montadoras Alemãs	63
5	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS	68
	ANEXO A – PRODUÇÃO MUNDIAL DE AUTOMÓVEIS DE MONTADORAS SELECIONADAS – 2001 A 2010	73

1 INTRODUÇÃO

A indústria automobilística alemã tem início em aproximadamente 1883, quando da criação da Benz & Company, por Karl Benz. Desde então, esta indústria se desenvolveu a ponto de se tornar um indústria estratégica no país, responsável, em 2010, por 20% da receita industrial do país.

Na década de 1990, a globalização traz novos desafios à indústria mundial, em especial à indústria automobilística alemã. A crescente expansão das montadoras japonesas e a introdução do método *lean* de produção (com a consequente suplantação do método fordista) propiciou a estas que galgassem espaços cada vez maiores no mercado mundial. Neste contexto, a indústria automotiva alemã se vê em uma posição delicada. Seus métodos de produção e sua pequena ou, em certos casos, nula inserção física nos países alvos de suas exportações começavam a deixar de ser competitivos nos mercados internacionais, visto que as empresas japonesas estavam se instalando nestes mercados e competiam com os automóveis alemães exportados, produzindo internamente nestes países.

Com o acirramento da competição internacional e a tendência à globalização das atividades produtivas, a indústria alemã se vê forçada a tomar uma iniciativa para sobreviver e permanecer competitiva. A hipótese deste trabalho é que, para se manterem competitivas e superarem os desafios impostos pelo acirramento da competição global, a indústria automobilística alemã foi obrigada a tomar as decisões estratégicas de internacionalizar-se e adequar-se aos novos padrões de concorrência que se formavam à época. Quanto ao primeiro ponto, as empresas alemãs necessitariam conquistar seu espaço em seus mercados-alvo não mais por meio da exportação, e, sim, pela internalização de suas atividades nestes países. Quanto ao segundo ponto, caberia a elas também reorganizar seus métodos de produção para se adaptar a técnicas como o método *lean*, a produção flexível e inovação constante.

Tendo em vista a questão descrita acima, este trabalho apresenta como tema a internacionalização e competitividade da indústria automobilística alemã no período de 1990 a 2010. Serão analisados o contexto em que a indústria automobilística alemã se inseria (em especial, o das três empresas em questão), a razão que levou cada empresa a internacionalizar-se, a estratégia e tipo de investimento que cada empresa adotou para expandir sua produção

transfronteiriça e a competitividade e resultados ao cabo deste período. Faz-se necessário dizer que, visto que a análise da competitividade de empresas é um assunto controverso e volátil, não será o objetivo deste trabalho avaliar todos os aspectos de cada empresa e delimitar qual empresa é a mais competitiva. Adicionalmente, esta análise se aterá aos aspectos que corroborem com a análise da internacionalização e da competitividade da empresa, não se atendo minuciosamente a todos os aspectos da empresa (como financeiros, modelos de carros), salvo quando estes forem importantes à análise. Será feita uma análise que avaliará as estratégias adotadas, o desempenho alcançado por cada uma das empresas para delimitar se estas estão conseguindo se manter competitivas frente ao acirrado mercado internacional e quais desafios enfrentam.

A justificativa desta análise se dá pela relevância que a indústria automobilística ocupa na economia mundial. Segundo a OICA¹, se a fabricação de automóveis no mundo fosse a economia de um país, seria a sexta maior economia do mundo. Como será visto neste trabalho, esta indústria passou por um processo intenso de globalização e de competição global, estendendo-se, em linhas gerais, dos países desenvolvidos aos países em desenvolvimento. O estudo do processo de internacionalização e adequação aos padrões de concorrência de um dos grandes *players* globais, a indústria automobilística alemã, proporciona a visão de como deu-se este processo, como fusões, aquisições, expansões transfronteiriças, alianças e evolução da competição intrassetorial ajudaram a configurar o cenário automobilístico atual, de competição acirrada e domínio oligopolístico.

O objetivo geral deste trabalho é analisar a internacionalização e competitividade da indústria alemã entre 1990 e 2010. Há também objetivos específicos a serem analisados, que complementam o objetivo geral: (i) analisar a trajetória da indústria automobilística mundial e alemã que levou à sua internacionalização; e (ii) verificar as decisões estratégicas de cada uma das três empresas representantes desta indústria em relação a IDE, a adaptação aos padrões de concorrência setorial, os resultados obtidos e desafios enfrentados.

Para ser feita esta análise, faz-se uso de teorias de internacionalização de empresas e competitividade. Para analisarmos como se deu a internacionalização das três empresas, será feito uso da teoria do paradigma eclético e capitalismo de alianças de Dunning. Para serem analisados a competitividade nacional da Alemanha como produtora de automóveis, será usado o diamante

¹ Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA).

de Porter e a vantagem competitiva das nações. Finalmente, no nível empresarial, será utilizado a teorias de Ferraz *et al* sobre padrões de concorrência setorial. Também serão utilizados dados da OICA, VDA e bibliografia de autores relacionados ao tema em questão. Os relatórios anuais das empresas anteriormente citadas, websites relacionados e portais de notícias também serão consultados².

Além da introdução e da conclusão, este trabalho terá três capítulos. O segundo capítulo apresenta as teorias que serão utilizadas ao longo da análise do tema em questão. Serão explicados o paradigma eclético e o capitalismo de alianças, de Dunning, o diamante da vantagem competitiva nacional, de Porter, e os padrões de concorrência setorial, de Ferraz *et al*. O terceiro capítulo situa o leitor no contexto da indústria automobilística. Passando primeiramente por uma análise da estrutura atual da indústria automobilística, serão analisadas as possíveis vantagens competitivas nacionais que a Alemanha detém que fomentariam a competitividade da sua indústria automobilística. Logo, será analisado o contexto que levou entre 1990 e 2010, esta indústria a escolher a estratégia da internacionalização nos países foco de suas empresas (ao invés da simples exportação de seus produtos, apesar de esta não ter sido extinta) e adaptação aos novos padrões de concorrência setorial. No quarto capítulo, serão analisados os casos da Volkswagen, da BMW e da Daimler no período supramencionado, empresas que, por concentrarem 85% da produção alemã, em 2010³, podem ser consideradas *proxy* da indústria automotiva alemã. Serão analisados as estratégias de internacionalização e de IDE, mercados alvo, adaptação a padrões de concorrência setorial e desempenho alcançado no período, para avaliarmos se as empresas têm se mostrado competitivas no cenário internacional⁴. Por fim, serão apresentadas as conclusões finais do trabalho.

² Esta abordagem se faz necessária devido à falta de informações mais recentes em artigos científicos.

³ Cálculo realizado com a estimativa do relatório anual da VDA (2011), de 12,7 milhões de veículos produzidos, e os dados de produção relatados por cada empresa, de acordo com OICA (2010).

⁴ Como o acesso a informações de natureza intrafirma são, na maioria das vezes, restritos ou liberados somente após algum período de tempo, a pesquisa não se propõe a ser extensiva e minimalista, mas, sim, dar uma visão geral de como as empresas se comportaram neste período.

2 REFERENCIAL TEÓRICO-CONCEITUAL: INTERNACIONALIZAÇÃO DE EMPRESAS E COMPETITIVIDADE

2.1 Competitividade, Padrões de Concorrência e Fatores Determinantes

A análise da competitividade de empresas e de indústrias específicas é um objeto de discussão frequente. Ferraz *et al* (1995) mencionam que existem duas famílias de conceitos que normalmente são usados para descrever a competitividade de empresas. A primeira delas seria a do *desempenho*, o que os autores chamam de competitividade revelada. Esta está baseada na participação no mercado e no desempenho das exportações e no comércio internacional em um certo período de tempo, sendo o fator demanda o mais importante para esta família. A segunda seria a competitividade em termos de *eficiência*, a competitividade potencial. Esta visão prega que a competitividade advém da capacidade da firma de converter insumos em produtos com rendimento máximo, o que cria uma relação de dependência da competitividade com a capacitação da firma, como o domínio de técnicas mais produtivas. Estas duas famílias, segundo os autores, são limitadas por serem estáticas e somente mostrarem o comportamento passado dos indicadores, sem elucidar como se dá a evolução da competitividade.

Sendo assim, é sugerida uma nova definição para competitividade, para torná-la um conceito dinâmico: a capacidade de a empresa formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado. Deste modo, a competitividade é vista como uma característica extrínseca à firma, que será determinado pelo padrão de concorrência vigente em cada mercado. O elemento central da análise da competitividade, neste caso, é a empresa.

Inerente a cada empresa, os autores assinalam que existem quatro áreas de competência: atividades de *gestão* (tarefas administrativas, planejamento estratégico e tomada de decisão), de *inovação* (pesquisa e desenvolvimento, intercâmbio tecnológico), de *produção* (equipamentos, métodos de organização, controle de qualidade) e de *recursos humanos* (produtividade, qualificação, flexibilização da mão-de-obra). Adicionalmente, as empresas também detêm, em um certo período de tempo, um nível de capacitação e desempenho competitivo. Porém, o grau de capacitação está em constante mutação, dependendo de estratégias adotadas pela firma em um

momento anterior. Adicionalmente, o estado temporário de capacitação de uma empresa influencia a estratégia que ela adotará. Logo, chega-se ao esquema representado na figura 01: as estratégias competitivas visam modificar as capacitações, de modo a adequá-las às metas de desempenho da empresa, mas também são limitadas pelas mesmas capacitações.

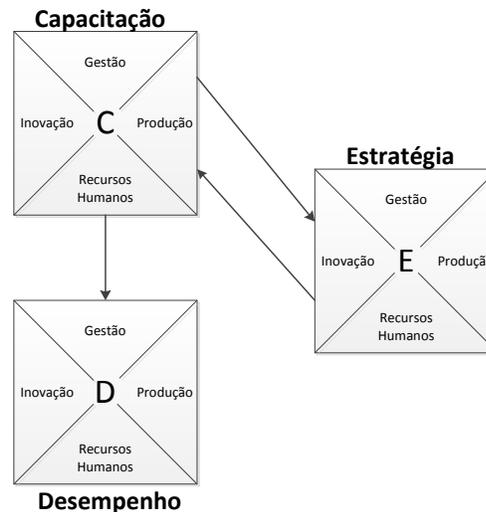


Figura 01 – Estratégia competitiva a nível da firma

Fonte: FERRAZ *et al* (1995).

Para pautar as estratégias competitivas das empresas, elas se baseiam no padrão de concorrência do mercado. Este apresenta duas características que são decisivas para a avaliação da competitividade: a idiosincrasia de cada setor da estrutura produtiva e mutabilidade ao longo do tempo. A primeira explicita que as vantagens competitivas são altamente dependentes da natureza dos setores, enquanto a segunda se refere às transformações que ocorrem nas tecnologias, na organização industrial e no ambiente econômico, o que faz com que o padrão de concorrência mude ao longo do tempo. Sendo assim, a competitividade está intimamente relacionada com o padrão de concorrência vigente no mercado analisado, o que faz com que o este seja a variável determinante e a competitividade a variável determinada ou de resultado. Por essa razão, devem ser considerados, para o estudo da competitividade, diversas variáveis, que constituirão os fatores determinantes da competitividade. Um esquema de como o padrão de concorrência pode afetar as firmas pode ser visto na figura 02.

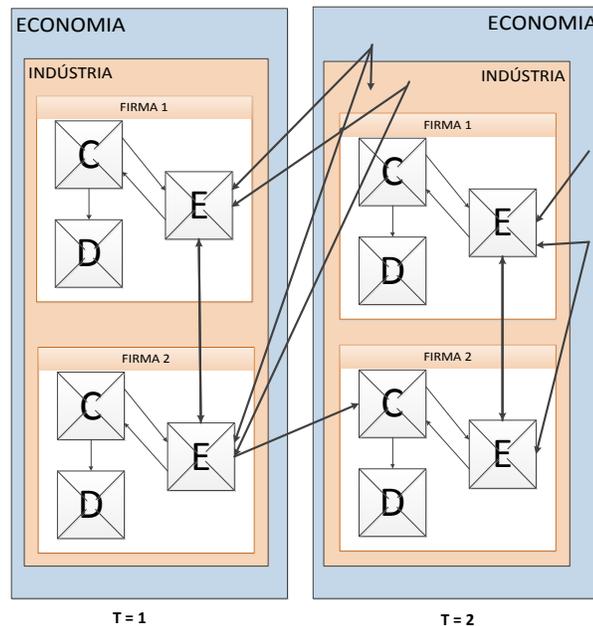


Figura 02 – Padrão de concorrência e decisão estratégica

Fonte: FERRAZ *et al* (1995).

Ferraz *et al* (1995) dizem que, para se alcançar uma análise dinâmica do desempenho competitivo, as estratégias formuladas e implementadas por empresas devem considerar os processos internos à empresa e à indústria e as condições econômicas do período, ou seja, é necessário identificar os fatores relevantes para o sucesso competitivo, como o padrão de concorrência vigente e o potencial das firmas do país em relação a ele. Para isso, os autores utilizam o conceito de fatores determinantes da competitividade. Estes são um conjunto de numerosos fatores que transcendem o nível da firma. Para serem analisados mais convenientemente, o autor sugere que sejam organizados como externalidades para as empresas. Estes existem em três formas:

Fatores empresariais são aqueles sobre os quais a empresa detém poder de decisão e podem ser modificados através de mudanças de posicionamento ativo. Dizem respeito a estes fatores: (a) a *gestão* (*marketing*, serviços pós-vendas, finanças, administração, planejamento e estratégia); (b) a *inovação* (produto, processo e transferência de tecnologia); (c) a *produção* (atualização de equipamentos, técnicas organizacionais e qualidade); e (d) os *recursos humanos* (produtividade qualificação e flexibilidade).

Fatores estruturais são aqueles sobre os quais a empresa detém somente um poder limitado de manobra e que operam no nível industrial, devido ao processo de concorrência e a ação de instituições que a controlam. Correspondem a estes: (a) o *mercado* (tamanho e dinamismo, grau de sofisticação e acesso a mercados internacionais); (b) a *configuração da indústria* (desempenho e capacitação, estrutura patrimonial e produtiva e articulações na cadeia); e (c) o *regime de incentivos e regulação da concorrência* (amparo legal, política fiscal e financeira, política comercial e papel do Estado).

Fatores sistêmicos, por fim, constituem aqueles sobre os quais a empresa detém poder escasso ou nenhum. Referem-se aos macroeconômicos, aos político-institucionais, aos legais-regulatórios, aos infraestruturais, aos aspectos sociais e ao mercado internacional.

No setor de bens duráveis, no qual se encontra a indústria automobilística, há diversos fatores marcantes. As inovações, por exemplo, proliferam-se nesta indústria. As economias de escala, com a finalidade de reduzir os custos de produção, e escopo, visando à diferenciação, são característicos deste tipo de setor. A diferenciação, em especial, aponta para a necessidade de atrair clientes através de atributos como preço, marca, tecnologia e assistência técnica, fazendo com que as empresas aloquem esforços no desenvolvimento dos produtos e também no serviço pós-venda. A relação ‘*design + componentes*’ na produção em grandes volumes de produtos diferenciados é essencial neste padrão de concorrência, o que constitui uma vantagem para a empresa que dominam esta técnica. Na parte organizacional, a empresa deve ter a flexibilidade para ajustar a produção a produtos com ciclos de vida cada vez menores, com técnicas que priorizem a melhoria contínua e com um plantel de funcionários cada vez mais qualificado. Por fim, também cabe destacar a formação de redes entre fornecedores montadoras, com contratos estáveis e previsíveis, para reduzir os custos de estoque e de desenvolvimento de componentes.

Quadro 01 – Padrão de concorrência no grupo industrial dos bens duráveis

Padrão de concorrência	Bens duráveis
Fonte das vantagens competitivas	Diferenciação
Internos à empresa	projeto de produto e componentes
	organização da produção
	flexibilidade
Estruturais	
Mercado	diferenciação
	preço, marca, conteúdo tecnológico, assistência técnica
	regional/global
Configuração da indústria	economias de escala e escopo
	articulação montador-fornecedor
	metrologia e normalização
Regime de incentivos e regulação(*)	crédito ao consumo e defesa do consumidor
	incentivos fiscais

Fonte: FERRAZ *et al*, (1995).

2.2 A Vantagem Competitiva das Nações e o “Diamante” da Vantagem Nacional

Michael Porter (1999) afirma que a competitividade de um país depende da sua capacidade de inovar e melhorar. O fato de um país ser competitivo não significa que foi algo herdado, e sim que foi um fruto do esforço criativo humano. Num mundo de competição global crescente, os países não podem ser competitivos em todos os setores. Somente em alguns é que o país vai conseguir explorar ao máximo sua vantagem competitiva e, assim, fazer com que suas empresas prosperem no cenário internacional. Este país, porém, tem de oferecer ao setor as condições necessárias para que sua indústria se torne efetivamente competitiva.

Não há, segundo o autor, uma definição consagrada do conceito de competitividade. Esta já foi caracterizada como um fenômeno macroeconômico, uma função da mão-de-obra barata e abundante, da abundância de recursos naturais, do reflexo de políticas governamentais e diferentes práticas gerenciais. Para fundamentar sua teoria, Porter se baseia sobretudo no conceito de produtividade. Esta é caracterizada como o valor de uma unidade de trabalho ou de capital e também depende das características do produto e da eficiência com que são produzidos.

Sendo assim, a produtividade alçaria as empresas de um setor da economia e as tornaria competitivas internacionalmente. As empresas devem melhorar a produtividade dos setores existentes, desenvolvendo tecnologia de seus produtos, impulsionando a eficiência na sua

produção para competir em segmentos cada vez mais sofisticados e alocando da melhor forma seus recursos. A exposição das empresas de um país ao ambiente internacional pode se mostrar uma oportunidade ou um risco. Esta obriga as empresas a se adequarem a padrões internacionais de produtividade. É nesse contexto que Porter introduz o conceito de base doméstica, que sustentaria o crescimento da empresa internamente e externamente, fazendo com que ela se mantenha competitiva:

Uma nova teoria deve reconhecer que, na moderna competição internacional, as empresas concorrem com estratégias globais, envolvendo não apenas o comércio internacional, mas também os investimentos externos. Essa nova teoria explica por que determinado país proporciona uma base doméstica favorável para as empresas na competição internacional. A base doméstica é o país em que se criam e se sustentam as vantagens competitivas essenciais da empresa. É onde se estabelece sua estratégia, onde são geradas e mantidas as tecnologias essenciais dos produtos e dos processos e onde se localizam os empregos mais produtivos e as habilidades mais avançadas (PORTER, 1999, p. 174).

Mas como fazer com que as empresas adquiram vantagens competitivas? Para esta questão Porter oferece a ideia de iniciativas de inovação. Novas maneiras de produzir, novos *designs* de produtos e novos métodos de treinamento são alguns dos exemplos que levariam uma empresa a inovar constantemente. A inovação, via de regra, não se dá em largos passos, mas em pequenas adaptações, que se acumulam ao longo do tempo. Porém, as empresas não se preocuparão tanto com a inovação, a não ser que também estejam submersas em um ambiente com acentuada competição e rivalidade. Para isso, é ideal que a empresa tenha uma visão global, adotando uma estratégia que abarque não só o nacional, mas o internacional. Ao se focarem no ambiente doméstico, mais conhecido e menos incerto, as empresas podem parar de investir em inovação, na falta de algum grande competidor, e estagnar, ficando à mercê de competidores externos que venham com tecnologias mais avançadas no futuro. Por esta mesma razão, a empresa não deve repousar na zona de conforto, mesmo que esteja estabelecida e já tenha sua base de clientes e produtos tradicionais. A empresa necessita desfocar-se de suas atuais vantagens competitivas para seguir inovando.

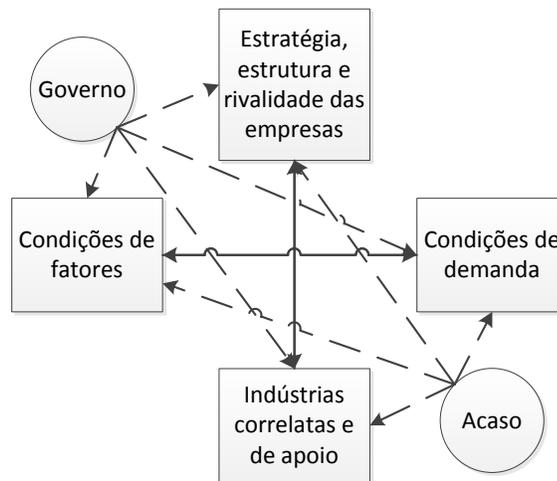


Figura 03 – Diamante da vantagem nacional de Porter

Fonte: PORTER, 1993.

Para explicar por que as empresas de determinados setores em determinados países buscam mais a inovação e, conseqüentemente, adquirem mais vantagens competitivas, Porter oferece o “diamante” da vantagem nacional, representado pela figura 03. Nele, Porter destaca os principais atributos que um país deve estabelecer para que seus setores (e, conseqüentemente, suas empresas): condições dos fatores; condições de demanda; setores correlatos e de apoio; e estratégia, estrutura e rivalidade das empresas.

As condições dos fatores incluem aqueles que podem ser explorados pelas empresas de um país para aumentar sua vantagem competitiva. Alguns exemplos destes podem ser mão-de-obra qualificada, habilidades linguísticas dos recursos humanos, base científica e acesso a tecnologia. Fatores básicos (como recursos naturais e mão-de-obra desqualificada e barata) não representariam vantagens competitivas, já que países que não os contemplem poderiam se especializar em fatores que contornassem estas restrições. A falta de algum fator também poderia se transformar em impulso à inovação ou então levaria o país a se focar em áreas onde suas empresas pudessem se tornar altamente competitivas. Isso se daria num cenário em que fosse possível encontrar alguma vantagem competitiva em outro ponto do diamante, ou então quando

as empresas de um país pudessem identificar algum indício de tendência internacional que alavancasse suas estratégias na direção correta.

As condições de demanda de um país podem aumentar a vantagem competitiva de suas empresas caso sejam mais sofisticadas e maiores do que a dos outros países, o que faria com que as empresas domésticas que atendem o mercado interno também estejam aptas a competir internacionalmente. Demandas exigentes podem ser catalisadoras de inovação e crescimento.

Os setores correlatos e de apoio podem ajudar outros setores a adquirirem vantagens competitivas internacionalmente, por meio do fornecimento de partes e produtos inovadores, insumos com maior custo-benefício e sofisticação ou produzidos mais eficientemente. Caso as empresas se situem perto uma das outras, as linhas de comunicação serão encurtadas, o que também pode desencadear a rápida disseminação de inovações.

Por fim, a estrutura das firmas, diferente em cada país, pode ajudá-las em determinadas áreas quanto às vantagens competitivas. Segundo Porter (1999), a Alemanha, por ter uma estrutura bastante hierárquica, teria vantagens nos setores de engenharia, que exigem alta precisão e uma estrutura gerencial altamente disciplinada. Em relação à estratégia e a rivalidade, se o mercado doméstico em que as empresas estão inseridas for competitivo e dinâmico, as empresas podem tornar-se competitivas mundialmente, e o inverso poderia acontecer para mercados domésticos com pouca rivalidade.

Porter (1993) ainda menciona outros dois fatores que podem interferir no diamante: o governo e o acaso. O primeiro deles deveria ser um facilitador e catalisador das mudanças no ambiente interno. A esta caberia a criação de um ambiente favorável ao dinamismo e à inovação, mas sem envolver-se diretamente na administração destas. Já o acaso se daria como acontecimentos como a guerra, a descoberta de uma nova tecnologia ou desastre natural, que consequentemente alterariam de maneira positiva ou negativa a competitividade de qualquer empresa.

2.3 O Paradigma Eclético e o Capitalismo de Alianças

Dunning (1997) estuda, na sua teoria do paradigma eclético, o porquê de as empresas buscarem a expansão fora das fronteiras nacionais, tornando-se empresas transnacionais. Como o nome da teoria indica, é uma tentativa de juntar diversos conceitos relacionados ao processo de internacionalização de uma empresa em uma só teoria, proposta em um simpósio realizado em Estocolmo em 1976. Analisando exportações, licenciamento e investimento direto estrangeiro (IDE), o autor propõe uma explicação para a opção das empresas pelo terceiro, o IDE, como modelo para aumentarem sua participação no mercado global. O modelo proposto por Dunning, chamado de O-L-I, sugere que existem na produção internacional três grupos de vantagens que influenciam a atuação das empresas transnacionais. A letra O representa as vantagens de propriedade (*ownership*); a letra L, as de localização (*localization*); e a letra I, as de internalização (*internalization*). O quadro 02 mostra características de cada grupo de vantagens.

As vantagens de propriedade (O), o primeiro grupo, referem-se às características inerentes à empresa. Neste grupo inserem-se as vantagens competitivas adquiridas pela empresa e que poderiam incentivá-la à realização de IDE. Dentro deste grupo se encontram, por exemplo, a posse de ativos intangíveis como patentes, marcas, técnicas, tecnologia própria, que são as vantagens de natureza estrutural. A capacidade de gerir-se internacionalmente e se organizar em uma empresa transnacional, por exemplo, pertenceriam às vantagens de natureza transacional.

As vantagens de localização (L), o segundo grupo, seriam inerentes aos países que receberiam o IDE das empresas. Estes fatores poderiam ser recursos naturais, ambiente institucional, mercado, infraestrutura, desenvolvimento econômico, dentre outros. Segundo o autor, quanto mais fatores um país possuísse, maiores seriam as chances e os estímulos a receber IDE de empresas, que os buscam com o objetivo de aumentar sua competitividade.

Por fim, as vantagens de internalização (I), o terceiro grupo, se referem à internalização de mercados por parte das empresas tendo em vista a diminuição de custos de transação ou de falhas de mercado onde não fazê-lo imputaria custos maiores. Essa internalização se refere à decisão da empresa de se utilizar de sua vantagem de propriedade e da vantagem de localização do país ou região em questão.

Quadro 02 – Exemplos de vantagens de propriedade (O), localização (L) e internalização (I).

Vantagens de Propriedade	Vantagens de Localização	Vantagens de Internalização
1. Propriedade de tecnologia, trabalho e capital; 2. Dimensão da empresa; 3. Diferenciação do produto; 4. Formas de gestão e organização; 5. Acesso a mercados, fatores e produtos; 6. Economias de escala	1. Disponibilidade de recursos; 2. Mercados e políticas governamentais; 3. Baixos custos de transporte e comunicação; 4. Distâncias físicas, língua e cultura; 5. Distribuição, preços e qualidade dos insumos e matérias-primas.	1. Redução dos custos de transações; 2. Proteção dos direitos de propriedade; 3. Redução de incertezas e ações oportunistas; 4. Ganhos estratégicos; 5. Controle de oferta de produtos; 6. Aproveitamento das externalidades.

Fonte: PEREIRA, 2007.

O desafio encontrado pelas empresas transnacionais:

[...] reside em estabelecer uma configuração ideal dos três conjuntos de elementos, pois essa configuração ideal é fortemente dependente do contexto geral em que estão inseridas, principalmente no que diz respeito aos níveis micro e macroeconômicos. Em outras palavras, para que as empresas transnacionais consigam esta configuração, terão que levar em conta as características da indústria, a natureza das atividades agregadoras de valor nas quais estão inseridas, as suas próprias características, incluindo aí seus objetivos e estratégias implementadas para a obtenção desses objetivos, assim como as condições econômicas e políticas do país e/ou região de origem e destino do IDE (DUNNING, 2000, *apud* PEREIRA, 2007, p. 49).

Dunning (1997) revisou o paradigma eclético para englobar também o conceito de globalização. A globalização, segundo o autor, se qualifica pelo alargamento da extensão e da forma com que se dão transações transfronteiriças, e o aprofundamento da interdependência econômica entre empresas de distintos países. Estas empresas podem se engajar em duas formas de globalização. A primeira, mais superficial, seria a realização do comércio internacional, sem que seja estabelecida uma relação de parceria, agindo as duas entidades em seu próprio benefício. A segunda, e para o autor mais importante, é a globalização mais profunda, que se caracteriza quando uma entidade econômica mantém relações com outras entidades ao redor do mundo, fazendo-o através de uma rede de valor agregado, sendo esta altamente coordenada e constituída

de transações de inúmeras naturezas. O segundo tipo de globalização, a chamada profunda, que pressupõe a saída da empresa da fronteira de seu país e a busca por novas oportunidades no mercado mundial, e é correspondente à realização de IDE no exterior.

Dunning (1997) verificou que havia uma tendência das empresas a realizarem um capitalismo de aliança, como foi chamado pelo autor, que é uma alternativa para a apropriação de vantagens competitivas inerentes às empresas sem que estas tivessem que despende tempo e dinheiro com processos de fusão e aquisição, e também não aumentando a complexidade de gerenciamento da firma. Alguns exemplos deste tipo de capitalismo são as alianças estratégicas, as parcerias, as redes de empresas, a subcontratação e os arranjos de produção (COSTA, 2008).

O IDE ocorre a partir de quatro tipos de estratégia, que basearão a decisão empresarial de onde e como realizá-lo. Estas estratégias são essencialmente quatro (DUNNING, 2000): *resource seeking* (busca por recursos); *market seeking* (busca por mercado); *efficiency seeking* (busca por eficiência); e *strategic asset seeking* (busca por ativos estratégicos). O quadro 03 exemplifica estes tipos de estratégias.

A estratégia de realização de IDE visando à busca por recursos (*resource seeking*) almeja três tipos destes: físicos, financeiros ou humanos. Estes fatores se encontrariam no país ou região em que a empresa fosse se estabelecer, e estariam disponíveis para a exploração. Exemplos dos fatores seriam disponibilidade de recursos naturais a preços competitivos; disponibilidade de capital a baixo custo; infraestrutura para exploração dos recursos naturais; oportunidades de desenvolvimento da infraestrutura local; incentivos fiscais ao investimentos, como redução de impostos e subsídios; e disponibilidade de parcerias com empresas locais.

A busca por mercados (*market seeking*) é uma estratégia que levaria as empresas a realizarem IDE com o objetivo de exploração do mercado regional ou doméstico do país em questão. Os ganhos das empresas que optam por esta estratégia de IDE seriam a exploração do tamanho e potencial de crescimento dos mercados locais; as empresas locais podem se tornar fornecedoras; maior proximidade com o consumidor; políticas feitas de acordo com as atividades da empresa; e infraestrutura que possibilite a exploração dos mercados.

A busca por eficiência está ligada à exploração de economias de escopo e especialização existentes em diversos países. A realização do IDE por esta estratégia visa à criação de economias de escala e escopo e ao corte custos de transação. Fatores que as empresas consideram

para realizar este tipo de IDE são: baixo custo de produção relativo a outros países; liberdade de comercialização intrafirma; presença de clusters; e políticas públicas de promoção aos investimentos.

Por fim, o último tipo de estratégia é a realização de IDE pela busca dos ativos estratégicos. Este IDE se refere ao desejo da empresa de explorar ativos estratégicos detidos por outras empresas, tendo como objetivo final a manutenção ou ampliação das capacitações existentes na empresa, que possibilitem ganhos de sinergia com o intuito de fazer a empresa alcançar seus objetivos regionais ou globais. É uma estratégia que visa, então, à proteção ou aumento das vantagens das empresas e à redução da de seus concorrentes.

Quadro 03 – Motivações para as empresas realizarem IDE

Classificação	Estratégia da firma	Tipo de investimento
1) Resource seeking	Acesso privilegiado às vantagens de um país em termos de produtos naturais (geralmente matérias-primas) ou de recursos humanos (trabalho com baixa remuneração, especialmente em plataformas de produção voltadas à exportação). Relaciona-se à estratégia de abastecimento das empresas.	Investimentos novos (<i>greenfield investment</i>)
2) Market seeking	Obtenção ou ampliação de sua participação no mercado interno do país hospedeiro. Relaciona-se à estratégia de mercado das firmas.	Investimentos novos e F&As
3) Efficiency seeking	Racionalização da produção para explorar economias de especialização e de escopo ligadas à multinacionalização a partir da combinação de competências localizadas em diversos países diferentes. Busca da eficiência no interior da cadeia de valor ou através da cadeia de valor. Encontra-se no centro da estratégia de produção das firmas.	Investimentos novos e F&As
4) Strategic asset seeking	Obtenção de recursos e capacidades em outras firmas que possam contribuir para aumentar as vantagens específicas de que dispõem, relacionados às diversas competências: capacidade de inovação, capacidade de organização ou facilidades de acesso ao mercado estrangeiro a partir de redes de distribuição e participação no mercado. Estratégia de alianças da firma, frente a uma situação de acirrada rivalidade oligopolística, tendo por alvo firmas com elevada capacitação tecnológica e/ou parcelas do mercado internacional.	F&As

Fonte: ACIOLY, 2009.

3 ESTRUTURA DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO MUNDO

3.1 Atores da Indústria Automobilística Mundial

A indústria automobilística mundial tende a adquirir características comuns nos lugares onde se desenvolveu. Isso se deve, em grande parte, à própria característica oligopolística da indústria, que será abordado posteriormente. O termo ‘automobilística’ é normalmente utilizada para caracterizar as indústrias que se encarregam de produzir veículos terrestres; dentro desta categoria estão incluídos veículos de passeio (também conhecido como carros ou automóveis), veículos comerciais leves, utilitários, caminhões e ônibus.

Esta indústria é dividida em três grandes partes. Como podemos ver na figura 04, essas partes são representadas pelos fabricantes de automóveis, a indústria de autopeças e os distribuidores de automóveis.

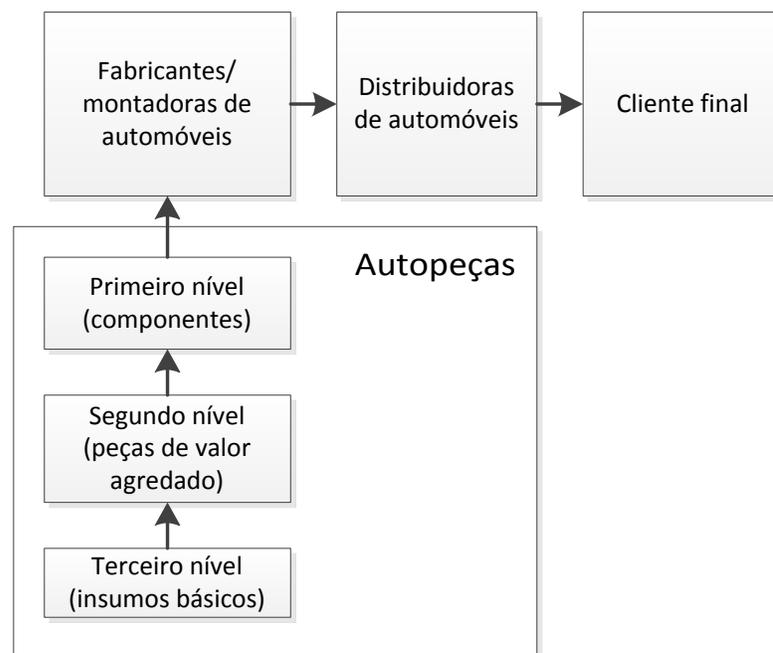


Figura 04 – Estrutura da indústria automobilística mundial

Fonte: HENERIC *et al.*, 2005.

Os fabricantes de automóveis (também conhecidos como montadoras) são os atores centrais da indústria. A definição destas empresas, segundo Heneric *et al* (2005, p. 19, tradução nossa):

[A montadora] é uma empresa que fabrica ou monta o produto final. Por exemplo, um carro fabricado sob uma marca pode conter vários componentes, como pneus, freios ou equipamentos de entretenimento, que foram fabricados por diversas outras empresas, mas a empresa que monta o veículo é a fabricante de automóvel.

Dentro deste grupo, segundo REICHHUBER (2010), ainda se pode diferenciá-las entre diversos tipos: as que produzem somente um tipo de produto ou vários; as que ocupam nichos de mercado específicos ou as que produzem em massa, esta última ainda tendo subdivisões entre a produção de marcas *premium* ou a produção de marcas populares, de venda em massa.

O segundo ator da indústria automobilística é a indústria de autopeças. Ela se caracteriza por suprir as montadoras com os componentes de que precisam para construir os automóveis e transformá-los no produto final. Esta está dividida em três níveis. O primeiro se destina à caracterização das empresas produtoras de componentes, cuja venda se dá diretamente às montadoras. Por terem um alto nível de investimento em pesquisa e desenvolvimento, são normalmente empresas de alto nível de sofisticação. Juntamente com as montadoras, também podem se ocupar com a elaboração do *design* e, inclusive, participar da montagem dos automóveis. Estas empresas normalmente compram produtos manufaturados pelas empresas do segundo e terceiro escalão.

O segundo tipo de empresa produtora de autopeças se caracteriza por um menor grau de sofisticação em seus produtos. São produtoras de peças de menor valor agregado do que as do primeiro escalão, podendo assim supri-las com seus produtos, mas também vendem diretamente para os fabricantes de veículos.

Em relação ao terceiro escalão de empresas de autopeças, estas produzem produtos básicos, com menor grau de complexidade, como barras de ferro e lâminas de aço. São fornecedoras das empresas do segundo escalão.

Por fim, a indústria automobilística ainda é composta pelos distribuidores de veículos. Estes estão intimamente ligadas ao esforço de vendas e ao sucesso das distintas marcas que atuam

no mercado mundial. Podem ser tanto concessionárias (exclusivas a alguma montadora), quanto multimarcas e revendedoras de carros usados.

A produção global de veículos de concentra altamente na produção de automóveis de passeio. Segundo a OICA (2010)⁵, em 2010, foram produzidos aproximadamente 60 milhões de carros, o que corresponde a uma parcela de 77,6% da produção mundial total de veículos terrestres. Veículos comerciais leves e pesados, segundo esta organização, correspondem aos outros 22,4% da produção mundial, com aproximadamente 19,38 milhões. Devido à alta importância que o segmento de automóveis de passeio (ou carros) representa dentro da indústria automotiva e à alta diversidade neste mercado, para termos de análise, nos focaremos somente neste segmento quando analisarmos a indústria automobilística alemã e as suas empresas.

3.2 Características da Indústria Automobilística Mundial

As empresas que atuam no mercado internacional são normalmente empresas de grande porte, com complexas redes de valor agregado espalhadas entre matriz e subsidiárias em diversos países. Essas empresas instalam-se em outros países para aproveitar vantagens comerciais e competitivas que se apresentam, para explorar mercados ainda insaturados ou escapar dos altos custos de frete internacional. É comum ocorrerem fusões, aquisições e joint-ventures de empresas de diferentes países, com diversas finalidades, como a de aumentar a diversificação e participação de mercado (ou mercados), de conseguir acesso a novas tecnologias e métodos ou a novos mercados em que as empresas estejam inseridas.

O setor automobilístico mundial tem característica de oligopólio misto, incorporando, assim, características de oligopólios concentrados e diferenciados. Da sua característica concentrada, pode-se citar a formação de economias de escala, em que, segundo Ferraz *et al* (1995), se almeja alcançar a máxima utilização da capacidade de produção e vendas para haver a diminuição dos custos fixos, como P&D, propaganda, equipamentos, custos da manufatura dos produtos, mão-de-obra, entre outros. Empresas que queiram entrar em um mercado de oligopólio concentrado, segundo Costa (2008), necessitariam um grande volume de recursos financeiros,

⁵ Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles (OICA).

não somente pela complexidade tecnológica, mas também para adquirir os equipamentos necessários à produção, que têm custos elevados se comparados a outros setores da indústria de transformação. Quanto à característica de oligopólio diferenciado, isso se dá pelo fato de as empresas que atuam no setor não serem homogêneas, e, sim, terem diferentes produtos e conceitos, apesar de atuarem no mesmo segmento. Isso implica um fluxo de investimentos para diferenciação e inovação em produtos e fidelização de clientes, assim como uma permanente renovação da tecnologia e das técnicas de comercialização.

Tabela 01 – Produção mundial de automóveis de passeio por grupos – 2010

Grupo	Automóveis (unidades)	Participação de mercado
Total	60.343.756	100
Toyota	7.267.535	12,0%
Volkswagen	7.120.532	11,8%
GM	6.266.959	10,4%
Hyundai	5.247.339	8,7%
Honda	3.592.113	6,0%
PSA	3.214.810	5,3%
Nissan	3.142.126	5,2%
Ford	2.958.507	4,9%
Suzuki	2.503.436	4,1%
Renault	2.395.876	4,0%
Fiat	1.781.385	3,0%
BMW	1.481.253	2,5%
Daimler AG	1.351.372	2,2%
MAZDA	1.233.862	2,0%
Mitsubishi	1.056.666	1,8%
Outros	9.729.985	16,1%

Fonte: OICA, 2010.

Como se pode notar na tabela 01, os primeiros 5 produtores de automóveis de passeio mundial detêm 49% da produção de automóveis de passeio mundial, o que mostra o alto grau de concentração dentro da indústria automobilística, com esse nível subindo para 72,4% se considerarmos os 10 primeiros. Não é preciso assegurar, porém, que a distribuição de participação no mercado mundial se dê tão regularmente, devido à existência de marcas que são comercializadas somente em mercados específicos. Pode-se dizer também que a indústria automobilística é bastante heterogênea, devido à tendência de operação de mais de uma marca de

veículos por montadora. Existem marcas específicas para cada nicho de mercado, e marcas que abrangem diversos segmentos. Com a tendência de oligopolização, aquisições e fusões por que a indústria automobilística passa, esta heterogeneidade tende a aumentar (COSTA, 2008).

3.3 O Setor Automobilístico na Alemanha e sua Importância

A indústria de automóveis tem, na Alemanha, um significado especial. Com uma receita de € 315 bilhões em 2010, ela é o ramo industrial que contribuiu com um total de 20 por cento da receita gerada pela indústria alemã em geral. Ao todo, aproximadamente 714.000 pessoas são empregadas diretamente nesta indústria somente na Alemanha, e, se adicionados os empregos indiretos de setores que subsistem, o total sobe para quase 5 milhões (VDA, 2011). O total de veículos produzidos por montadoras alemãs no mundo, em 2010, chegou a 12,7 milhões⁶. Deste total, três montadoras foram responsáveis por aproximadamente oitenta e cinco por cento da produção. Estas montadoras são a Volkswagen (7.341.065 no total, 7.120.532 automóveis de passeio leves), a Daimler AG (1.940.465 no total, 1.351.372 automóveis de passeio) e a BMW (1.481.253 automóveis de passeio). Devido à importância destas montadoras, este trabalho se focará na sua análise da internacionalização e competitividade internacional.

A indústria alemã, sob uma perspectiva do diamante de Porter (1993, 1999), tem vantagens e desvantagens. Esta mistura de elementos dá à indústria nacional um certo grau de competitividade internacional. Há diversos aspectos que influem na competitividade de uma nação: estratégia, estrutura e rivalidade entre empresas; condição dos fatores; condição de demanda; e indústrias correlatas e de apoio. Segundo Becker (2006), elementos positivos a serem mencionados sobre a indústria automotiva alemã são, na maioria, estruturais, estratégicos e de rivalidade, e da indústria correlata e de apoio: administração acostumada com o contexto internacional e orientada à competição internacional devido ao mercado doméstico pequeno e grande produção; alta tendência a inovações tecnológicas; racionalização de investimentos por causa da pressão trabalhista; estratégia empresarial orientada ao crescimento de longo-prazo, e não ao *shareholder value*; densa rede de indústria de fornecedores; cooperação entre montadoras

⁶ Inclui todos os segmentos de veículos: de passeio, comerciais leves, pesados, ônibus e caminhões. (KRAUSS, R.; WITKE, S.; MACDOUGALL, W., 2011)

e fornecedores; intercâmbio de tecnologia permanente entre clientes e fornecedores dentro dos clusters, o que possibilita inovação e melhorias contínuas; e cooperação estreita entre ciência e prática (transferência de conhecimento). A indústria automobilística alemã é a que mais investe, no mundo, em pesquisa e desenvolvimento, chegando a 21 bilhões (KRAUSS, R.; WITTKE, S.; MACDOUGALL, W ., 2011). Um fator de demanda ajuda também a economia alemã a manter-se competitiva: a rivalidade e competição intensa no mercado doméstico, o que também força as empresas a investirem mais em P&D.

Porém, o setor também enfrenta adversidades internas devido ao contexto internacional. Estas, segundo Becker (2006), provêm do que Porter (1999, 1993) chama de condições dos fatores e da demanda. Dentre estes, poderiam ser citados: o fator trabalho somente parcialmente competitivo – devido aos altos salários e gastos com bem-estar social -, condições gerais para utilização de capital humano (lei trabalhista, impostos, horários de trabalho); mercado doméstico interno pequeno e saturação de mercados importantes.

Conforme proposto por Porter (1999, 1993), as empresas que estejam inseridas em um contexto nacional altamente competitivo tendem a investir mais em inovação para se manterem competitivas. As empresas alemãs sempre estiveram inseridas em um país que pode ser considerado o berço da indústria automobilística, o que as proporcionou um elevado grau de rivalidade entre suas empresas, visto que concorrem internamente num mercado altamente acirrado. Apesar de já serem exportadoras mundiais, a crescente concorrência com as montadoras japonesas, no começo dos anos 1990, criou uma situação de intensa competição com as empresas do setor automobilístico alemão. Logo, estas foram obrigadas a se internacionalizar e a inovar para manterem-se competitivas, como veremos na seção seguinte. O fato de terem a Alemanha como base doméstica, porém, auxilia a sua inserção mundial, já que estas empresas detêm muitos fatores dentro do país de origem que as ajudam a manter sua competitividade (inovação, P&D, mercado exigente, intercâmbio de tecnologia, etc.), mas também não é autossuficiente para que satisfaçam todas os requerimentos que Ferraz *et al* (1995) descreve como os padrões de concorrência do setor, tendo que buscar sua complementaridade em outros mercados.

3.4 A Evolução da Indústria Automobilística Mundial e os Desafios Competitivos Enfrentados pela Indústria Automotiva Alemã

A indústria automobilística passou por diversas transformações nas últimas décadas. Porém, a mais marcante depois do fordismo pode ser considerada a produção *lean* introduzida pelo toyotismo. O modelo de produção, criado pela Toyota no Japão, veio como alternativa ao modelo fordista dominante desde a década de 1950. O método fordista de produção em massa, desenvolvido por Ford, havia sido primariamente o grande catalisador do desenvolvimento da indústria automotiva mundial. A partir do modelo de produção em massa, era possível a criação de economias de escala e especialização produtiva que propiciava o corte de custos para a obtenção de um baixo preço unitário. O resultado era um produto barato e totalmente padronizado, para o qual o desejo do consumidor não importava. O apogeu deste modelo de produção se deu entre 1950 e 1970, triplicando a produção de automóveis no período, que chegou a 30 milhões em 1973 (PEREIRA, 2007).

Contudo, na metade da década de 1960 os grandes mercados dos países desenvolvidos já apresentavam sinais de que suas economias ficariam saturadas em pouco tempo. Enquanto os americanos preferiam volume de vendas e geração de cortes de custos em detrimento da diferenciação, como prega o modelo fordista, a Europa já seguia uma estratégia mais voltada para a diferenciação focada no cliente, porém em detrimento de sua competitividade internacional. Com os choques do petróleo, na década de 1970, o mercado mudou sensivelmente, com o aumento súbito do preço do combustível e a potencial falta do abastecimento. Assim, a situação se tornou favorável para a concorrência das montadoras japonesas, à medida que estas crises afetaram seriamente suas concorrentes americanas.

A reação das empresas japonesas foi a de inventar um novo modelo que priorizasse não somente a diminuição dos custos com a diminuição do desperdício ('muda', que não se referia somente ao material utilizado, mas também ao fator trabalho, tempo, recursos), mas também com a diminuição da superprodução possibilitou um foco maior na produção conforme a demanda do consumidor ('*just-in-time*'). Com a produção voltada para a demanda, o modelo toyotista necessitava menos capital e, ao mesmo tempo, aumentava a individualidade de cada cliente. É possível citar também, que a modelo japonês visava à melhoria contínua, logística integrada e

círculos de controle de qualidade, além de ser voltada para a mudança o que garantiria uma rápida adaptação quando esta ocorria em mercados consumidores (REICHHUBER, 2010). Assim, as montadoras japonesas conseguiam lançar veículos com menor custo, mais rapidamente e mais eficientemente do que as montadoras estadunidenses e europeias, o que levou a um processo de adequação das montadoras ocidentais às técnicas da produção *lean*. A ampliação dos investimentos das plantas e linhas de produtos tinham como principal objetivo, sobretudo, a redução dos custos, elevação da produtividade e qualidade dos produtos oferecidos pelas montadoras (PEREIRA, 2007).

Os anos 1990 trazem novos desafios e tendências para a indústria automobilística mundial. Observa-se uma saturação dos mercados da Tríade (EUA/Canadá, Europa Ocidental e Japão) e a necessidade de expansão internacional para que as montadoras de países desenvolvidos mantivessem sua lucratividade. Na busca por mercados com potencial de crescimento de consumo de automóveis, estabeleceu-se um movimento de internacionalização de atividades que se expressa na mudança de comportamentos estratégicos e no aumento do fluxo de investimentos diretos para os países em desenvolvimento. Neste contexto, nota-se que há uma intensa globalização das atividades da indústria automobilística na economia mundial, com a abertura de subsidiárias em diversos países (COSTA, 2008).

No começo dos anos 1990, a indústria automobilística alemã se encontrava em uma situação difícil. A crescente competição do modelo dinâmico e eficiente japonês de produção automotiva levou Womack *et al* (1991) do MIT a lançar o livro “The Machine That Changed The World”, que caracterizava o modelo japonês de produção *lean* como o *one best way* para a indústria automotiva internacional. O livro classificava negativamente a qualidade das três grandes da indústria automotiva alemã, Volkswagen, BMW e Daimler, em comparação internacional de métodos de produção. A conjuntura desfavorável para as empresas alemãs pode ser considerada o impulso para estas empresas empreenderem a expansão de suas atividades. A decisão estratégica de se internacionalizar pode ser explicada, segundo Ferraz *et al* (1995), como um padrão de concorrência da indústria dos bens duráveis. A atuação no mercado internacional expõe a empresa ao contato com demandas mais variadas, o que aumenta a capacidade desta ao ajustamento a padrões de consumo, aumentando sua competitividade em diferentes regiões pelo melhor entendimento das demandas locais. Exportar a produção aos países tinha sido primariamente uma opção viável às montadoras alemãs, porém, no contexto em que perdiam

flexibilidade e competitividade ante as indústrias japonesas, necessitaram criar subsidiárias nos países-alvo de seus produtos como forma de cortar custos de transporte e comunicação, assim como escapar de barreiras tarifárias contra importações. Estas subsidiárias implementariam um sistema inspirado na produção enxuta, tendo em vista o método de produção *lean* introduzido pelo toyotismo.

Dicken (2010) menciona que a produção enxuta trouxe desenvolvimentos tecnológicos relacionados com a arquitetura do veículo. Primeiramente, introduziu-se o compartilhamento de plataformas através dos diversos modelos de veículo. Este desenvolvimento permitiu que os modelos, que até então tinham plataformas únicas para cada tipo de automóvel, utilizassem o mesmo tipo de plataforma, mesmo para carros de segmentos diferentes. Um dos paradoxos da indústria automobilística atual é que, apesar de o número de modelos ter aumentado, eles são alimentados por um número bem menor de plataformas. O segundo aspecto tecnológico que foi trazido pela produção enxuta foi a modularização de determinados componentes e o desenvolvimento de sistemas de componentes. Alguns exemplos desta técnica são os sistemas de frenagem, de comandos de direção e sistemas elétricos. Por fim, a alta utilização de componentes eletrônicos se tornou uma tendência crescente no setor automotivo, principalmente os que ajudem a economizar combustível. Este desenvolvimento se deu tendo em vista as crises do petróleo de 1970 e o aumento dos preços dos combustíveis em 2005. Porém, como a introdução de componentes eletrônicos se dá de maneira acelerada, isto torna os fabricantes não somente dependentes dos fornecedores de componentes eletrônicos, mas também os expõe a potenciais defeitos eletrônicos que podem prejudicar a imagem da marca.

É importante notar também que a relação entre as montadoras e seus fornecedores vem mudando. Com a crescente pressão para a entrega *just-in-time* exercida pelas montadoras, entregas contínuas a custos mais baixos, e melhoria da qualidade dos componentes, as empresas fornecedoras acabam adquirindo funções específicas no processo de produção. A primeira é a de maior participação destas no processo de criação, pesquisa e risco de desenvolvimento, e a segunda é a que se localizem geograficamente perto das fábricas de montagem, o que faz com que haja declínio no número de fornecedores, em virtude da acirrada competição (ibid. 2010).

Também pode ser observado o intenso processo de fusões e aquisições que aconteceu durante a década de 1990 e de 2000. O setor automotivo sempre foi um setor altamente

competitivo. Com a rápida mudança de paradigmas introduzida pelo novo modelo de produção japonês, pela saturação do mercado da Tríade e pelas crises enfrentadas ao longo do caminho⁷, empresas que não detêm o potencial de adaptação necessário acabam falindo ou sendo incorporadas por competidores mais resilientes (BECKER, 2010). A figura 05 representa a diminuição do número de montadoras no cenário mundial, devido a fusões e aquisições ocorridas na indústria automobilística global.

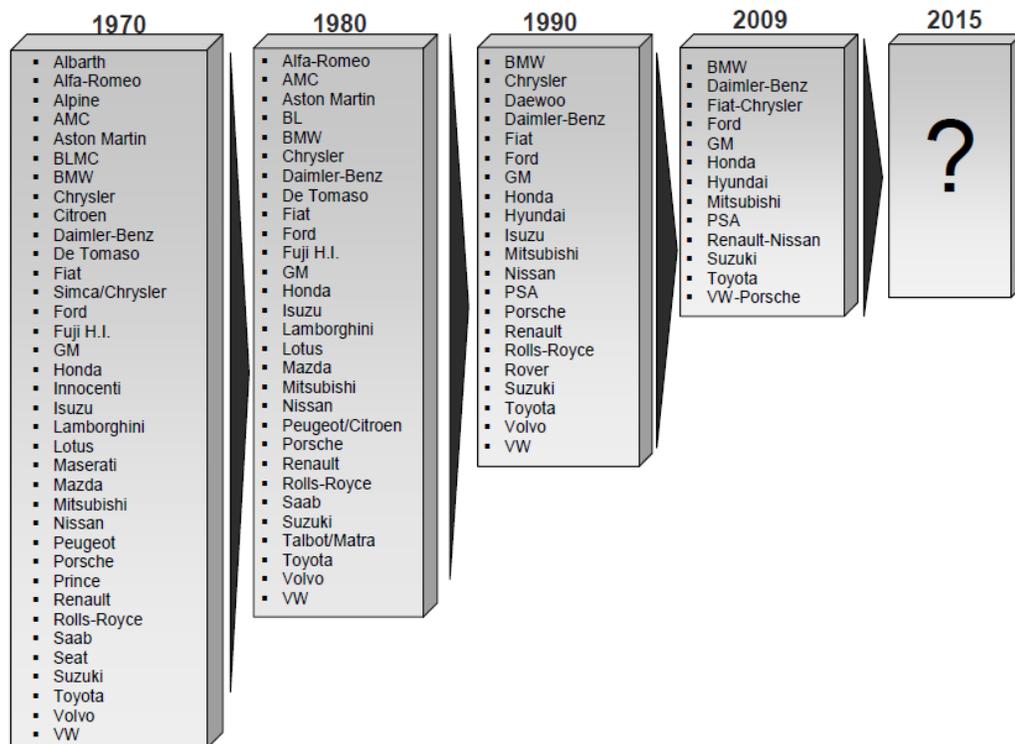


Figura 05 – Concentração empresas montadoras de automóveis japonesas, sul-coreanas, norte-americanas e europeias

Fonte: BECKER, 2010.

Nota: não estão presentes empresas chinesas e indianas, detentoras de direitos sobre marcas europeias, como a Jaguar Land Rover (Tata) e Volvo (Geely).

Apesar da diminuição do número de montadoras competindo no cenário internacional, também se nota uma tendência ao aumento da presença das montadoras em todos os mercados e regiões, assim como em mercados de nicho, como os automóveis *premium*. As montadoras visam também adquirir marcas que pertençam a outros segmentos para complementar sua gama de produtos (HENERIC *et al*, 2005). Por exemplo, a Volkswagen adquiriu as marcas Bentley,

⁷ Podem ser citadas as crises do petróleo e a crise financeira de 2008.

Bugatti e Lamborghini com este propósito, e tem planos de realizar uma fusão com a Porsche para aumentar ainda mais a competitividade e presença das duas empresas em todos os segmentos. A BMW, por sua vez, manteve de sua aquisição da Rover a marca MINI e adquiriu da Rolls Royce a marca Phantom (*limousine*), para complementar sua gama de produtos *premium*.

Assim, as décadas de 1990 e 2000 imprimiram dinamicidade e flexibilização da produção das montadoras com a ascensão do método *lean* das montadoras japonesas, o que marcou o começo de um período de reestruturação do setor. Com a saturação dos mercados convencionais (Tríade), as montadoras ocidentais e orientais foram obrigadas a buscar novos mercados onde se fixarem, encontrando nos mercados de países em desenvolvimento um local ideal para expandirem sua produção e participação. Segundo Costa (2008, p.137):

Com relação aos investimentos em novas unidades industriais, a tendência tem sido de uma expansão para os países em desenvolvimento, com destaque para o Brasil, Argentina, África do Sul, China, Rússia, Índia e para outros países da região do Leste Europeu, mais do que a inauguração de fábricas nos países desenvolvidos.

A abertura de subsidiárias no exterior também propiciava às empresas um melhor entendimento do mercado local, conseguindo assim se adaptar melhor às demandas existentes nestes mercados. É possível notar também a tendência de que as montadoras que não conseguiram acompanhar a crescente competição e tendências do mercado automotivo (diversificação de produtos, melhoria do método de produção, exploração de novos mercados e nichos) fossem absorvidas por outras montadoras mais competitivas. Para as empresas alemãs, a expansão internacional foi, além de uma manobra estratégica para se manterem competitivas frente à massiva concorrência japonesa, uma oportunidade não somente de aumentarem sua participação de mercado mundial, mas também de diversificarem seus métodos produtivos, de estarem presentes fisicamente em outras regiões e de conseguirem mais eficientemente desenvolver produtos adequados para estes mercados. Sua expansão internacional e adaptação aos padrões de concorrência do setor foram, como veremos a seguir, essencial para ocuparem o lugar em que se encontram hoje, pois possibilitou a saída de uma situação econômica delicada na década de 1990, através da formação de cadeias de valor agregado entre matrizes e subsidiárias no exterior, a internalização de custos e a exploração de novos mercados, assim como o

aproveitamento de suas vantagens de propriedade (*know-how* tecnológico, dimensão global, economias de escala formadas com seus fornecedores) junto com as novas vantagens de localização, ao se internalizarem nos novos países.

4 INTERNACIONALIZAÇÃO E COMPETITIVIDADE DA INDÚSTRIA ALEMÃ

4.1 Volkswagen

Das três empresas analisadas neste capítulo, a Volkswagen (*Volks* significa povo, e *Wagen*, carro, ou seja, carro popular) é a que mais plantas possui fora das fronteiras alemãs. Criada em 1937 pelo governo nacional-socialista, a empresa veio ao encontro da necessidade de disponibilizar carros a preços populares aos alemães, que viam seu mercado repleto de carros de qualidade *premium* e pouco acessíveis às classes mais baixas. Seu projeto inicial, o Fusca (Käfer, em alemão), se tornou um símbolo à época e um modelo tradicional da empresa.

Ainda que quando da sua criação atuasse somente no mercado de carros populares, a Volkswagen adquiriu, ao longo de sua existência, marcas e empresas que lhe permitiram aumentar seu espectro de produtos (principalmente a partir da década de 1990) e, assim, explorar segmentos variados dentro da indústria automobilística, como o de automóveis de luxo (com as marcas Audi, Lamborghini, Bentley, Bugatti e, futuramente, Porsche), veículos comerciais leves e pesados e ônibus. Além da marca Volkswagen, as marcas Skoda e Seat também foram adquiridas e se incorporaram ao segmento de automóveis de passeio da empresa do segmento de produção em massa (VOLKSWAGEN, 2011a).

A internacionalização da companhia se deu relativamente cedo, com sua primeira fábrica fora das fronteiras alemãs sendo construída no Brasil, em 1953. Sua produção mundial de automóveis de passeio se encontra altamente dispersa entre suas subsidiárias, como é possível observar no gráfico 01. Somente 56,8% da produção mundial de automóveis de passeio da Volkswagen, em 2010, se deu na Europa (nesta, 32,3% na Alemanha), enquanto o resto desta está distribuído estrategicamente entre Américas (17,7%), Ásia (23,8%) e África (1,7%). Atualmente, após a Alemanha, os mercados em que a Volkswagen mais se encontra presente são o chinês e o brasileiro.

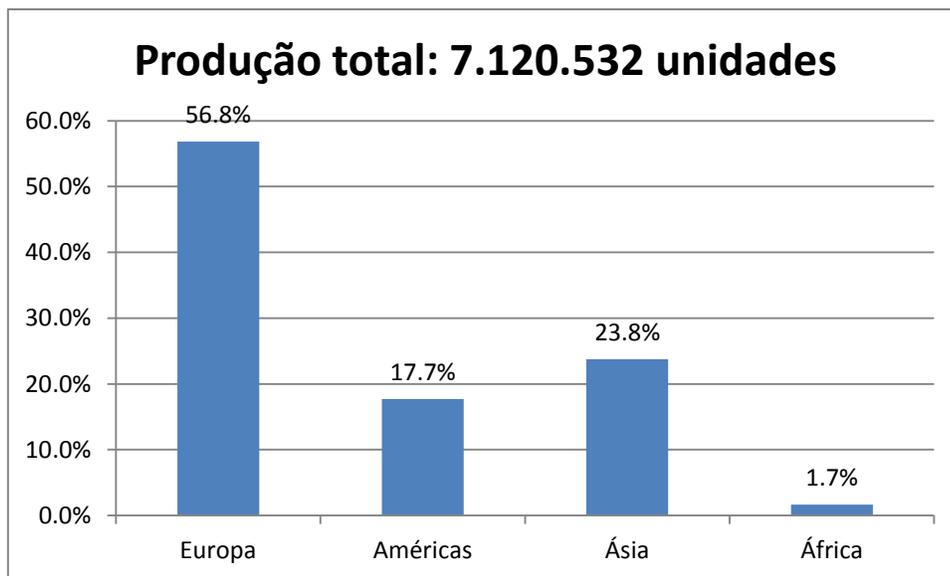


Gráfico 01 – Produção de automóveis de passeio por continente em 2010 – Volkswagen

Fonte: OICA, 2010.

Nota: a produção de veículos na Alemanha corresponde a 32.3%.

4.1.1 Análise da Internacionalização da Volkswagen no Período 1990-2010

A Volkswagen, na década de 1990, já era uma empresa relativamente internacionalizada. Contava não somente com participação no mercado mundial através da distribuição de seus veículos, mas com plantas em diversos países (Espanha, Bélgica, Brasil, México e África do Sul, e, temporariamente, nos EUA) (PRIES, 2002). A década de 1980 já se havia mostrado frutífera para a empresa com a implantação de uma fábrica em Xangai, em 1982. Esse movimento se mostrou estratégico na busca de mercados globais e foi possibilitado com a formação de uma *joint venture*, chamada Shanghai Volkswagen, com a indústria automotiva local, a SAIC (*Shanghai Automotive Industrial Corporation*), e com o Banco da China. Essa união propiciou a formação de uma economia de escala e a formação de um cluster local, atraindo inclusive fornecedores alemães para fabricarem as peças para os carros de produção sino-germânica.

Segundo Depner *et al* (2005, p. 75), “o cluster da indústria automobilística de Xangai foi implementado largamente pela Volkswagen, que executou um movimento estratégico ao estender o sistema de produção e o alcance de mercado à China.”

Durante a década de 1990, a empresa teve à sua frente diversas oportunidades e desafios. A queda do muro de Berlim e reintegração alemã abriram novas oportunidades de mercado à empresa, o que, porém, foi um breve período, até 1992. Não obstante, era conhecido que a empresa se encontrava em um período de fragilidade e desvantagem em relação às empresas japonesas e americanas, o que foi demonstrado por estudos realizados por Womack *et al* (1990), e pela própria empresa. A ofensiva internacionalizadora da década de 1990, assim, surgiu da frágil situação em que se encontrava frente a seus concorrentes (PRIES, 2003).

Como meio para aumentar sua participação em diversos mercados e nichos ainda inexplorados, a Volkswagen empreende, durante a década de 1990, a aquisição de novas montadoras. Até então, somente a Audi havia sido incorporada à multinacional, em 1966. Em 1991, a Volkswagen realiza a aquisição de 51% das ações da SEAT S.A., montadora de automóveis espanhola, o que potencializa a presença da empresa na Europa e abre as portas a um novo mercado dentro do continente. Ainda em 1991, a Volkswagen adquire a Skoda, automobilova a.s., montadora tcheca. Esta manobra estratégica possibilitou à empresa explorar os mercados recém-abertos das economias do Leste Europeu.

Um fenômeno que se pode notar na realização de IDE pela VW, na década de 1990, é a grande expansão da montadora pelo Leste Europeu. Com a queda da cortina-de-ferro e a abertura dos mercados dos países do Leste Europeu, a Volkswagen viu oportunidades de ampliar seu *market-share* no continente e sua produção internacional. Podem-se citar as subsidiárias abertas na Eslováquia (1991), na Hungria (1993), na Polônia (1993) (PRIES, 2000). Estes investimentos, todos *greenfield*, com a construção de novas plantas nestes países, podem ser caracterizados como de estratégia *market seeking e resource seeking*. A vantagem da localização destes países, relativamente perto dos fornecedores alemães, pode ser levantado como ponto determinante para a decisão de construir novas plantas, assim como o baixo custo da mão-de obra nestes países para produzir e vender para a própria Alemanha. A aquisição da Skoda, montadora tcheca, pode ser adicionalmente avaliada como *efficiency seeking*. A empresa contava com uma marca estabelecida no mercado tcheco, um plantel de funcionários capacitados e plantas com elevada

capacidade de produção em funcionamento, que foram absorvidos pela Volkswagen. Ainda no contexto europeu, mas na península ibérica, a *joint-venture* com a Ford (em 1991, para a construção da *limousine* Ford Galaxy), em Portugal, e a aquisição da SEAT, na Espanha, podem ser consideradas decisões tanto do tipo *market seeking*, quanto *efficiency seeking* (com a adição de novas marcas e plantas de produção). A localização da península também foi estratégica, pois facilitaria o escoamento da produção dos carros SEAT para seus mercados-alvo: Estados Unidos, norte africano, Oriente Médio e América Latina.

A empresa também adquire as marcas Bentley, Bugatti e Lamborghini, visando também ao mercado de marcas de luxo, no qual as empresas compatriotas Daimler-Benz e a BMW já estavam inseridas. A aquisição destas marcas, junto com a SEAT e Skoda somam-se às vantagens de propriedade de propriedade, pela diferenciação do espectro de produtos e acesso a outros segmentos do mercado automobilístico dos automóveis de passeio.

Visando acomodar todas as marcas dentro do seu processo de produção e otimizá-lo ao máximo para cortar custos com peças diferentes e pesquisa independentes, a Volkswagen adota a estratégia da padronização das plataformas, numa iniciativa para se adequar ao padrão de concorrência do setor, nos aspectos da diferenciação, flexibilidade e preço. Esta estratégia, segundo Costa (2008, p.134):

[...] permitia que o volume e a flexibilidade da produção fossem aumentados e os custos diminuídos. Isto ocorria devido à maior parte das peças e componentes, envolvidos na montagem final dos automóveis, serem os mesmos para diferentes plataformas. Exemplo desta situação pode ser observado nos modelos ‘Golf’ da Volkswagen e ‘A3’ da Audi⁸, que utilizam a mesma plataforma, mas são vendidos com marcas, qualidade e valor agregado diferentes. O fato de a plataforma ser a mesma permite que, por um baixo custo adicional, seja ofertado um veículo de qualidade superior e/ou com maior número de acessórios. [...] Em outras palavras, essa estratégia possibilita atingir um maior espectro de consumidores a um custo proporcionalmente inferior, gerando economias de escala e escopo.

Outras iniciativas da empresa se deram em diversos países. A Volkswagen, além da *joint-venture* criada na década de 1980 com a SAIC, para entrar no mercado chinês, também cria *joint-ventures* com a First Automobile Works (FAW), na China, e com a Ford, em Portugal, ambas em 1991. Em relação à última, estava prevista a produção de *limousines*, produto ainda inexplorado pela Volkswagen.

⁸ Ambas as marcas pertencem ao grupo Volkswagen.

Durante a década de 1990, a empresa também decidiu reciclar e renovar seu modelo mais conhecido, tanto na Alemanha como internacionalmente: o Fusca (Käfer, em alemão; Beetle, em inglês). O *New Beetle* começou a ser produzido em 1997, em Puebla, no México, caracterizando-se como o primeiro modelo da empresa a ser construído exclusivamente no exterior com fins de exportação (PRIES, 2000). O vazio deixado pela descontinuidade na produção do Fusca original na década de 1970 (ainda que a empresa estivesse obtendo sucesso nas vendas do Golf, seu sucessor) foi recuperado quando um estúdio de *design* sul-californiano convenceu a Volkswagen a redesenhar seu mais clássico modelo. A versão final do *New Beetle*, introduzida comercialmente em 1998, foi avaliada como mais cara e mecanicamente oposta ao original, já que o carro popular tinha sido sofisticado. A estética do carro, porém, lembrava bastante o original, criando assim no consumidor um vínculo ao passado com o modelo atual. As vendas do *New Beetle* foram especialmente proveitosas para a Volkswagen no mercado norte-americano, onde o seu lançamento alavancou as vendas da empresa em 260% entre 1997 e 2000 (RIEGER, 2010). Este investimento feito na fábrica de Puebla, no México, foi uma decisão tipicamente *market-seeking*, não visando somente ao mercado mexicano, mas também ao mercado norte-americano, no qual o *Beetle* tinha sido um produto com alto apelo tradicional. A localização do México foi decisiva para a efetivação do IDE, pois se encontrava próximo ao mercado-alvo e dentro da zona econômica do Nafta, o que barateava o acesso ao mercado norte-americano.

Outro grande foco da empresa foi o Brasil. O país recebeu uma fábrica em 1999, em São José dos Pinhais, em um investimento *greenfield*. Esta veio a se juntar a outras quatro fábricas, produtoras de motores, veículos comerciais leves e afins. A ação da Volkswagen no país pode ser caracterizada, de acordo com Pereira (2007, p. 191):

[...] a estratégia dominante para a realização do IDE no setor automotivo no Brasil, no período analisado [de 1995 e 2005], tem sido, predominantemente, a de *market-seeking* ou busca de mercados, mas com elementos de *efficiency-seeking* ou busca de eficiência. Ao estabelecer como principais determinantes dos investimentos: o tamanho e potencial de crescimento do mercado local e as políticas governamentais, fica claro que as montadoras têm procurado explorar o mercado local. No entanto, ao considerar: acesso a mercados e economias de escala e escopo, como importantes determinantes para alcançarem melhores níveis de rentabilidade, fica claro que as montadoras procuram também melhorar sua eficiência para se adequarem aos padrões internacionais [...].

No final da década de 1990, a empresa já alcançava alto nível de produção internacional. Embora já distribuísse (porém, grosso modo, não produzisse) anteriormente seus produtos em escala global, ao final do século a empresa já mostrava um acréscimo de 20% na produção internacional, em comparação ao final da década de 1980. Assim, a produção internacional saltou, em um intervalo de 10 anos, de 40 para 60%, aproximadamente, como se pode ver no gráfico 02.

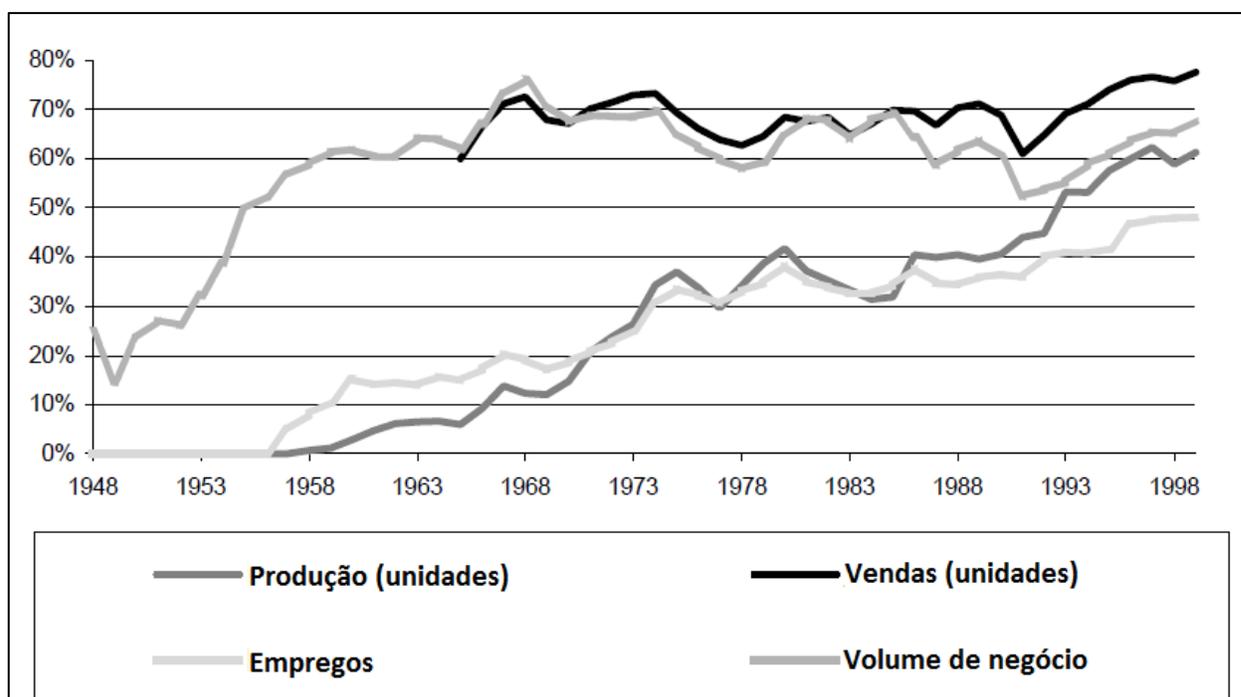


Gráfico 02 – Participação estrangeira nas operações da Volkswagen AG
 Fonte: PRIES, 2002.

Visando alcançar novos mercados e aumentar sua produtividade internacional, a Volkswagen se lança, após à virada do século, a empreendimentos na Rússia, na Índia e nos Estados Unidos. Em 2006, a cidade indiana de Pune recebe o investimento de 580 milhões de euros para a construção da “Volkswagen India Private Limited”, um local de produção com planta de estamparia, lataria, oficina de pintura e montagem. A iniciativa visa angariar uma parte do crescente mercado indiano e se dá com o consentimento do governo do país sul-asiático. A Rússia foi outro país em que a Volkswagen decidiu implantar-se para ampliar sua abrangência

global. Em 2007, a fábrica construída pela empresa, chamada de “000 Volkswagen RUS”, começa a produzir modelos antigos da marca Volkswagen e Skoda (citação). A nova planta em Chattanooga, nos Estados Unidos, receberá um investimento de US\$ 1 bilhão e deverá empregar até 2.000 trabalhadores, com a produção agendada para começar em 2011. O objetivo desta expansão nos Estados Unidos é triplicar o número de consumidores norte-americanos na década de 2010 (VOLKSWAGEN..., 2008).

O mercado asiático também se tornou um outro foco para a Volkswagen. Presente na China desde a década de 1980, a montadora expandiu suas subsidiárias no continente, por meio de investimentos *greenfield*, englobando a Rússia e a Índia. Estes investimentos têm uma forte característica de *market-seeking*. A joint-venture com a FAW, em 1991, veio complementar a presença da montadora na China.

A empresa passou também por reestruturações e acordos de novas parcerias no final da década. A Porsche, empresa que sempre teve uma relação com a Volkswagen devido ao seu criador comum, Ferdinand Porsche, aumentou gradativamente seu percentual de participação na empresa parceira. Em maio de 2009, visando aumentar a parceria e futuramente uma fusão completa, as duas empresas anunciaram sua intenção de fusão. Segundo Licht *et al* (2005), a Porsche é a marca alemã mais valorizada, regularmente associada com diferenciação e qualidade *premium*. Caso esta venha a ocorrer e Porsche venha a se juntar com a Volkswagen, esta teria em seu espectro marcas de apelo a todas as classes, desde a mais sensível ao preço (Skoda), passando por SEAT, Volkswagen e Audi, para também abranger o *mark-up* mais alto, com veículos da marca Porsche, valendo-se de um segmento nicho adicional. Adicionalmente, a Volkswagen poderá se utilizar do alto reconhecimento que a Porsche tem no mercado americano (PORSCHE, 2010)⁹, contrabalanceando o baixo *market-share* que a própria Volkswagen detém neste mercado.

Em 2009, a empresa também anunciou a compra de 19,9% das ações da Suzuki, firmando uma parceria estratégica de longo prazo com a montadora japonesa. A parceria giraria em torno de troca de conhecimento tecnológico. Da Suzuki, a Volkswagen espera aprender como diminuir seus custos de produção, já que a empresa é conhecida por seus carros produzidos a preços competitivos (HAWRANEK, 2011). Essa parceria pode ser caracterizada como uma de *strategic asset seeking*, já que ambas as empresas buscam aprender as competências, tecnologias e

⁹ Os Estados Unidos são o maior mercado receptor das exportações dos veículos da Porsche, de acordo com seu relatório anual 2009/2010.

vantagens específicas da outra, o que ajudaria ambas ante seus concorrentes. Segundo a própria empresa¹⁰:

In terms of global presence and product diversity, the partnership marks an important step towards the future for both Volkswagen and Suzuki. In terms of product portfolio, global distribution and manufacturing capacities, Volkswagen and Suzuki ideally complement each other. The companies plan a joint approach to the growing worldwide demand for more environmentally friendly vehicles. The management of Volkswagen and Suzuki have concluded that the complementary strengths of each company make for a perfect fit in exploiting their respective advantages as well as rising to the challenge of the global market (VOLKSWAGEN, 2009a).

Em termos de inovação, segundo Sonnenborn (2009), a Volkswagen segue a linha de pensamento de disponibilizar os mais novos desenvolvimentos ao comprador médio a preços acessíveis. A companhia tem uma central de pesquisa e desenvolvimento em Wolfsburg, cidade sede, e também bases para o acompanhamento de tendências nos Estados Unidos, Japão e China. Entre as áreas de foco da empresa estão a mobilidade sustentável, sistemas de assistência de direção ao motorista e interconectividade do veículo com outros sistemas (VOLKSWAGEN, 2011b).

Se considerarmos a produção mundial de automóveis, a Volkswagen apresentou sucesso em acompanhar as grandes montadoras rivais. De acordo com o gráfico 03, a empresa apareceu, durante a década de 2000, entre as três maiores fabricantes de automóveis do mundo. Pode-se notar que ao longo do tempo a produção se manteve estável, com leve tendência de crescimento e alto crescimento para o final da década, chegando próximo à produção da Toyota. É possível notar também que a produção da Hyundai mais que dobrou nos últimos, o que representa a árdua subida do sul-coreanos na batalha pela liderança no setor. Este gráfico pode demonstrar que as estratégias de produção em massa e as técnicas adotadas pela empresa estão dando resultado, à medida que esta consegue aumentar sua produção e, ao mesmo tempo, manter uma vasta gama de automóveis.

¹⁰ VOLKSWAGEN. **Volkswagen and Suzuki agreed to establish a comprehensive partnership**, 2009. Disponível em: <http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/news/2009/12/Suzuki.html>.

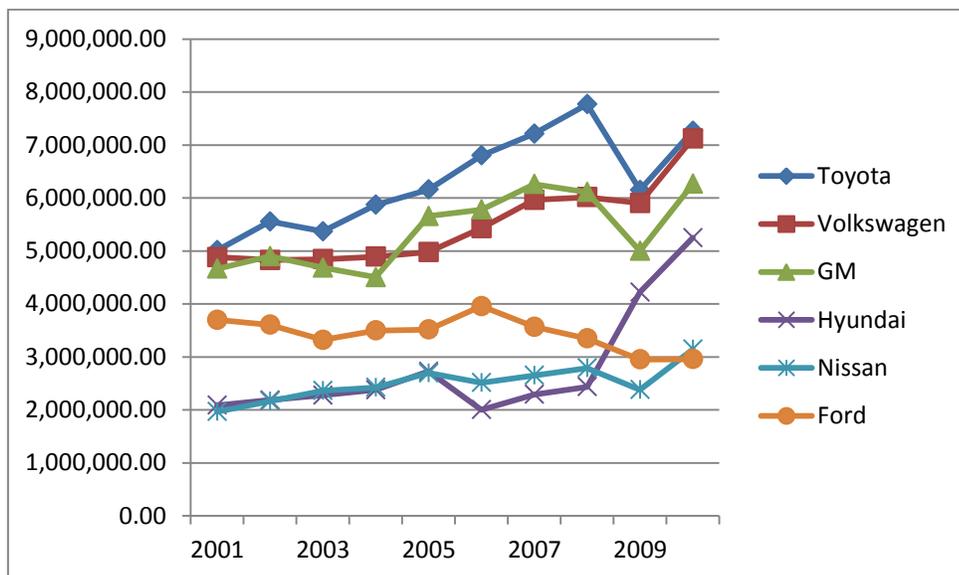


Gráfico 03 – Produção mundial de automóveis de montadoras selecionadas de 2011 a 2010

Fonte: Elaboração própria a partir de OICA (dados no Anexo A).

Atualmente, a VW detém 11,4% da participação de mercado mundial. Como podemos ver na tabela 02, apesar de alguma oscilação no começo da década, a Volkswagen vem aumentando sua participação de mercado mundial nos últimos 5 anos. Em especial, pode-se dizer que a China tem sido um mercado altamente rentável para a Volkswagen. Nos últimos três anos, a produção da empresa no país não foi suficiente para atender à demanda interna deste país. A produção no país asiático também dobrou em dois anos: em 2008, era de aproximadamente 872 mil unidades; em 2010, este valor passou para 1.693.517 unidades¹¹.

¹¹ Dados do relatório anual da Volkswagen de 2010 (VOLKSWAGEN, 2011c).

Tabela 02 – Participação no mercado mundial de automóveis – Volkswagen

Ano	%
2001	12,4
2002	12,1
2003	12,1
2004	11,5
2005	9,1
2006	9,7
2007	9,6
2008	10,3
2009	11,2
2010	11,4

Fonte: Elaboração própria a partir dos relatórios anuais da Volkswagen de 2002 a 2010.

A Volkswagen, no período entre 1990 e 2010, realizou um intenso processo de internacionalização e realização de IDE. Se no começo dos anos 1990 sua produção internacional não passava de 40%, esta situação se inverte em 2010, com apenas 32.3% de produção dentro da Alemanha (OICA, 2010). Os principais mercados onde foram abertas subsidiárias foram o Leste Europeu, a Ásia (em especial, a China) e a América Latina (em especial, o Brasil). Analisando o IDE promovido pela Volkswagen sob o prisma do Paradigma Eclético e do capitalismo de alianças (DUNNING, 1997, 2000), pode-se dizer que as estratégias dominantes foram as de *market seeking* e *efficiency seeking*, pela busca de novos mercados para seus produtos e pela eficiência na produção, para aumentar sua competitividade e presença a nível global. Não obstante, também houve ocasiões onde a empresa utilizou a estratégia do *strategic asset seeking*, como no caso da parceria com a Suzuki. A Volkswagen também tentou se adequar aos novos padrões de concorrência do setor em diversos aspectos: em organização, com a criação de subsidiárias internacionais em países-alvo de sua estratégia de globalização; em portfólio, com a aquisição de diversas marcas, de diferentes segmentos da indústria automotiva; reorganização da produção em subsidiárias com diferentes competências e de produção diversificada; e de flexibilização da produção, com métodos como o compartilhamento de plataformas. Assim, a Volkswagen conseguiu subverter a situação frágil em que se encontrava, no começo da década de 1990, para se tornar a segunda maior produtora de automóveis de passeio mundial, segundo dados da OICA (2010).

A empresa definiu, em dezembro de 2007, a sua estratégia para 2018. Seu foco principal será transformar a empresa em uma empresa econômica e ecológica que seja líder global no setor automobilístico. Para isso, a empresa tem quatro objetivos a alcançar: o uso de inovações e tecnologias inteligentes aliados à satisfação do consumidor; a captura de uma grande acima da média de mercados em maior nível de desenvolvimento; o aumento as vendas em 8% ao ano no longo prazo para conseguir manter-se, mesmo em períodos de dificuldade; e o objetivo de se tornar o melhor empregador em todos os mercados. Pode-se notar que há, na própria visão da empresa, a necessidade de convergir para tecnologias mais ecológicas e sustentáveis, o que levará ao investimento em massa na área de pesquisa em desenvolvimento (VOLKSWAGEN, 2009b). Além disso, a Volkswagen baseará seu benchmarking totalmente na Toyota. A concorrente, também uma fabricante em massa de automóveis de passeio, é líder em vários quesitos, como rede de indústria de autopeças integrada, métodos de produção enxuta, altos padrões de qualidade, desenvolvimento de novas tecnologias e números operacionais, o que a torna a empresa modelo para a avaliação de desempenho da Volkswagen (SCHMID *et al*, 2008). Contudo, não somente a Toyota oferece concorrência à empresa em termos de produção, a montadora sul-coreana Hyundai vem aumentando vertiginosamente a sua, e também poderá se mostrar um competidor dentro de um curto espaço de tempo. Ainda pode-se citar a concorrência crescente de montadoras chinesas e indianas, como a Chery e a Tata, que vêm aumentando sua produção.

4.2 Bayerische Motoren Werke (BMW)

A Bayerische Motoren Werke AG (BMW) é uma fabricante de automóveis, motocicletas e motores alemã. Fundada em 1916, era originalmente uma fabricante de motores para aviões. Forçada a mudar seu rumo devido ao armistício assinado após a Primeira Guerra Mundial, em

Versalhes¹², que proibia a Alemanha a desistir de sua produção aeronáutica, a empresa começaria a produzir motocicletas, em 1923, e, em breve, automóveis, em 1928-29.

A empresa atua atualmente no segmento de automóveis e motocicletas de luxo, um setor nicho dentro do segmento automotivo. Sua principal característica é a qualidade *premium* com que seus produtos são produzidos, característico de muitas empresas de origem alemã, como a Daimler, Porsche e Audi (propriedade da Volkswagen). Com as marcas MINI, BMW e Rolls Royce, a empresa tem uma gama de produtos *premium* que vão desde pequenos carros a grandes *limousines*.

Atualmente, seus produtos alcançam a esfera mundial, porém suas plantas de produção se encontram primariamente na Europa (responsável por 82,2% de sua produção de automóveis, 63,5% só na Alemanha), contando ainda com plantas na América do Norte (Estados Unidos, 10,8%), África (África do Sul, 3,3%) e Ásia (China, 3,8%), como se pode ver no gráfico 04. Isso indica que, apesar de a BMW ser uma empresa com subsidiárias em quatro continentes e distribuição mundial, sua produção ainda é bastante concentrada na Alemanha (63,6%) continente europeu, de onde exporta a maioria de seus produtos.

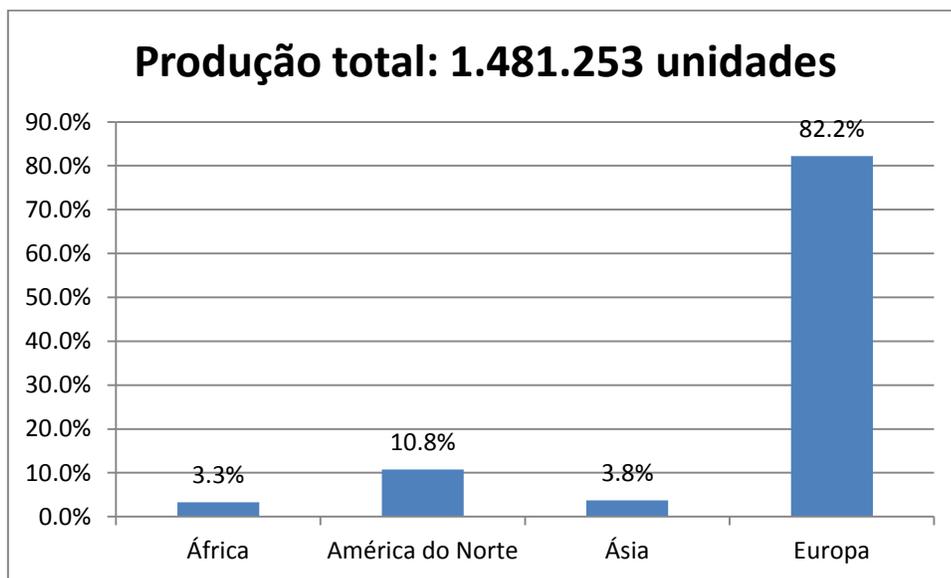


Gráfico 04 – Produção de automóveis de passeio por continente em 2010 – BMW

Fonte: OICA.

Nota: 63,6% corresponde à produção de veículos na Alemanha.

¹² Disponível em: <<http://web.archive.org/web/20070528021613/http://www.pilotenschule.ch/geschichte.htm>>. Acesso em: 08.09.2011.

4.2.1 Análise da Internacionalização da BMW no Período 1990-2010

Apesar de já exportar seus veículos para diversas partes do mundo, a expansão internacional da produção da BMW só se deu, efetivamente, em 1972, com a construção de uma subsidiária na África do Sul. A primeira fábrica da empresa se instalaria em Rosslyn e se concentraria majoritariamente em fornecer automóveis para os mercados sul-africano e americano. Esta fábrica, porém, se concentraria na montagem de veículos completamente desmontados (CKD) advindos da Alemanha.

Não obstante a primeira empreitada da empresa na década de 1970, a maior participação no mercado mundial se deu, até a década de 1990, somente com a venda, e não com a produção transfronteiriça. Em 1990, somente 4% de seus automóveis não era produzido na Alemanha. Segundo PRIES (2003, p. 2, tradução nossa):

No começo dos anos 1990, a BMW [...] era uma empresa totalmente centrada no mercado alemão, no que dizia respeito à sua governança corporativa, estratégia de lucro, estrutura de produto e sistema de produção. Porém, como altamente internacional no que diz respeito às suas estratégias de mercado, a empresa pode ser descrita como ‘empresa multinacional orientada à distribuição’.

A marca BMW, associada a qualidade de produtos diferenciados e de alta performance e serviços de alta qualidade, se encontrava em um mercado de intensa rivalidade que ‘amadurecia’, com rivais que imitavam suas estratégias e produtos, como o Lexus, da Toyota, e o Acura, da Honda. Devido aos altos custos de produção na Alemanha, a BMW necessitava aumentar sua gama de produtos e construir economias de escala em pesquisa e desenvolvimento, prospecção de novos mercados, produção e distribuição (GOULD, 1998).

A primeira iniciativa da BMW para internacionalizar sua estrutura corporativa foi a aquisição da empresa inglesa Rover. Esta decisão visava à entrada em segmentos importantes em que a empresa estava inserida dentro do mercado automobilístico – o de carros pequenos – e à aquisição da tecnologia de tração 4x4 (BOCHUM *et al*, 1996).

Em 1 de janeiro de 1994, a BMW submeteu uma proposta para oficializar seu desejo de comprar a empresa Rover. Triunfando sobre uma proposta da Honda de aumentar suas ações de

20 para 50% na empresa, a BMW adquire a empresa pela quantia de £800 milhões, inclusive quatro fábricas no território britânico. Segundo entrevistas com executivos da BMW, uma das maiores motivações específicas para a compra da empresa britânica era a divisão Land Rover (HOTH, 2005). Além desta divisão, a empresa também incorporou as marcas Rover, MINI e MG. Com a compra, havia uma esperança de que a participação no mercado europeu das empresas chegasse a 6,4% em 1994 (uma adição das participações de mercados das duas empresas, ambos em 3,2%), como mostra a tabela 03. A decisão de adquirir a empresa britânica pode ser caracterizada tanto como *strategic asset seeking* e *efficiency seeking*. Por um lado, a Rover possuía tecnologia estratégica da tração 4x4, a que a BMW almejava ter acesso, mas outro objetivo da BMW também era consolidar uma economia de escala com a Rover e ter acesso a outro espectro de produtos e fábricas na Inglaterra, explorando assim as vantagens de propriedade das duas empresas. Além disso, da combinação de sinergias das duas empresas poderia trazer potencial participação de mercado regional e uma vantagem competitiva ante às concorrentes japonesas e americanas.

Tabela 03 – Participação de mercado projetada das montadoras no mercado europeu após aquisição da Rover pela BMW – 1994

Empresa	Participação no mercado europeu (%)
Volkswagen	16.5
General Motors	13.5
PSA	12.2
Ford	12.2
Fiat	11.1
Renault	10.5
Rover/BMW¹ (esperado)	6.4
Nissan	3.5
Mercedes-Benz	3.1
Toyota	2.8
Mazda	1.7

Fonte: HOTH, 2005.

Em 1992, a BMW decide construir uma planta em Spartanburg, na Carolina do Sul. A fábrica foi projetada especialmente para atender à produção do modelo Z3, que seria exportado a

todas as partes do mundo a partir da planta norte-americana. Os primeiros modelos saíram da linha de produção em 1994. A fábrica também foi expandida, no final dos anos 1990, para acomodar a produção da X5. Além disso, os modelos da série *roadster* também começaram a ser produzidos, dos quais dois terços seriam exportados para o mercado mundial (PRIES, 2000).

Alguns pontos podem ser citados quanto à expansão para os Estados Unidos. A nova planta norte-americana se utilizaria de ideais de produção *lean* que não puderam ser realizados na Alemanha. Salários mais baixos, sem representação sindical e menor hierarquia na estrutura administrativa são diferenciais entre as plantas dos EUA e da Alemanha, o que não poderia, porém, determinar a produção de automóveis de menor qualidade. O mercado americano era um dos mais importantes para a BMW, que não poderia ser suprido somente pelas plantas alemãs no longo-prazo (BOCHUM *et al*, 1996). A decisão de abrir uma subsidiária nos EUA remete às estratégias de IDE de *resource seeking* (pela mão-de-obra mais barata e tecnicamente capaz), *market seeking* (devido à importância do mercado americano para a companhia) e, especialmente, *efficiency seeking*. A planta de Spartanburg seria a primeira a utilizar ideais *lean* de produção, e a possibilidade de criar economias de escala e escopo, com a produção do primeiro veículo novo em uma planta fora da Alemanha. As vantagens de localização também foram determinantes: a região contava com boa infraestrutura local, incluindo transportes aéreo, ferroviário e rodoviário (*highways*), com acesso ao porto de Charleston para escoar a produção para a exportação. O governo da Carolina do Sul ainda ofereceu incentivos fiscais à empresa, entre dedução de imposto de renda e outros, no valor de US\$ 115 milhões (VENABLE, 1992).

Em 2000, a BMW decide vender parte da Rover, devido ao mau desempenho que a companhia apresentou nos anos subsequentes à sua aquisição. Razões para isso foram, por exemplo, que, embora a BMW não esperasse obter lucro com a utilização da marca Rover até 2000, o prejuízo relativo que a empresa teve com as baixas vendas no mercado inglês e internacional foi amplificado pela valorização da libra em relação ao marco alemão no período. Outros fatores, como a concorrência interna da Land Rover com os modelos da série X (no período, a modelo X5). Ainda, as marcas da Rover se utilizaram da tecnologia introduzida pela BMW, mas esta não foi introduzida completamente, para não haver perigo da marca BMW se diluir na empresa adquirida, o que levou ao comprometimento da economia de escala almejada pela BMW (CARR, 1999). Essa conjuntura levou a BMW a vender, em 2000, a Rover para o

grupo de investidores britânico Phoenix. Porém, a empresa manteve para si marcas e fábricas da antiga Rover, em especial a marca MINI e as fábricas de Oxford e Swindon.

A vantagem da propriedade sobre a marca MINI pode veio ao encontro das ambições da empresa de oferecer carros menores, mas com qualidade *premium*. Em 2001, começa a produção do MINI nas fábricas inglesas. O modelo conectou três das quatro fábricas inglesas da empresa em um modelo triangular de produção. A fábrica de Hams Hall produz os motores, a de Swindon serve de oficina de prensagem e a de Oxford finaliza o automóvel, que será distribuído no mercado interno, assim como para a Europa e para o mundo (MORTIMER, 2007). A vantagem localização das fábricas, situadas no Reino Unido, também foi estratégica, visto que o MINI tinha sido um produto inglês altamente tradicional.

A marca Rolls Royce foi adquirida pela empresa em uma dura negociação com a Volkswagen. A última comprou a Rolls Royce Motors, em 1998. Tendo em vista que a BMW havia tido uma joint-venture com a Rolls Royce *plc* (fabricante de jatos, que detinha a marca Rolls Royce), foi privilegiada na aquisição dos direitos à marca. Depois de negociações com a Volkswagen, a BMW conseguiu o direito à utilização da marca e da produção de carros Rolls Royce, ficando a Volkswagen com a marca Bentley. Em 2003, a BMW produz o primeiro Rolls Royce na fábrica de Goodwood, na Inglaterra. Os carros modelo Phantom são totalmente customizados e adaptados ao desejo do cliente. Assim, a BMW conseguiu chegar ao modelo máximo do segmento de luxo, complementando seu espectro de veículos, com três marcas *premium*: MINI, Rolls Royce e a própria BMW¹³. Ainda, as fábricas inglesas, por fabricarem duas das marcas internas da BMW, ocupa uma posição estratégica na produção de automóveis da empresa. A aquisição da marca Rolls Royce pode ser considerada de cunho estratégica para a adição às vantagens de propriedade, visto que a adição da marca ao portfólio da empresa completava a linha de produtos *premium* (*limousines*, automóveis de passeio e carros compactos).

Ainda em 2003, a BMW anuncia a formação de uma *joint-venture* com a empresa chinesa Brilliance China Automotive Holdings Limited, para a construção de uma fábrica em Shenyang. A fábrica chinesa atende apenas ao mercado nacional chinês, com os padrões de qualidade, processo e segurança tradicionais da empresa. A subsidiária é vista como estratégica na cooptação do mercado chinês, e tem alta característica de IDE voltado ao *market seeking*.

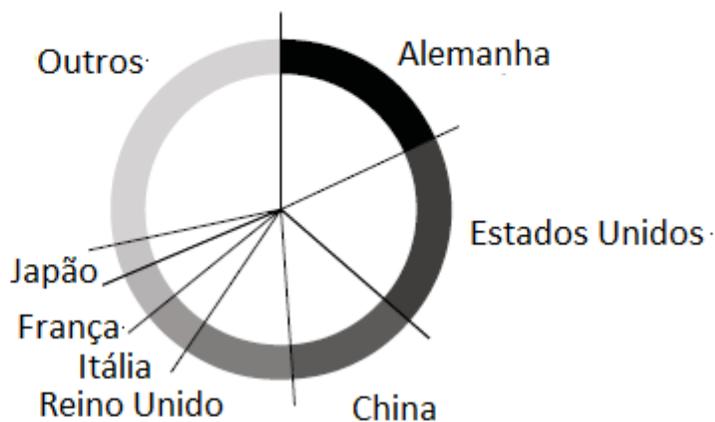
¹³ Cf. relatório anual de 2003 da empresa (BMW, 2011b).

A decisão para este empreendimento se dá devido ao bom momento em que a marca se encontra em termos de vendas para o país: com 3.797 unidades vendidas em 2000, 5.742, em 2001 (51% de aumento em relação ao ano anterior), e 41,4% de aumento, em 2002. Ainda, segundo o relatório anual da empresa de 2002:

In China, the BMW Group's plans for the production of BMW automobiles under a joint venture with a Chinese partner are advancing. The BMW Group assumes that production could start as early as the second half of 2003, aiming for an initial volume of some 30,000 vehicles. The BMW Group is striving to repeat in Asia the successful development it has achieved in other markets to date, one example being the move to South Carolina (BMW, 2011b).

A atual estratégia da empresa, segundo a própria, é reconhecer as suas forças e utilizar todas as oportunidades a seu favor. Focar-se no mercado automotivo de luxo é o objetivo maior da BMW, que já identificou que sua vantagem competitiva se encontra neste. Com as três marcas (BMW, Mini e Rolls Royce Motor Cars), o grupo tem a sua visão focada firmemente no setor *premium* do mercado automotivo internacional. O objetivo estratégico da empresa está claramente definido: ser o provedor líder de produtos e serviços *premium* para mobilidade individual (BMW, 2011a). Para isso, segundo Bergfeld (2008), a empresa se foca em inovações e pesquisa e desenvolvimento como forma de manter-se no topo da competição internacional por inovação. A marca da empresa estaria constantemente atendendo às expectativas dos consumidores. Para isso, a BMW criou o FIZ (*Forschungs- und Innovationszentrum* – Centro de inovação e pesquisa), em Munique. Este centro concentra todas as informações colhidas em outros centros da empresa, como o escritório de tecnologia da BMW no vale do silício, nos EUA, no escritório de tecnologia no Japão, e um escritório na China. Algumas das inovações introduzidas pela BMW nos últimos anos foram a direção ativa (reduz a resposta da direção em altas velocidades), xDrive e iDrive (uma espécie de computador de bordo).

Em relação ao seu *market share* em 2010, a empresa, como se pode observar na figura 06, obteve maior participação nas suas vendas em países nos quais havia realizado IDE com viés *market seeking*, como os Estados Unidos e China. Pode-se notar que a participação do Reino Unido também é considerável.



Alemanha	18.3	Itália	4.7
Estados Unidos	18.2	França	4.4
China	12.5	Japão	3.0
Reino Unido	10.6	Outros	28.3

Figura 06 – Mercados-chave de automóveis para o grupo BMW – 2010

Fonte: Relatório anual da BMW, 2010.

Nos últimos anos, como é perceptível um aumento substancial da Ásia nas receitas do grupo, como se pode ver no gráfico 05. Isso se deve em grande parte ao aumento das vendas na China. Após os Estados Unidos, o país asiático se tornou o terceiro maior mercado nacional, o primeiro sendo a própria Alemanha¹⁴.

¹⁴ Cf. relatório anual de 2010 da empresa (BMW, 2011b).

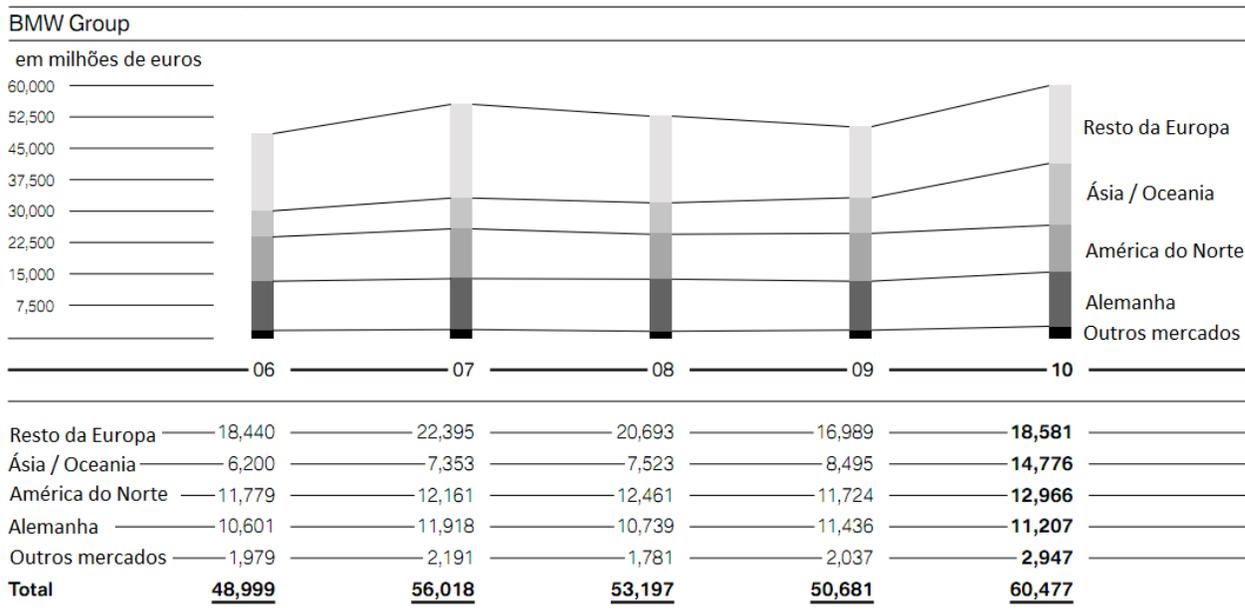


Gráfico 05 – Receita do grupo BMW no período 2006-2010

Fonte: Relatório anual da BMW, 2010.

Ainda que a participação de mercado na Europa e América do Norte seja modesta, como mostrado na tabela 04, ele vem crescendo desde 1998 e a companhia mantém é a líder ou segunda colocada em seus segmentos de atuação (*premium*) (BILOUS, 2007).

Tabela 04 – Participação de mercado por região no segmento veículos leves – 1998-2006 – BMW

	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998
Europa	5,2%	5,12%	4,81%	4,41%	4,3%	3,66%	3,39%	3,22%	3,14%
EUA	1,89%	1,81%	1,75%	1,66%	1,52%	1,24%	1,09%	0,91%	0,84%
Canadá	1,5%	1,36%	1,24%	1,12%	0,97%	0,81%	0,71%	0,6%	0,55%

Fonte: BILOUS, 2007.

Os competidores diretos da BMW são diversos, em diversos segmentos dentro do setor de carros *premium*. Porém, pode-se citar quatro principais, que são a Mercedes-Benz (Daimler), Audi (Volkswagen), Porsche e Lexus (Toyota). Como se pode notar, há montadoras cujo foco único não é o mercado *premium* que estão competindo com a BMW. A essas, soma-se a presença da Hyundai, com a linha Infiniti, e a Honda, com o Acura. A empresa tem seu carro-chefe nos

modelos da série 3, cujas vendas atingiram, em 2010, aproximadamente 33% do total das vendas da empresa no ano, sendo sua linha mais apreciada no mercado¹⁵.

A BMW, nas décadas de 1990 e 2000, procurou sair de um estado de produção quase exclusivamente alemã e se tornar uma produtora internacional de carros. Ainda que sua situação fosse melhor do que a da sua concorrente Daimler, a diversificação dos produtos das empresas japonesas e a introdução por estas de carros *premium* no mercado agilizou a empresa a internacionalizar-se para manter-se competitiva. As principais regiões no foco do IDE da BMW foram Estados Unidos (1992) e China (2003), onde abriu subsidiárias (na China, uma joint-venture com uma empresa local) tendo a estratégia *market seeking* em mente. Adicionalmente, o investimento em Spartanburg também teve motivações *resource seeking* (pela disponibilidade de mão-de-obra qualificada e mais barata no local) e *efficiency seeking*, com a construção de uma planta visando à adoção de um modelo lean de produção, com a produção de um modelo totalmente novo e uma nova organização internacional de competências. Nos mercados estratégicos à empresa (europeu, norte-americano e asiático), ela tem conseguido bons resultados frente aos concorrentes, com vendas e *market share* crescente, mostrando-se uma competidora à altura.

Paralelamente, a montadora também procurou ampliar suas vantagens de propriedade adquirindo a Rover e Rolls Royce, empresas britânicas. Da primeira, apesar de não resultar na mistura de sinergias esperada (pela concorrência interna entre produtos e medo de danificar a marca BMW, não se concretizando a economia de escala almejada), a BMW manteve a marca MINI, que adicionou, junto com as marcas BMW e Rolls Royce, à diversificação da linha oferecida pela montadora, de automóveis de passeio, *limousines* e carros pequenos, todos com a qualidade *premium* tradicionalmente associada à marca BMW. A principal característica da competitividade da BMW no setor de carros *premium*, segundo Bilous (2007), são a inovação de produto e tecnologia, que tem ajudado a manter a marca forte e a penetração no mercado de carros *premium*, apesar dos altos custos relativos aos concorrentes com maior capacidade de produção. Apesar da empresa também enfrentar desafios, como a crescente competição de empresas europeias e japonesas (e, ultimamente, coreanas) no setor nos últimos anos, em

¹⁵ Cf. relatório anual de 2010 da empresa (BMW, 2011b).

mercados estratégicos, seu desempenho demonstra que ela tem conseguido se manter competitiva, ainda que atue somente no segmento de automóveis *premium*.

4.3 Daimler AG

A Daimler AG é uma empresa alemã que data do ano de 1883, quando foi criada a Benz & Company por Karl Benz (o detentor da primeira patente do motor a combustão interna, também comumente referenciado como o inventor do automóvel). Em 1890, Gottlieb Daimler, criou a Daimler-Motoren-Gesellschaft. Em 1925, a Daimler e a Benz decidiram por uma fusão entre as duas companhias, visto que as duas se pautavam pela qualidade *premium* de seus produtos e juntas poderiam aumentar sua participação de mercado. Assim, a Daimler-Benz AG é criada, com sede em Berlim e com sua administração central situada em Stuttgart (Untertürkheim).

Em 1998, a Daimler-Benz AG e a Chrysler, montadora americana, anunciaram sua fusão, criando a DaimlerChrysler AG. Porém, em 2007, o sonho de criar uma potência automotiva transatlântica não havia se concretizado, e a Chrysler foi vendida à Cerberus Capital Management (DAIMLER, 2007). Com a separação das duas companhias, a DaimlerChrysler AG é renomeada para Daimler AG, nome que a empresa atualmente mantém.

A Daimler AG é produtora de automóveis de passeio, veículos comerciais leves e pesados e ônibus. A produção de automóveis de passeio totaliza aproximadamente 70% da produção total de automóveis da Daimler AG (OICA, 2010), e é representada pela Mercedes Car Group, uma subdivisão dentro da Daimler. Em seu portfólio há produtos tradicionais de qualidade *premium*, como os carros da marca Mercedes-Benz, smart e Maybach. Como se pode ver no gráfico 06, a Daimler conta com um pouco menos de 30% de produção fora da Alemanha. Se pode citar a América do Norte como 9,3%, a África, com 3,9%, a América do Sul, com 1,2 e a Ásia, com 3,6%. Isto mostra que a empresa ainda é bastante focada na produção das plantas da Alemanha, de onde ainda exporta grande número de veículos.

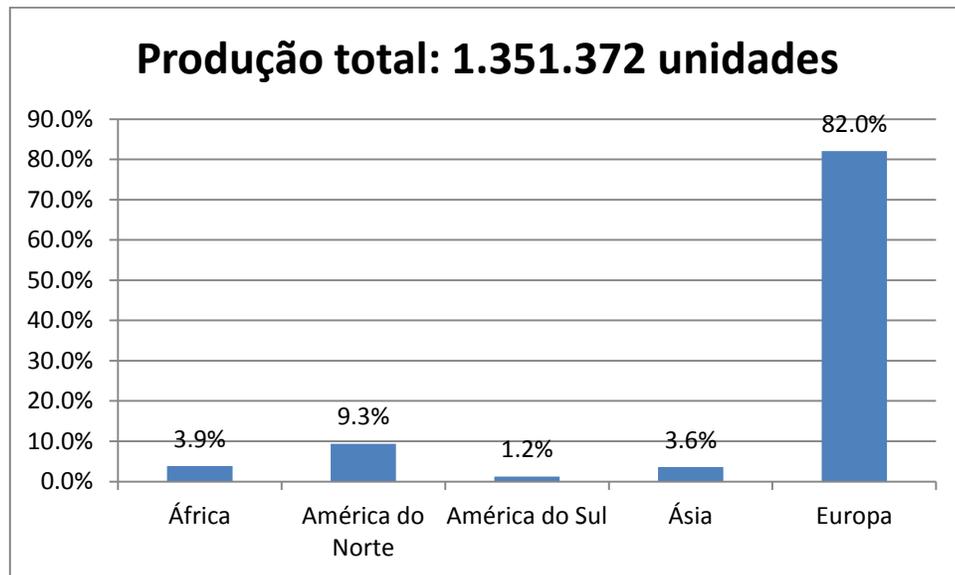


Gráfico 06 – Produção de automóveis de passeio por continente em 2010 – Daimler
Fonte: OICA, 2010.

Nota: a produção na Alemanha corresponde a 72,4% do total.

4.3.1 Análise da Internacionalização da Daimler AG no Período 1990-2010

A Daimler-Benz (nome antigo da empresa, antes da fusão com a Chrysler), no começo da década de 1990, era uma empresa pouco internacionalizada, apesar de contar com a exportação de seus carros para diversas partes do mundo. Segundo Jürgens (1992) *apud* Pries (2003), embora contasse com produção no exterior de veículos comerciais e caminhões, a Daimler-Benz era ainda uma companhia alemã na área de produção de carros. Isso também se aplicava a sua estratégia de lucro, governança corporativa, estrutura de produto e sistemas de produção. Segundo Pries (2002), no começo desta década, devido à alta distribuição internacional de seus automóveis de passeio, a empresa pode ser considerada uma multinacional orientada à distribuição internacional.

Em 1993, a Daimler-Benz se encontrava numa situação sensível. Após duas décadas de crescimento contínuo da produção, mesmo durante as crises do petróleo (com exceção de um pequeno lapso em 1978, ocasionado por uma greve), a empresa começa a sofrer as consequências da concorrência no setor de classe alta automotiva. O efeito disso foi uma queda na taxa de crescimento da produção da empresa, evidenciado no gráfico 07. Tanto da BMW, com o série 7,

quanto Toyota e Nissan, com a introdução de carros de alta qualidade e tecnicamente sofisticados, começaram a galgar resultados consideráveis contra o Classe S da empresa, sendo a Honda, com a marca Acura, a mais eficiente neste quesito (SCHNEIDER, 2008).

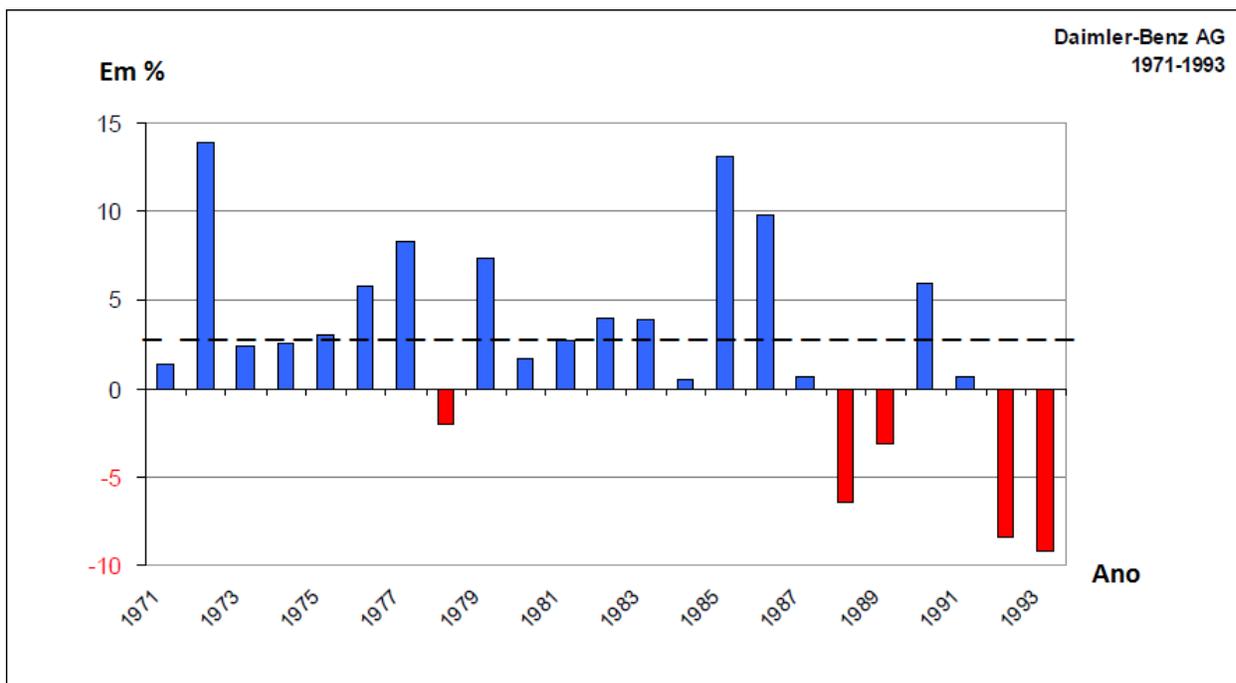


Gráfico 07 – Taxa de crescimento da produção de automóveis de passeio – Daimler Benz (1971-1993)

Fonte: SCHNEIDER, 2008.

A crescente concorrência com competidores asiáticos, com a BMW e a conjuntura dos resultados operacionais em declínio fizeram a empresa reavaliar sua participação em mercados relevantes para Daimler-Benz. Assim, a empresa tomou a decisão de internacionalizar sua produção visando aos mercados mais atrativos aos seus produtos, sendo o primeiro deles os Estados Unidos. A decisão pelo país pode ser explicada pela proximidade ao mercado consumidor alvo, custos estruturais favoráveis para a exportação (50% do total de veículos produzidos seriam exportados) e a tentativa de outros tipos de organização (BOCHUM *et al*, 1996). Após um período de negociações, a empresa escolheu, em 1993, o condado de Tuscaloosa, no Alabama, para receber um investimento de US\$ 300 milhões. A nova fábrica era considerada uma *all new plant*: nova fábrica, com um novo sistema de produção (altamente influenciado pelo modelo de produção japonês), produzindo um modelo inteiramente novo, o classe M (PRIES,

2000). Este investimento marca o início da estratégia de internacionalização da Mercedes, como forma de aumentar sua competitividade antes suas concorrentes americanas e japonesas. A decisão pelos Estados Unidos, similarmente à decisão da BMW, pode ser caracterizada tanto como *resource seeking* (mão-de-obra mais barata e qualificada), mas sobretudo como *market seeking* e *efficiency seeking*. A fábrica produziria para um grande mercado alvo, os Estados Unidos, e também visava a exportação. A Mercedes-Benz também implementaria um sistema produtivo competitivo (*lean*) e adotaria, pela primeira vez, a produção de um produto inédito fora da Alemanha.

Em 1994, a Daimler acordou uma parceria com a produtora de relógios suíça, Swatch, para a construção de um carro pequeno e de estilo urbano. A iniciativa partiu da própria Swatch, após uma tentativa abortada de desenvolver o automóvel juntamente com a Volkswagen. Ainda no ano de 1994, a futura fábrica para a montagem do smart (a ‘Smartville’) foi anunciada em Hambach, na França, a partir de um investimento *greenfield*. A parceria eventualmente começou a esfriar, à medida que a Daimler capitaliza a empresa e aumentava sua participação, até a saída da Swatch, em 1998. A introdução do smart marcou a entrada da empresa no segmento de carros pequenos, de acordo com a própria empresa, com o intuito de prover uma resposta ao anseio do consumidor por mobilidade urbana¹⁶. Esta estratégia pode ser considerada como *market seeking*, pois com a produção de carros compactos a Daimler poderia explorar uma nova parcela do mercado (mobilidade).

O ponto mais marcante da internacionalização da Daimler-Benz foi sua fusão com a Chrysler, no ano de 1998. A Chrysler era considerada uma das três grandes americanas à época, junto à General Motors e Ford (PRIES, 2000). A razão para esta fusão pode ser apontada como a crescente competitividade no mercado automobilístico global, a tendência das montadoras de aumentar seu espectro de produtos (e, assim, contemplarem outros segmentos do mercado automotivo) e o desejo de se complementarem no mercado mundial. A escolha das duas empresas pode ser apontada como uma decisão comum. Como apresentado na figura 07, a Daimler-Benz extraía 63% de sua receita na Europa, enquanto a Chrysler concentrava 90% do seu na região do Nafta. Juntas, as empresas esperavam consolidar sua participação em dois grandes mercados de automóveis (caracterizando a decisão estratégica de *market seeking*). Ainda, para a Mercedes-

¹⁶ Cf. relatório anual de 1998 da Daimler (DAIMLER, 2011a).

Benz existia o risco de entrar em um novo segmento (diferente do dos produtos *premium*) pelo risco de prejuízo à marca, o que seria mitigado pela oferta de tipos diferentes automóveis pela Chrysler (MÜLLER, 2007). Este último aspecto revela também a estratégia de *strategic asset seeking*, pois envolvia também o acesso aos produtos da empresa e à tradição que ela detinha no mercado americano. Em novembro de 1998, surgia a DaimlerChrysler AG.

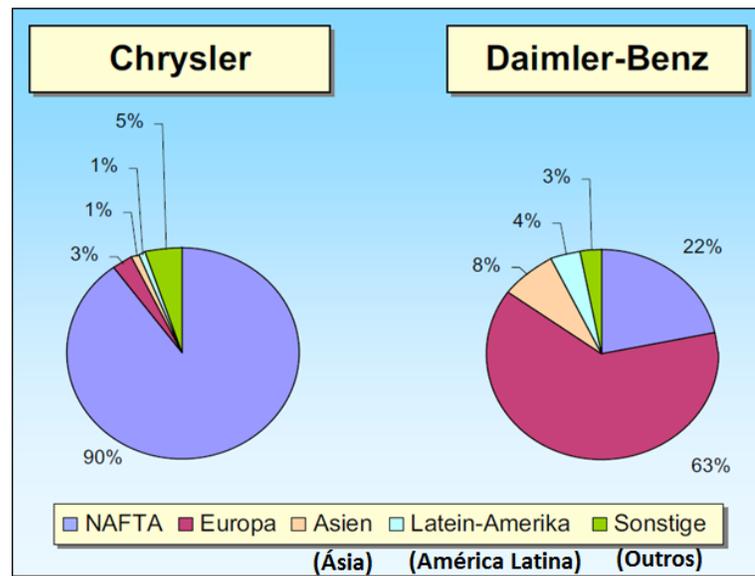


Figura 07 – Receita por região – Daimler-Benz e Chrysler
 Fonte: MÜLLER, 2007.

Em 1999, a DaimlerChrysler abre sua fábrica no Brasil, em Juiz de Fora, onde serão posteriormente produzidos os modelos Classe A e Classe C Coupé. A estratégia da empresa com a manobra é adentrar no mercado sul-americano e aumentar a presença da marca Mercedes-Benz na região, caracterizando-se uma estratégia *market seeking*.

Com a participação nos mercados americano e europeu coberta, em 2000, a DaimlerChrysler faz planos para cooptar uma parcela do mercado asiático, e a maneira escolhida pela companhia foi a de investir US\$ 2.1 bilhão de dólares na Mitsubishi, montadora japonesa, para a compra de três quartos de suas ações (SCHMID, 2000). Após 5 anos, porém, a DaimlerChrysler vende sua participação na empresa, sem conseguir realizar seu desejo por uma ‘Welt AG’ (corporação global que possibilitaria a exploração eficiente dos três mercados de carros mais significativos). Em 2006, a Chrysler apresenta prejuízo de US\$ 1,5 bilhões. Aliado a

outros fatores, como a marcante separação das marcas dentro da própria empresa resultante da fusão e da dominância alemã nesta, a Daimler decide separar-se da Chrysler. Em 2007, a Daimler negocia a venda da Chrysler ao grupo Cerberus Capital Management, assumindo seu nome atual, Daimler AG¹⁷.

A partir da segunda metade da década de 2000, é possível notar que a Daimler começa a se focar no mercado asiático. Em 2004, a antiga DaimlerChrysler e a Beijing Automotive Industry anunciaram planos de construção de uma planta para alocar a produção de sedans Mercedes-Benz. A produção local começou em 2006, com o predecessor do Classe E, sendo o Classe C incorporado à linha de produção posteriormente, este último sendo personalizado para atender à demanda do mercado chinês (DAIMLER, 2011b). Em 2009, a Daimler anunciou a abertura de uma fábrica em Pune, na Índia. Segundo pronunciamento interno na empresa, a planta, um investimento *greenfield*, foi criada para satisfazer necessidades de expansão futuras, tendo em vista também os planos para o mercado interno indiano (DAIMLER, 2009). Por isso, ambas as decisões podem ser consideradas como *market seeking*.

A estratégia da Daimler está bastante focada nos seguintes pontos: excelência nos produtos e experiência do consumidor, marcas líderes de mercado, inovação e liderança tecnológica, presença e rede global e excelência operacional. Segundo Sonnenborn (2009), as empresas alemãs inseridas no segmento *premium* devem, junto à qualidade e ao preço elevado, oferecer a capacidade de inovação como um diferencial e benefício adicional, em comparação com as montadoras de produção em massa. A empresa preza por suas marcas, que representam produtos de qualidade *premium* e alto valor agregado, sua estratégia desde sua fundação. Em termos de inovação, a Daimler tem como meta a redução do consumo de combustível. Para isso, a empresa vem investindo em pesquisa e desenvolvimento nas áreas de mobilidade, motores de combustão, motores híbridos e elétricos.

Das três grandes da indústria automobilística alemã, é a única com uma participação relativamente alta em todos os segmentos da indústria automobilística mundial (veículos de

¹⁷ Aqui é interessante notar que, embora ambas as parcerias não tenham resultado na sinergia almejada pela Daimler, a parceria com a Mitsubishi rendeu a aquisição da linha Fusso, que possibilitou a Daimler a diversificar seu espectro de caminhões e ônibus.

passageio, comerciais leves, pesados, caminhões e ônibus), ainda que a maior receita se dê no segmento carros (54,65%)¹⁸.

Como se pode ver na tabela 05, a Daimler apresenta certa estabilidade na participação de mercado na Europa ocidental e em seu país de origem, a Alemanha. A partir de 2006 nota-se também uma tendência ao aumento na participação no mercado norte-americano, apesar da acirrada concorrência com empresas japonesas, coreanas e, sobretudo, alemãs, como a Audi e a BMW. No Japão, porém, a empresa mostra uma tendência de queda.

Tabela 05 – Market share por região(automóveis) – 2005 a 2010 – Mercedes Benz Cars

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Europa ocidental	4,5	4,6	4,6	4,9	4,7	4,8
Alemanha	10	9,8	10,3	10,6	8,3	10,6
EUA	1,7	1,5	1,6	1,7	2	1,9
Japão	0,9	1	1	0,9	0,8	0,8

Fonte: Relatórios anuais da Daimler AG – 2006 a 2010.

O mercado chinês, para a Daimler, dá sinais de que absorverá uma demanda crescente de carros *premium* advindos da empresa, desde o final da década de 2000. Em 2010, a empresa vendeu mais de 148.000 veículos, ultrapassando em 112% o ano anterior (DAIMLER, 2011b). A concorrente, BMW, teve um volume de vendas de 168.998 veículos, o que demonstra que o mercado chinês está bastante aquecido para o consumo de automóveis *premium*.

Os competidores diretos da Daimler são diversos e comuns à BMW, dentro do setor *premium*. Os quatro principais são a BMW, Audi (Volkswagen), Porsche e Lexus (Toyota). A essas, soma-se a presença da Hyundai, com a linha Infiniti, e a Honda, com o Acura.

A Daimler Benz era, em síntese, uma empresa com a produção de carros exclusivamente alemã no começo da década de 1990. Com a crescente concorrência das montadoras japonesas pela introdução de veículos de classes mais altas a preços razoáveis, assim como a da sua concorrente interna no mercado alemão, a BMW, a empresa viu a demanda por seus produtos cair e taxa de crescimento da produção declinar. Sua estratégia para sair desta crise foi primeiramente

¹⁸ Cf. relatório anual de 2010 da Daimler (DAIMLER, 2011a).

a expansão de suas atividades para os Estados Unidos, mercado em que as vendas da Mercedes-Benz se encontravam em crescimento¹⁹. A planta também seria a primeira a introduzir métodos *lean* de produção e a receber um modelo ainda não produzido na Alemanha. Visando abranger novos segmentos, em 1994, a Daimler concretizou uma parceria com a Swatch, para a produção de veículos smart, compacto *premium*, com a planta de produção localizada na França. Tendo em vista aumentar sua presença nos mercados da tríade, a empresa idealizou a estratégia ‘Welt AG’ (ZETSCHÉ..., 2007), que, começando com maior presença nos EUA a partir da fusão com a Chrysler, em 1998, e abrangendo o Japão, com a parceria com Mitsubishi, em 2000. Porém, após dificuldades financeiras enfrentadas pelas empresas nipônica e americana, a Daimler teve que se separar de suas parceiras. Estes IDEs revelam uma estratégia de *market seeking*, mas também é possível notar atributos de *efficiency seeking* (a busca pelos melhores métodos de produção, na planta de Tuscaloosa, nos Estados Unidos) e *strategic asset seeking* (fusão com a Chrysler e parceria com a Mitsubishi, para abarcar não somente o mercado em que se inseriam, mas também a tradição e ressonância destas em seus países de origem). No final da década de 2000, nota-se também uma série de investimentos visando ao *market seeking*, visando principalmente ao mercado asiático.

A empresa, além de atuar no segmento de automóveis *premium* (que corresponde a 56% de sua receita), atua também nos setores de veículos comerciais leves, pesados, ônibus e caminhões. O desempenho da empresa neste período mostra que esta conseguiu manter-se na competição internacional, garantindo seu *market share* em mercados estratégicos (Europa ocidental) e aumentando gradualmente sua participação em outros (Estados Unidos e Ásia, em especial, a China). Porém em outros, como o Japão, a empresa perdeu participação, evidenciando que em algumas regiões seu desempenho é melhor que em outras. Em síntese, pode-se dizer que a Daimler (e a Mercedes Benz Cars) vem se focando na qualidade dos seus produtos, na força da sua marca, na estratégia da inovação e na inserção física em países foco da empresa. Apesar do bom desempenho da empresa atualmente, é necessário notar que ela se encontra inserida num segmento altamente competitivo, com não somente concorrentes alemães do segmento *premium*, como a BMW, mas também montadoras em massa que estão lançando linhas de produtos da classe *premium*, que competem ou virão a competir com seus automóveis no futuro.

¹⁹ Cf. relatório anual de 1992 da Daimler (DAIMLER, 2011a).

4.4 Quadro Comparativo entre as Três Grandes Montadoras Alemãs

	Volkswagen	BMW	Daimler
Características	Produção em massa; Abrange segmentos de automóveis, comerciais leves e pesados, caminhões e ônibus; Diversificado número de segmentos dentro do setor de automóveis, inclusive <i>premium</i> ; Produção de 7.120.532 automóveis em 2010.	Produção de automóveis <i>premium</i> ; Segmento de automóveis e indústria motociclística; Concentrada no segmento <i>premium</i> , desde carros pequenos a grandes <i>limousines</i> ; Produção de 1.481.253 veículos em 2010.	Produção de automóveis <i>premium</i> ; Abrange segmentos de automóveis, comerciais leves e pesados, caminhões e ônibus; Concentrada no segmento <i>premium</i> , desde carros pequenos a grandes <i>limousines</i> ; Produção de 1.351.372 automóveis em 2010.
Incentivo à internacionalização nas décadas de 1990 e 2000	Acirramento da competição global, em especial com montadoras japonesas; Fragilidade e desvantagens competitivas frente às empresas japonesas e americanas.	Acirramento da competição global, em especial com montadoras japonesas, como a introdução de produtos <i>premium</i> por estas montadoras.	Acirramento da competição global, em especial com montadoras japonesas, como a introdução de produtos <i>premium</i> por estas montadoras, concorrência com BMW (série 7), Toyota, Nissan, Honda (Acura).
Localização da produção	Europa - 56,8% (Alemanha - 32,3%) Américas - 17,7% Ásia - 23,8% África - 1,7%	Europa - 82,2% (Alemanha - 63,6%) América do Norte - 10,8% África - 3,3% Ásia - 3,8%	Europa - 82% (Alemanha - 72,4%) África - 2,9% América do Norte - 9,3% América do Sul - 1,2% Ásia - 3,6%
Grau de internacionalização da produção	Somente 32,3% de produção na Alemanha, com a criação de subsidiárias em diversos países para suprir a demanda local.	Ainda se concentra prioritariamente na Alemanha (63,6%), exportação elevada.	Ainda se concentra prioritariamente na Alemanha (72,4%), exportação elevada.
Tipos de IDE realizado	<i>Greenfield</i> , aquisições, parcerias, <i>joint-ventures</i>	<i>Greenfield</i> , aquisições, <i>joint-ventures</i>	<i>Greenfield</i> , aquisições, fusões, parcerias, <i>joint-venture</i>
Estratégias de IDE predominantes	<i>Market seeking</i> , <i>efficiency seeking</i>	<i>Market seeking</i> , <i>efficiency seeking</i> , <i>strategic asset seeking</i>	<i>Market seeking</i> , <i>efficiency seeking</i> , <i>strategic asset seeking</i>
Regiões em foco do IDE	América Latina, Europa (em especial, Leste Europeu e Península Ibérica) e Ásia (ainda, ultimamente, América do Norte).	Europa (Reino Unido), América do Norte e Ásia	América do Norte e Ásia (também, brevemente, Japão)
Estratégias de adaptação ao padrão de concorrência (segmento automóveis)	Diversificação de marcas e segmentos atendidos; Compartilhamento de plataformas entre automóveis (flexibilidade); Distribuição de competências e produção entre plantas; Inovação para disponibilizar tecnologia a preços acessíveis; Criação de economias de escala e escopo;	Adoção de ideais <i>lean</i> de produção enxuta; Distribuição de competências entre plantas internacionais; Estratégia da marca com qualidade <i>premium</i> ; Diversificação de produtos com qualidade <i>premium</i> ; Inovação como forma de atender às expectativas do consumidor. Criação de economias de escala e escopo;	Adoção de ideais <i>lean</i> de produção enxuta; Distribuição de competências entre plantas internacionais; Fusão internacional para aumentar vantagens competitivas; Estratégia da marca com qualidade <i>premium</i> ; Diversificação de produtos com qualidade <i>premium</i> ; Inovação e pesquisa por maneiras de reduzir consumo de combustível e mobilidade. Criação de economias de escala e escopo;
Maiores competidores	Toyota, General Motors, e potencialmente Hyundai, devido ao crescimento desta nos últimos anos. Empresas indianas e chinesas começam a crescer, futuramente podem apresentar risco.	Daimler (Mercedes-Benz), Volkswagen (Audi), Toyota (Lexus), Hyundai (Infiniti), Porsche.	BMW, Volkswagen (Audi), Toyota (Lexus), Hyundai (Infiniti), Porsche.

Quadro 04 - Comparativo entre as três grandes montadoras alemãs

Fonte: elaboração própria a partir do capítulo 3.

5 CONCLUSÃO

No primeiro capítulo foram apresentadas as teorias que embasariam a pesquisa feita neste trabalho, de internacionalização de empresas e de competitividade. A teoria de Dunning (1997, 2000) do paradigma eclético e capitalismo de alianças foi utilizada para elucidar a decisão da indústria alemã de realizar IDE no exterior, tendo em vista a internalização de suas atividades em outros países, e a estratégia que estas empresas utilizaram para a realização deste. A teoria de Porter (1993, 1999) versa sobre a vantagem da competitividade nacional, e esta foi utilizada para verificar quais vantagens competitivas a Alemanha teria para fomentar sua indústria automobilística. Finalmente, foi utilizado Ferraz *et al* (1995) e os padrões de concorrência setorial para entender a adaptação por que estas empresas passaram, além da internacionalização, para se manterem competitivas.

A estrutura da indústria automobilística mundial e seus atores foram apresentados num segundo capítulo. Como objeto de estudo, foram escolhidas as montadoras (fabricantes) de automóveis, devido à sua importância dentro desta indústria. Além disso, foi mostrada também a importância da indústria automobilística alemã para este país, assim como as vantagens competitivas que o país pode oferecer para fomentar sua indústria, podendo serem citadas a inovação e alto investimento em pesquisa e desenvolvimento, e a alta rivalidade interna entre empresas, fomentador da competitividade nacional, segundo Porter (1999). Porém, foi mostrado que o país também tem desafios a enfrentar, como mercado interno pequeno e legislação trabalhista pouco competitiva internacionalmente. Logo, foi analisada a evolução da indústria automobilística e o contexto que levou ao acirramento da competição global e a globalização observada na indústria automobilística mundial, sendo um fator catalisador a expansão global e introdução do método de produção *lean* introduzido pelas montadoras japonesas. Nesta seção, também foi apresentada a situação delicada da indústria automobilística alemã frente a suas concorrentes no início da década de 1990 e os desdobramentos que ocorreram na indústria automobilística.

O terceiro capítulo tratou de estudar e analisar os casos das três empresas caracterizadas neste trabalho como proxy da indústria alemã – Volkswagen, Daimler e BMW. O contexto em que cada empresa se inseria foi estudado para mostrar como, a partir da estratégia da

internacionalização de suas atividades econômicas e da adaptação ao padrão de concorrência, as empresas conseguiram reverter sua situação frágil e demonstrar, via de regra, bom desempenho competitivo nos países em que realizaram o IDE.

A hipótese deste trabalho era de que, para se manterem competitivas e superarem os desafios impostos pelo acirramento da competição global, a indústria automobilística alemã foi obrigada a tomar as decisões estratégicas de internacionalizar-se e adequar-se aos novos padrões de concorrência que se formavam à época. A competição com as montadoras japonesas, a saturação dos mercados da tríade e o aumento da globalização das atividades econômicas foram decisivos para incentivar as empresas alemãs a se internacionalizarem, visto que seu estado no começo da década de 1990 era frágil ante suas concorrentes. Estes começavam a se internalizar nos mercados foco das exportações alemãs, concorrendo e produzindo localmente e escapando de barreiras tarifárias de importação. A alternativa que restava à indústria automotiva alemã para se manter competitiva seria seguir a mesma linha e se internalizar nos países-alvo de seus produtos, assim como adaptar-se aos novos métodos de produção e concorrência. A análise da internacionalização e competitividade das três empresas corrobora com a hipótese do trabalho, pois demonstra que estas vêm obtendo resultados favoráveis no acirrado mercado mundial, sobretudo nos países e regiões em que focaram a realização de IDE, como mostra o crescente *market share*, vendas e receita destas empresas na maioria destas regiões.

A Volkswagen, das três, é a única de produção em massa de carros. Como estratégia de internacionalização, ela realizou IDE primordialmente na América Latina, na Ásia e no Leste Europeu, sob a forma de investimentos *greenfield*, aquisições e joint-ventures. Estas decisões foram tomadas, predominantemente, por *market seeking* (acesso aos mercados-alvo) e *efficiency seeking* (criação de economias de escala e escopo). Além disso, a empresa também realizou aquisições que aumentaram seu portfólio e diversificação de marcas e automóveis, e também escolheu pela técnica do compartilhamento de plataformas, para dar mais flexibilidade à sua diversa produção. Em 2010, a empresa foi a segunda maior produtora de automóveis, atrás somente da Toyota. Seu *market share* mundial vem subindo desde 2005, o que mostra que ela tem se mantido competitiva, o que é corroborado pelo seu desempenho. Os desafios à empresa são, além das tradicionais rivais Toyota e General Motors, a Hyundai, montadora sul-coreana que vem aumentando sua produção mundial, e as empresas chinesas e indianas, que começam a despontar no cenário mundial.

A BMW e a Daimler são empresas produtoras de automóveis *premium*, que se baseiam no poder da marca e da inovação como vantagem competitiva. Ao se internacionalizarem, escolheram, em especial, a América do Norte e Ásia como foco do IDE, ainda o Reino Unido, no caso da BMW. Para os investimentos *greenfield* nos Estados Unidos, as duas empresas se utilizaram da estratégia *market seeking* e *efficiency seeking*, também tendo em mente a implantação de um método produtivo que desse flexibilidade a seus processos, com um veículo novo sendo produzido nestas subsidiárias. Sua participação e vendas no mercado norte-americano vem aumentando nos últimos anos, assim como as vendas na China, mercado que vem absorvendo uma fatia considerável do segmento de automóveis *premium*. Conforme os dados analisados, é possível dizer que a Daimler e a BMW vêm se mantendo competitivas no seu nicho dentro do segmento de automóveis *premium*. Os desafios que estas empresas enfrentam vêm tanto de suas contrerárias – como Audi e Porsche-, quanto de montadoras japonesas e sul-coreanas de produção em massa, que apresentam linhas de automóveis *premium*.

Quanto à internacionalização, estas empresas conseguiram se firmar nos mercados dos países receptores, à medida que ao estarem presentes nestes mercados conseguem melhor atender à demanda destes, assim como diminuem os custos de transação ao produzirem localmente. Quanto aos padrões de concorrência, a adoção de novas técnicas de produção *lean*, de inovação, de flexibilização e organização da produção mundial conseguiram satisfazer aos requisitos da concorrência no setor automobilístico. Em suma, é possível dizer que a indústria automobilística alemã, com seu processo de internacionalização e adaptação aos padrões de concorrência setorial, conseguiu se manter competitiva (ainda que enfrente uma competição considerável da parte de suas rivais), o que é corroborado pelo desempenho das empresas analisadas.

Este trabalho abre as portas para diversos novos tipos de pesquisas. São notórios não somente o crescimento do mercado automobilístico chinês, como também a estratégia que suas montadoras adotaram para conseguirem entrar no competitivo jogo da indústria automobilística global. Um futuro trabalho pode analisar esta estratégia, que se deu devido à formação de joint-ventures e parcerias com empresas tradicionais da indústria automobilística. Outra linha de estudo poderia ser a análise da Hyundai como novo *player* que chega ao topo da produção global, quais estratégias adotadas e perspectivas futuras. Outra possibilidade seria a análise do setor de automóveis de luxo. Este é um setor em que a indústria alemã é bastante competitiva, mas também é um setor em que a competição das empresas de produção em massa, com a introdução

de linhas de automóveis premium, é crescente. Por fim, uma futura análise de como a indústria automobilística e a inovação proveniente dela afetam e se externalizam para outras áreas também seria uma possível linha de estudo.

REFERÊNCIAS

- ACIOLY, L. **Mudanças institucionais e a lógica da expansão da grande empresa.** Texto para discussão número 1419. Rio de Janeiro: IPEA, 2009.
- BECKER, H. **Darwins Gesetz in der Automobilindustrie. Warum deutsche Hersteller zu den Gewinner zählen.** Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2010.
- _____. **High noon in the automotive industry.** Berlin: Springer Verlag, 2006.
- BERGFELD, M. BMW Group: Strategic Framework for Global Innovation to Enhance the efficiency of Global R&D*. In: BOUTELLIER, R.; GASSMAN, O.; ZEDTWITZ, M. **Managing Global Innovation.** Berlin Heidelberg: Springer Verlag, 2008. p. 677-693.
- BILOUS, J. **BMW Focus.** Maple Group. Toronto, 15.02.2007.
Disponível em: <<http://www.dbrs.com/research/210584/maple-newsletter-bmw-focus.pdf>>.
Acesso em: 04 nov. 2011.
- BMW. **Company portrait: Strategy.** 2011a. Disponível em:
<http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/nav/index.html?http://www.bmwgroup.com/bmwgroup_prod/e/0_0_www_bmwgroup_com/unternehmen/unternehmensprofil/strategie/strategie.html>. Acesso em: 03 nov. 2011.
- _____. **Relatórios anuais de 2002, 2003 e 2010.** 2011b. Disponível em:
<<http://www.bmwgroup.com/>>. Acesso em: 10 out. 2011.
- BOCHUM, U.; DÖRRENBÄCHER, C. Reaction to the Crisis: Job Losses, Shortened Working Week, Income Loss and Business Re-engineering in the German Auto Industry. In: STEWART, P. (ed), **Beyond Japanese Management: The End of Modern Times?** London: Routledge, 1996.
- CARR, C. Globalisation, strategic alliances, acquisitions and technology transfer. Lessons from ICL/Fujitsu and Rover/Honda and BMW. **R&D Management**, 29: 405–422. 1999.
- COSTA, R. **Estratégias competitivas e desempenho econômico: o caso da indústria automobilística brasileira de 1986 a 2007.** Dissertação de mestrado. Porto Alegre, UFRGS, 2008.

DAIMLER. **Relatórios anuais de 1992, 1998, 2006 a 2010**. 2011a. Disponível em: <<http://www.daimler.com/dccom/0-5-967577-49-967578-1-0-0-0-0-0-0-7164-0-0-0-0-0-0-0.html>>. Acesso em: 25 out. 2011.

_____. **Daimler Expands Activities in China**. June 28, 2011b. Disponível em: <<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7171-1-1404186-1-0-0-0-0-1-8-7164-0-0-0-0-0-0-0.html>>. Acesso em: 25 out. 2011.

_____. **Mercedes-Benz Inaugurates New Manufacturing Plant in Pune, India**. Feb 24, 2009. Disponível em: <<http://media.daimler.com/dcmmedia/0-921-658891-1-1182859-1-0-0-0-0-1-11701-854934-0-1-0-0-0-0-0.html>>. Acesso em: 24 out. 2011.

_____. **Cerberus Takes Over Majority Interest in Chrysler Group and Related Financial Services Business for EUR 5.5 Billion (\$7.4 billion) from DaimlerChrysler**. May 14, 2007. Disponível em: <<http://www.daimler.com/dccom/0-5-7171-1-858192-1-0-0-0-0-0-87-7164-0-0-0-0-0-0-0.html>>. Acesso em: 18 out. 2011.

DEPNER, H.; BATHELT, H. Exporting the German model: the establishment of a new automobile industry cluster in Shanghai. **Economic Geography** 81(1): 53-81, 2005.

DICKEN, P. **Mudança global: mapeando as novas fronteiras da economia mundial**. Tradutora: Teresa Cristina Felix de Sousa. Porto Alegre: Bookman, 5. ed., 2010.

DUNNING, J. **Alliance Capitalism and Global Business**. London: Routledge. 1997.

_____. **The Eclectic Paradigm as an Envelope for Economic and Business Theories of MNE Activity**. *International Business Review*, 9, N° 1, 2000.

FERRAZ, J. C.; KUPFER, D.; HAGUENAUER, L. **Made in Brazil: Desafios competitivos para a indústria**. Rio de Janeiro: Campus. 1995.

KRAUSS, R.; WITTKKE, S.; MACDOUGALL, W.. **The automotive industry in Germany: issue 2010/2011**. 2011. Disponível em: <http://www.gtai.com/fileadmin/user_upload/Downloads/Industries/Automotive/1_Englisch/IndustryOverview_Automotive_September2010_GTAI.pdf>. Acesso em: 04 nov. 2011.

GOULD, B. The BMW acquisition of Rover. **Antidote, The**, Vol. 3 Iss: 2, pp.37 – 38, 1998.

HENERIC, O.; LICHT, G.; LUTZ, S.; URBAN, W. The European Automotive Industry in a Global Context. In: HENERIC, O.; LICHT, G.; SOFKA, W. (editores). **Europe's automotive industry on the move**. Mannheim: Ed. Physica (Springer Science + Business Media), 2005. p. 5-44.

LICHT, G.; SOFKA, W.; URBAN, W. Competitiveness: A Market Perspective. In: HENERIC, O.; LICHT, G.; SOFKA, W. (editores). **Europe's automotive industry on the move**. Mannheim: Ed. Physica (Springer Science + Business Media), 2005. p. 45-101.

HAWRANEK, D. **Auf die harte Tour**. Spiegel Online, 19 Mai 2011. Disponível em: <<http://www.spiegel.de/spiegel/print/d-80451008.html>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

HOTHI, N. **Globalisation & manufacturing decline**: aspects of British industry. Bury St. Edmunds, Arena books, 2005.

MORTIMER, J. BMW creates production “triangle” in the UK to manufacture the new mini. **Ind. Robot Int. J.**, vol. 34, no. 1, pp. 26–31, 2007.

MÜLLER, M. Fallbeispiel DaimlerChrysler AG. In: **Die Identifikation kultureller Erfolgsfaktoren bei grenzüberschreitenden Fusionen**. Augsburg, DUV, 2007.

OICA. **2010 Production Statistics**. 2010. Disponível em: <<http://oica.net/category/production-statistics/>>. Acesso em: 18 out. 2011.

PEREIRA, J. **O investimento direto externo no Brasil entre 1995-2005**: uma análise dos setores bancário, automotivo e de alimentos e bebidas. Dissertação de mestrado. Departamento de Economia. Florianópolis: UFSC, 2007.

PORSCHE. **Annual Report 2009/2010**. 2010. Disponível em: <<http://www.porsche.com/pho/en/investorrelations/mandatorypublications/annualreport-09-10/download/>>. Acesso em: 27 ago. 2011.

PORTER, M. **A vantagem competitiva das nações**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

_____. **Competição: Estratégias Competitivas Essenciais.** Tradução por: Afonso Celso Serra. Rio de Janeiro. Campus, 1999. p. 167-208.

PRIES, L. Accelerating from a multinational to a transnational carmaker: the Volkswagen consortium in the 1990s. In: FREYSSINET, MICHEL, SHIMIZU, KOICHI e VOLPATO (editores). **Globalization or regionalization of the European car industry?** New York, Basingstoke, 2003.

_____. Globalisierung und Wandel internationaler Unternehmen. **KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie**, 4, volume 52, 2000. p. 670-695.

_____. Transnationale Konzerne zwischen globaler Strategie und lokaler Einbettung: Das Beispiel der großen deutschen Pkw-Hersteller. In: MENZL, M.; MÜCKENBERGER, U. (Hg.). **Der Global Player und das Territorium**, Opladen, 2002.

REICHHUBER, A. **Strategie und Struktur in der Automobilindustrie:** Strategische und organisatorische Programme zur Handhabung automobilwirtschaftlicher Herausforderungen. Wiesbaden: Gabler, 2010.

RIEGER, B. From people's car to New Beetle: the transatlantic journeys of Volkswagen Beetle. **The Journal of American History**, 97 (1), 2010. p: 91-115.

SCHMID, J. **For Daimler, Mitsubishi Opens the Door to Asia.** The New York Times Archive, March 28, 2000. Disponível em: <http://www.nytimes.com/2000/03/28/news/28iht-daimler.2.t_0.html>. Acesso em: 25 out. 2011.

SCHMID, S.; GROSCHE, P. **Management internationaler Wertschöpfung in der Autoindustrie.** Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 2008.

SCHNEIDER, V. **Produktionssysteme in der deutschen Automobilindustrie seit dem Zweiten Weltkrieg – Eine japanische Herausforderung?** Trabalho de diplomação, Colônia, Universität zu Köln, 2008.

SONNENBORN, H. Markenanspruch und Wertschöpfung in der Automobilindustrie – Kann die deutsche Automobilindustrie ihre internationale Spitzenposition behaupten? In: SCHMID, S. (editor). **Management der Internationalisierung.** Wiesbaden: Gabler, p. 443-475, 2009.

VDA. **Annual Report 2011**. Disponível em: <<http://www.vda.de/en/downloads/973/>>. Acesso em: 18 out. 2011.

VENABLE, T. **BMW drives into South Carolina with \$300 million auto plant**. Conway Data Inc. GeoTEAM/Fax. Site Selection. Agosto, 1992. Disponível em: <<http://www.conway.com/geofacts/pdf/41240.pdf>>. Acesso em: 18 out. 2011.

VOLKSWAGEN. **Markenwelt**, 2011a.

Disponível em: <<http://www.volkswagen.de/de/Volkswagen/Markenwelt.html>>. Acesso em: 25 ago. 2011.

_____. **Innovation**, 2011b. Disponível em:

<<http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/en/innovation.html>>. Acesso em: 30 ago. 2011.

_____. **Relatórios anuais 2002 a 2010**. 2011c. Disponível em:

<http://www.volkswagenag.com/content/vwcorp/content/de/investor_relations.html>. Acesso em: 30 ago. 2011.

_____. **Volkswagen and Suzuki agreed to establish a comprehensive partnership**. 2009a.

Disponível em:

<http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/info_center/en/news/2009/12/Suzuki.html>. Acesso em: 30 ago. 2011.

_____. **Group Strategy 2018**. Sep 09, 2009b. Disponível em:

<http://www.volkswagenag.com/vwag/vwcorp/content/en/the_group/strategy.html>. Acesso em: 30 ago. 2011.

VOLKSWAGEN chooses Chattanooga for new plant. **The Business Journal**, 15 jul. 2008.

Disponível em: <<http://www.bizjournals.com/triad/stories/2008/07/14/daily25.html>>. Acesso em: 03 set. 2011.

WOMACK, J.; JONES, D.; ROOS, D. **The Machine that Changed the World**. The Story of Lean Production. New York: HarperCollins, 1991.

ZETSCHE zerschlägt die Welt AG. **Spiegel Online**, 14. Mai 2007.

Disponível em: <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/0,1518,482790,00.html>>. Acesso em: 04 nov. 2011.

**ANEXO A – PRODUÇÃO MUNDIAL DE AUTOMÓVEIS DE MONTADORAS
SELECIONADAS – 2001 A 2010**

Tabela 06 – Produção mundial de automóveis de montadoras selecionadas – 2001 a 2010

	Toyota	Volkswagen	GM	Hyundai	Nissan	Ford
2010	7,267,535	7,120,532	6,266,959	5,247,339	3,142,126	2,958,507
2009	6,148,794	5,902,583	4,997,824	4,222,532	2,381,260	2,952,026
2008	7,768,633	6,015,257	6,110,115	2,435,471	2,788,632	3,346,561
2007	7,211,474	5,964,004	6,259,520	2,292,075	2,650,813	3,565,626
2006	6,800,228	5,429,896	5,779,719	2,003,608	2,512,519	3,956,708
2005	6,157,038	4,979,487	5,657,225	2,726,600	2,697,362	3,514,496
2004	5,869,629	4,892,529	4,502,680	2,377,546	2,423,893	3,497,334
2003	5,369,176	4,843,085	4,682,656	2,275,535	2,363,155	3,320,706
2002	5,555,111	4,829,456	4,900,561	2,185,002	2,164,621	3,606,715
2001	5,012,259	4,881,096	4,663,399	2,087,500	1,966,844	3,699,258

Fonte: OICA, 2001 a 2010.