

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO  
ESCOLA DE ENGENHARIA DE SÃO CARLOS

LAÉRCIO DE LUCCA NETO

Modelagem da estratégia de entrada e construção do portfólio para uma  
companhia estrangeira ingressar no mercado brasileiro de veículos leves

São Carlos

2022



LAÉRCIO DE LUCCA NETO

Modelagem da estratégia de entrada e construção do portfólio para uma  
companhia estrangeira ingressar no mercado brasileiro de veículos leves

Monografia apresentada ao Curso de  
Engenharia Mecânica, da Escola de  
Engenharia de São Carlos da Universidade de  
São Paulo, como parte dos requisitos para  
obtenção do título de Engenheiro Mecânico.

Orientador: Prof.<sup>a</sup> Dra. Maíra Martins da Silva

VERSÃO CORRIGIDA

São Carlos

2022

AUTORIZO A REPRODUÇÃO TOTAL OU PARCIAL DESTE TRABALHO, POR QUALQUER MEIO CONVENCIONAL OU ELETRÔNICO, PARA FINS DE ESTUDO E PESQUISA, DESDE QUE CITADA A FONTE.

Ficha catalográfica elaborada pela Biblioteca Prof. Dr. Sérgio Rodrigues Fontes da EESC/USP com os dados inseridos pelo(a) autor(a).

D278m De Lucca Neto, Laércio  
Modelagem da estratégia de entrada e construção do portfólio para uma companhia estrangeira ingressar no mercado brasileiro de veículos leves / Laércio De Lucca Neto; orientadora Máira Martins da Silva. São Carlos, 2022.

Monografia (Graduação em Engenharia Mecânica) --  
Escola de Engenharia de São Carlos da Universidade de São Paulo, 2022.

1. Estratégia de entrada. 2. Posicionamento de marca. 3. Portfólio de produtos. 4. Indústria automobilística. 5. Veículos leves. I. Título.

## FOLHA DE AVALIAÇÃO

**Candidato:** Laércio de Lucca Neto

**Título:** Modelagem da estratégia de entrada e construção do portfólio para uma companhia estrangeira ingressar no mercado brasileiro de veículos leves

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à  
Escola de Engenharia de São Carlos da  
Universidade de São Paulo  
Curso de Engenharia Mecânica.

### BANCA EXAMINADORA

Professora Dra. Maíra Martins da Silva  
(Orientador)

Nota atribuída: 9,5 (nove, meio)



(assinatura)

Professor Dr. Iris Bento da Silva

Nota atribuída: 9,5 (nove, meio)

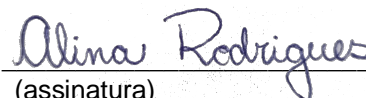
IRIS BENTO  
DA SILVA

Assinado de forma digital  
por IRIS BENTO DA SILVA  
Dados: 2022.12.15  
16:00:54 -03'00'

(assinatura)

Alina de Souza Leão Rodrigues

Nota atribuída: 9,5 (nove, meio)



(assinatura)

Média: 9,5 (nove, meio)

Resultado: Aprovado

Data: 15 / 12 / 2022

Este trabalho tem condições de ser hospedado no Portal Digital da Biblioteca da EESC

SIM ☒ NÃO ☐ Visto do orientador 



*Aos meus amigos e parentes que  
sempre me incentivaram a  
continuar.*





## AGRADECIMENTOS

À Professora Dra. Máira Martins da Silva, por todo o apoio durante o período de elaboração deste trabalho.

Aos meus pais, Magda e Laercio, meu tio Rafael e minhas avós, Beatris e Augusta, por todo carinho, apoio e esforço empregado em minha formação.

Aos meus colegas de república, pelo apoio incondicional durante toda a graduação, pelos momentos difíceis superados em conjunto e pelos momentos de descontração proporcionados.

Aos meus colegas de todas as extracurriculares que tive oportunidade de participar, os quais agregaram imensamente na minha formação profissional.

Aos meus colegas de trabalho, que a todos os dias me inspiram e me motivam a crescer cada vez mais.

Esta vitória também é de vocês.

Obrigado.



“Eu não falhei. Apenas descobri 10 mil  
maneiras que não funcionam.”

Thomas Edison



## RESUMO

DE LUCCA NETO, L. **Modelagem da estratégia de entrada e construção do portfólio para uma companhia estrangeira ingressar no mercado brasileiro de veículos leves.** 2022. 128 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

A indústria automobilística no Brasil contribui ativamente para o PIB do país e na geração de empregos. As companhias que atuam no país constantemente se alteram com a entrada e saída de competidores. Compreender a dinâmica destes movimentos e como uma companhia estrangeira entrando no país pode obter sucesso no setor é de extrema importância para manter a competitividade interna. Assim, este trabalho busca compreender as bases teóricas e o mercado brasileiro para construir uma estratégia de entrada, posicionamento de marca e portfólio de produtos para uma companhia estrangeira que deseje comercializar e instalar uma operação no Brasil. Para isto, primeiramente é revisada a base teórica que tange o assunto, apresentando as estratégias de entrada mais representativas do mercado, os conceitos das 5 Forças de Porter, o mapeamento das barreiras de mercado e estratégias complementares a estratégia de *greenfield*, a estratégia de entrada escolhida para a companhia. Também são explorados métodos de posicionamento de marca e construção de portfólio, neste último a citar a matriz BCG. Em seguida, um estudo detalhado do setor no Brasil é realizado, em especial utilizando dados de emplacamentos Fenabreve, para mapear oportunidades e categorias que se mostram promissoras para a companhia estrangeira atuar. Neste ponto, é possível identificar oportunidades nas categorias de SUVs, picapes pequenas e automóveis de entrada, além de mercados a serem explorados como as vendas em varejo e diretamente a frotistas e locadoras. Também é realizado um estudo de caso sobre as companhias Hyundai, JAC Motors e Great Wall Motors com o intuito de compreender quais pontos contribuem para o sucesso de uma marca vindo para o país e quais os novos movimentos do mercado. Com estes *insights*, uma análise do mercado demonstra a atratividade do setor e as barreiras de mercado que possibilitam a entrada de uma nova companhia. Por fim, a estratégia de entrada baseada na estratégia de *greenfield* é construída para cada um dos produtos sugeridos: SUV, picape pequena e automóvel de entrada. Também são definidos os posicionamentos de cada produto e da marca no geral, além de propor um roteiro de implementação preliminar para a companhia no país.

Palavras-chave: Estratégia de entrada. Posicionamento de marca. Portfólio de produtos. Indústria automobilística. Veículos leves.



## ABSTRACT

DE LUCCA NETO, L. **Entry strategy modeling and portfolio composition for a foreign company to join the Brazilian light vehicle market.** 2022. 128 f. Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo, São Carlos, 2022.

The automotive industry in Brazil contributes actively both to the country's GDP and to job generation. The companies operating in the Brazilian constantly change with the entry and exit of competitors. Understanding the dynamics of these movements and how a foreign company which enters the country is able to achieve success in this sector is extremely important to uphold internal competitiveness. Hence, this paper aims to understand the theoretical basis and the Brazilian market in order to build an entry strategy, a brand positioning and a product portfolio for a foreign company that is willing to enter and set up its facilities in Brazil. Therefore, firstly, the theoretical basis regarding this subject is reviewed, presenting the market most representative entry strategies, the concepts of the Porter's Five Forces, the market barriers mapping and the complementary entry strategies to the greenfield strategy, the entry strategy chosen for the company. The brand positioning and the product portfolio methods are also studied, being the BCG matrix an example of the latter. Next, a comprehensive study of the sector in Brazil is carried out, especially by analyzing Fenabrave new license plates records, mapping opportunities and the most promising categories for the foreign company. At this point, it is possible to identify opportunities in the SUVs, small pickups and entry cars categories, besides existing markets to be explored such as retail and wholesale markets, fleet owners and car rental companies. A case study toward Hyundai, JAC Motors and Great Wall Motors is also performed intending to better understand which points contribute the most for the success of a brand entering the country and which are movements currently taking place in the market. Based on these insights, the market analysis shows the attractiveness of the sector as well as the market barriers which allow the entrance of a new company. Finally, the entry approach based on the greenfield strategy is developed for each one of the suggested products: the SUV, the small pickup and the entry car. The general and the product specific brand positionings are also built, besides the preliminary proposed roadmap for the foreign company to enter the market.

**Keywords:** Entry strategy. Brand positioning. Product Portfolio. Automotive industry. Light Vehicles.





## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As 5 Forças de Porter.....	42
Figura 2 – Estrutura da lucratividade de um incumbente com novos entrantes.....	45
Figura 3 – Mapa de percepção de preço e qualidade na indústria automotiva.....	51
Figura 4 – Matriz BCG.....	52
Figura 5 – Fiat Strada.....	61
Figura 6 – Foto divulgação HB20 em seu lançamento.....	79
Figura 7 – Foto divulgação JAC Motors J3.....	81
Figura 8 – Foto divulgação GWM Harval H6.....	84



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Market share das top 20 companhias por segmento no mercado brasileiro.....	60
Tabela 2 – Market share das principais companhia por segmento e tipo de venda.....	62
Tabela 3 – Participação agregada por segmento e tipo de venda.....	62
Tabela 4 – Participação de cada categoria no segmento de automóveis em 2021.....	65
Tabela 5 – Participação de cada categoria no segmento de comerciais leves em 2021.....	65
Tabela 6 – Preço médio das versões de menor preço em cada categoria.....	73
Tabela 7 – Veículos mais vendidos em 2021.....	117
Tabela 8 – Automóveis de entrada mais vendidos em 2021.....	120
Tabela 9 – Hatches pequenos mais vendidos em 2021.....	120
Tabela 10 – Hatches médios mais vendidos em 2021.....	121
Tabela 11 – Sedans pequenos mais vendidos em 2021.....	121
Tabela 12 – Sedans compactos mais vendidos em 2021.....	121
Tabela 13 – Sedans médios mais vendidos em 2021.....	122
Tabela 14 – Sedans grandes mais vendidos em 2021.....	122
Tabela 15 – SUVs mais vendidos em 2021.....	123
Tabela 16 – Grandcabs mais vendidos em 2021.....	124
Tabela 17 – Monocabs mais vendidos em 2021.....	124
Tabela 18 – SW médios mais vendidos em 2021.....	124
Tabela 19 – SW grandes mais vendidos em 2021.....	124
Tabela 20 – Automóveis esportivos mais vendidos em 2021.....	125
Tabela 21 – Veículos comerciais leves mais vendidos em 2021.....	126



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Comparativo entre modelos de entrada.....	40
Quadro 2 – Matriz risco e retorno das estratégias.....	41
Quadro 3 - Quadrantes dentro na matriz BCG.....	53
Quadro 4 – Principais fornecedores do setor automobilístico brasileiro.....	67
Quadro 5 – Riscos das 5 Forças de Porter para companhias estrangeiras no Brasil.....	90
Quadro 6 – Riscos das barreiras de mercado para companhias estrangeiras no Brasil.....	93
Quadro 7 – Distribuição das fábricas brasileiras e capacidade produtiva.....	127



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ANFAVEA	–	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
COFINS	–	Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social
Fenabreve	–	Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
Fipe	–	Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas
ICMS	–	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
INPI	–	Instituto Nacional da Propriedade Industrial
IPI	–	Imposto sobre Produtos Industrializados
IPVA	–	Imposto Sobre Propriedade de Veículo Automotor
JV	–	Joint-Venture
PIB	–	Produto Interno Bruto
PIS	–	Programa de Integração Social
SUV	–	Sport Utility Vehicle
SW	–	Station Wagon





## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	29
1.1 Objetivos.....	30
1.2 Justificativa.....	31
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	33
2.1 Estratégia de entrada de novos mercados.....	33
2.1.1 Exportação.....	34
2.1.2 Franchising.....	35
2.1.3 M&A (Fusão e Aquisição).....	36
2.1.4 Joint-Venture (JV).....	38
2.1.5 Greenfield Investment.....	39
2.1.6 Comparação dos modelos.....	40
2.2 A estratégia de greenfield e suas implicações.....	41
2.2.1 As 5 Forças de Porter: avaliando a atratividade de um mercado.....	42
2.2.2 As barreiras estruturais.....	44
2.2.3 As barreiras estratégicas.....	45
2.3 Estratégias auxiliares para o investimento greenfield.....	47
2.3.1 Comprometimento com o mercado.....	47
2.3.2 Reconfiguração da cadeia de valor.....	48
2.3.3 Mercado de nicho.....	49
2.3.4 Judo economics.....	49
2.4 Posicionamento de marca e construção de portfólio de produtos.....	50
2.4.1 Posicionamento de marca.....	50
2.4.2 Construção do portfólio de produtos.....	52
3 METODOLOGIA.....	56
4 ESTUDO DO MERCADO BRASILEIRO DE VEÍCULOS LEVES.....	59
4.1 O cenário competitivo do setor no Brasil.....	59
4.2 Categorização e resultados por segmento.....	63
4.3 Capacidade produtiva do setor no Brasil.....	66
4.4 Fornecedores.....	66
4.5 Novos entrantes no mercado nacional.....	68
4.6 Tendências de mercado no Brasil.....	68

4.6.1 Veículos elétricos.....	68
4.6.2 Plataformas modulares.....	69
4.6.3 Aluguel de carros direto com montadoras.....	70
4.6.4 Rota 2030.....	70
4.7 Perfil do consumidor brasileiro.....	71
4.7.1 Categorias que mais agradam.....	71
4.7.2 Preço médio dos veículos.....	72
5 ESTUDO DE CASO.....	77
5.1 Caso de sucesso: Hyundai.....	77
5.1.1 Análise da estratégia e portfólio da Hyundai.....	78
5.2 Caso de insucesso: JAC Motors.....	80
5.2.1 Análise da estratégia e portfólio da JAC Motors.....	81
5.3 Novas movimentações do mercado: Great Wall Motors (GWM).....	82
5.3.1 Análise da estratégia e portfólio da Great Wall Motors (GWM).....	83
5.4 Lições aprendidas.....	84
6 MODELAGEM DE ENTRADA DA COMPANHIA ESTRANGEIRA.....	87
6.1 Base teórica aplicada para a análise do mercado brasileiro.....	87
6.1.1 5 Forças de Porter.....	87
6.1.2 Barreiras do mercado.....	91
6.1.3 Oportunidades no mercado brasileiro.....	94
6.2 Definição dos produtos e suas especificidades.....	96
6.2.1 SUV: movimentação para entrar em um mercado aquecido.....	96
6.2.2 Picape e automóvel de entrada: produtos personalizados para o mercado nacional..	97
6.3 Modelagem da companhia estrangeira e primeiros movimentos no Brasil.....	100
6.3.1 A marca no Brasil.....	100
6.3.2 Roteiro preliminar de implementação da operação.....	101
7 CONCLUSÕES.....	106
REFERÊNCIAS.....	110
APÊNDICE A – Dados de emplacamentos Fenabreve.....	117
APÊNDICE B – Distribuição e produtividade das montadoras no Brasil.....	127





## 1 INTRODUÇÃO

O setor automotivo tem grande importância para a Engenharia Mecânica devido a sua participação na economia mundial. Sua representatividade vai desde veículos de passeio para locomoção diária aos complexos e emaranhados sistemas de transporte que conectam regiões, integrando indústrias e comércios. Sua importância vai além da cadeia direta, impactando também todas as áreas que estão entrelaçadas com este setor, tais como o setor petroquímico, obras de estrada e rodagem, galpões logísticos e demais.

No Brasil, o setor tem forte representatividade e é um dos grandes motores da economia nacional. Segundo relatório de 2022 da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (2022), o setor automotivo brasileiro faturou US\$39,6 bilhões, sendo o 9º em produção mundial de veículos e o 7º maior mercado interno do mundo, responsável em 2019 por 20% do PIB da indústria de transformação nacional e 2,5% do PIB do país. Do ponto de vista tributário, entre IPI, PIS/COFINS, ICMS e IPVA o setor gerou em 2020 uma receita em impostos de R\$62,5 bilhões, sendo destinados, pela natureza dos impostos, para educação, saúde e seguridade social.

O impacto do setor no país vai além dos resultados econômicos diretos. Ainda segundo o relatório ANFAVEA (2022), é possível notar a grande participação na geração de empregos diretos e indiretos no país, totalizando 1,2 milhão de postos de trabalho. A cadeia de produção de autoveículos e máquinas agrícolas/rodoviárias em 2021 contava com 27 companhias, 57 unidades industriais, mais de 480 empresas de autopeças e quase 5 mil concessionárias.

Por se tratar de um setor altamente globalizado, compreender sua dinâmica com os mercados internacionais é imprescindível para prever comportamentos e flutuações do mercado nacional. Isto porque os avanços nos métodos produtivos e logística de distribuição permitiu que tanto veículos quanto peças sejam transacionados além das fronteiras. O reflexo deste fenômeno é o entrelaçamento da lógica de preços e competitividade dada por movimentações em mercados estrangeiros, resultando em, por exemplo, alterações no preço dos produtos ao consumidor final com flutuação do dólar.

As companhias que atuam em um país é uma lista dinâmica, com empresas entrando e saindo todos os anos. Desta forma, a estratégia adotada para entrada, permanência e saída do mercado nacional é um assunto constantemente tratado para garantir os resultados. Para cada uma destas etapas, um elemento chave da estratégia deve ser meticulosamente analisado. Em especial, ao longo do processo de penetração no mercado estrangeiro, devem ser estudadas a

estratégia de entrada, o portfólio de produtos a ser oferecido e o relacionamento com principais *stakeholders* do processo.

## 1.1 Objetivos

O presente trabalho tem por objetivo propor uma estratégia de entrada para operação física, posicionamento de marca e composição do portfólio de produtos para uma possível companhia estrangeira automotiva focada em veículos leves que queira operar no mercado nacional. Não será definida uma companhia pré-existente para o estudo com o intuito de evitar vieses para o modelo, sendo, portanto, um modelo de referência adaptável a realidade das companhias.

Para tal, é necessário primeiramente definir o conceito utilizado para abordar os veículos ao longo do trabalho. Doravante, para fins deste estudo, exceto quando explicitado, a definição de veículo será com base na divisão utilizada pela ANFAVEA, Fenabreve e demais entidades do setor, da qual: serão tratados como veículos os automóveis e veículos comerciais leves (tais como picapes), excluindo-se furgões, caminhões, ônibus e maquinários automotores (tais como, mas não limitados, a maquinários agrícolas e de operação industrial, sendo exemplos colheitadeiras, empilhadeiras e similares).

Tendo circulado esse fator, é importante também salientar que implicações legais, fiscais e análises quantitativas aprofundadas não serão tema deste trabalho, sendo o enfoque o lado qualitativo das decisões a serem tomadas. Desta forma, o presente trata-se de um estudo baseado em fatos e dados que suportem as decisões iniciais do processo de construção da estratégia de expansão para abertura de operações físicas no país, trazendo uma visão do mercado nacional e condições de penetração.

O estudo será conduzido agregando dados históricos do setor em reportagens de veículos de mídia renomados e órgãos reguladores do setor, tendo em vista construir um entendimento sólido do mercado brasileiro, caracterizando *players* e suas estratégias de atuação no país. Além disso, serão analisados três casos de entrada no mercado para agregar boas práticas e referências de mercado.

Ao fim, a atratividade do mercado e demais barreiras serão analisadas para criação da estratégia. O modelo final a ser construído será baseado nas teorias bem disseminadas e inovadoras expostas ao longo do estudo, contando também com estratégias de posicionamento de marca modernas, trazendo embasamento para o fluxo decisório do modelo de entrada.

## 1.2 Justificativa

O mercado automotivo passou por uma crise nos últimos anos devido a desaceleração causada pela pandemia de COVID-19. De acordo com matéria publicada pela revista InfoMoney ao fim de 2021, o mercado apresentou no mês de novembro de 2021 o menor volume de vendas de veículos novos para o mês dos últimos 16 anos (GALANTE, 2021). Nesta análise, o autor comenta o resultado do ano no seguinte trecho:

O que as montadoras imaginavam para este ano, era se recuperar totalmente das paralisações da Covid-19 (do ano passado), que pegaram em cheio as suas linhas fabris. Mas, os problemas na cadeia de suprimentos, causados pelas ondas persistentes do Covid-19, escassez de material (faltou até papelão, para embalar as peças), chips e outros fatores, levou grande parte das fábricas à paralisações e corte de produções. (GALANTE, 2021)

Em um cenário adverso, os integrantes do mercado tendem a se movimentar para contornar as crises e novos competidores tendem a se interessar por um mercado que demanda inovação e soluções para destravar o suprimento de produtos.

Além disso, o setor emprega em torno de 0,5% da população brasileira (ANFAVEA, 2022), tendo alto potencial na geração de novos postos de trabalho para movimentar a economia no período de aquecimento do pós-pandemia. A entrada de novos competidores, portanto, auxiliaria na empregabilidade, industrialização e aumento do PIB.

Por tais motivos, a principal justificativa deste projeto é compreender a maneira como uma nova companhia poderia se inserir no cenário nacional e ter sucesso na venda de veículos automotores leves com um posicionamento de marca e portfólio de produtos adaptado ao público brasileiro.





## 2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Para melhor compreender as bases que moldarão a penetração de uma companhia que queira entrar no mercado brasileiro de veículos leves, este capítulo será estruturado em dois grandes blocos: o primeiro abordando os aspectos da construção de uma estratégia de entrada e o segundo abordando a criação de um posicionamento de marca e de um portfólio de produtos que atraia o consumidor brasileiro.

No primeiro bloco, o enfoque será em definir o que é e quais são as estratégias de entrada de mercado existentes, seguindo com o desenvolvimento dos conceitos das 5 Forças de Porter e barreiras de mercado, que descrevem a relação da empresa com o meio que se insere. Por fim, será realizado o estudo profundo das possibilidades de estratégia de entrada para a estratégia de *greenfield* que é a central para companhias adentrando com a operação em um novo país. Maiores justificativas para a escolha deste modelo serão dados no subsequente desta seção.

No segundo bloco, serão trabalhados os conceitos necessários para constituir o posicionamento da marca baseado nos atributos que deseja ressaltar e na maneira como quer ser enxergada por seus consumidores. Ademais, para a construção do portfólio de produtos, a matriz BCG será apresentada como *framework* para enquadramento e decisões envolvendo os produtos da companhia.

### 2.1 Estratégia de entrada de novos mercados

Com o contexto da globalização e a economia mundial cada vez mais conectada, torna-se importante para empresas terem em seu planejamento a possibilidade de expansão para novos mercados como forma de aumento da base de clientes. Para a indústria automotiva em especial, o Brasil como um dos maiores consumidores mundiais é de fato um mercado atrativo na América Latina e que deve ser mantido nas opções de companhias que desejam expandir.

Para Carvalho e Laurindo (2010), o conceito de estratégia está ligado a estratégia holística, que ao mesmo tempo analisa a situação interna da empresa, o meio que se insere e como ela utiliza dos meios para atingir seus objetivos. Desta forma, para manter a neutralidade deste trabalho quanto a empresa, sendo um estudo de ampla aplicabilidade, e manter a discussão apenas nos aspectos circundados nos objetivos, o enfoque de estudo estará nos meios disponíveis e em como os utilizar.

Tratando da expansão para um novo mercado, deve-se analisar o custo de oportunidade do investimento realizado de forma a ser razoável a decisão de entrada. Segundo Anderson & Gatinon (1986, *apud* Kertész, 1998), o processo decisório passa pela análise de quatro variáveis a serem citadas:

- Os investimentos em ativos físicos e humanos a serem aplicados, sendo necessário o investimento primário em ativos essenciais antes da integração total da operação, ativos os quais possam ser facilmente desmobilizados em caso de retirada da operação do país.
- A estabilidade do país alvo, sendo que o risco de crises políticas e flutuações econômicas dificultam a gestão de ativos específicos, sendo interessante parcerias locais que ajudem neste processo para redução do risco.
- Incertezas internas da empresa quanto a experiências de internacionalização prévias, sendo que devem ser baseadas majoritariamente em critérios objetivos.
- O potencial da empresa em obter benefícios do mercado, mantendo sua imagem bem estabelecida e sem incorrer em altos custos.

Desta forma, a depender da estratégia escolhida para aplicar na expansão do mercado, diferentes implicações se darão desta decisão. Por conseguinte, foram observadas algumas estratégias de entrada de mercado que se mostraram mais eficientes e seguem modelos quase que padronizadas. Cada modelo traz um nível de risco, retorno sobre o capital investido e controle sobre a operação. Kertész (1998) traz os 6 modelos mais difundidos, tratados em 5 categorias neste trabalho, e que servirão de base para este trabalho, em especial o modelo de *greenfield*.

### 2.1.1 Exportação

Como Kertész (1998) traz, a estratégia de exportação consiste no envio de produtos para o mercado alvo com auxílio ou não de um distribuidor local intermediário. Esta é a estratégia para entrada em mercados estrangeiros de mais baixo risco e maior flexibilidade, sendo que os investimentos necessários podem ser, não sendo obrigados a, apenas em *marketing* para conhecimento do público e divulgação local.

Neste processo, a companhia não necessita de um escritório ou operações localmente, tornando o processo um dos mais baratos em termos de estrutura de operação. Ademais, em caso de saída do país, a desmobilização da operação não demanda, em tese, nenhuma retirada de ativos físicos do país, sendo apenas o estoque local os ativos da empresa no estrangeiro. Esta

estratégia é indicada para companhias que não tem aporte suficiente para entrada em um novo mercado ou as que desejam apenas testar um público-alvo em um ambiente de riscos controlados.

No entanto, Kertész (1998) também traz os pontos de risco e dificuldade deste modelo. Em sua maioria, as produções para este modelo tendem a ser padronizadas e realizadas em um local que atende mais de um país na exportação. Por conseguinte, os produtos muitas vezes perdem a personalização para o mercado desejado.

Além deste ponto, este modelo exige logísticas e uma organização da cadeia de entrega de forma bem administrada. O processo de exportação não é simples e incorre em problemas que vão desde os climáticos, que atrasam o envio de mercadorias, até problemas regulatórios do país entrante, que bloqueiam a entrada da mercadoria ou atrasam despachos na alfandega.

No outro lado da cadeia, o fornecimento de suprimentos para a produção deve ser bem administrado, uma vez que o tempo de entrega e demanda por novos produtos varia conforme a agilidade do processo de envio. Neste ponto, o relacionamento com fornecedores é essencial para que o suprimento seja mais *on demand* possível para evitar desabastecimento ou excesso de estoque.

### 2.1.2 *Franchising*

A estratégia de *franchising*, conhecida também como licenciamento, é definida por Kertész (1998) como um contrato de direito de uso da marca e fornecimento de aparatos intelectuais, tais como o *know how* da companhia. O risco do investimento ainda é reduzido por este modelo, porém é maior que os riscos da simples exportação. Neste, tanger os riscos apenas de assinatura de contratos, sendo que não existem grandes custos no processo.

Este modelo é muito disseminado entre empresas que tem uma marca forte ou companhias com *know how* produtivo único que podem comercializá-lo como um produto. Além disso, este modelo é útil em países em que as barreiras alfandegárias para entrada de produtos importados são rigidamente controladas. Assim, com uma companhia local é possível comercializar os produtos diretamente de dentro do país.

O modelo traz altos índices de lucratividade, uma vez que envolve poucos esforços da companhia matriz – aquela que é a dona original da marca – e a remuneração é feita sobre os resultados da companhia franqueada, os chamados *royalties*. Desta forma, há um retorno baseado no sucesso da marca e na venda do uso de imagem, sendo uma forma muito atrativa de investimento.

Quanto aos pontos de atenção deste modelo, Kertész (1998) explica que o principal ponto é a falta de controle da companhia proprietária sobre a operação licenciada no país. Há também algumas restrições quanto a aplicação de *royalties*, sendo regulados por órgão locais, como por exemplo o INPI (Instituto Nacional de Propriedade Industrial) no Brasil.

Outro ponto de preocupação é na manutenção do *know how* da empresa em domínio da companhia matriz. Este modelo traz o risco do franqueado – o dono da franquia em um país – estudar e compreender os métodos e processos da companhia e empreender utilizando estes conhecimentos. Se o país alvo não tiver um órgão de regulação e leis de proteção à propriedade intelectual fortes, a companhia matriz pode perder seu domínio sobre as operações e entrar em ruína.

### 2.1.3 M&A (Fusão e Aquisição)

Kertész (1998) traz em seu estudo as estratégias de fusão e aquisição separadamente por alguns detalhes que as fazem se diferenciar. No entanto, nos tempos atuais, ambas são tratadas mais comumente em conjunto devido a seus mecanismos e consequências serem similares.

Como trazido pela autora, ambas estratégias de entrada em mercados estrangeiros consistem num processo financeiro que pode ser de compra e venda ou de união das operações. O que diferem é que o processo de aquisição envolve a compra, por parte da empresa estrangeira, de uma companhia no país alvo, sendo que esta agora integra as operações da primeira e é mantida a identidade de uma das duas empresas. No processo de fusão há a união de duas empresas em um contrato semelhante a sociedade, em que ambas se unem para a formação de uma nova empresa, tendo os sócios de cada empresa controle fracionário proporcional a sua participação nesta terceira empresa criada.

Este processo é intensivo em capital independente do modelo (fusão ou aquisição) sendo que representa altos riscos para a companhia. Os riscos financeiros mais claros são o risco do comprometimento financeiro, sendo que os investimentos para compra de uma operação são altos e de difícil liquidação em caso de saída da operação. Indo além, existem riscos atrelados a sinergia da cultura das duas companhias, além do risco de não adesão da base de cliente a nova operação.

Para fins de desenvolvimento, será tratado, doravante, o processo de aquisição, que é o mais comum para empresas de grande porte, uma vez que exige montantes de capitais mais elevados. Este modelo traz como principal vantagem a entrada quase que imediata no mercado estrangeiro com uma estrutura pronta para operação, sendo que pode ocorrer de duas formas:

entrar com sua marca e utilizar a estrutura da companhia local para produção ou adquirir uma marca local para explorar sua fama local e receber os proventos desta operação.

Na primeira forma, a companhia estrangeira compra a companhia local com vistas de utilizar sua estrutura para produção e como ponto inicial de sua expansão no país. Este modelo permite uma expansão local intensa, uma vez que a companhia já entra com vantagens de distribuição e marca da antiga empresa. Estas vantagens variam desde estrutura de produção e distribuição a contratos de divulgação e público fidelizado.

Na segunda forma, o objetivo da companhia é voltado a obter participações em um mercado estrangeiro através de outra marca com relevância local, sem expor sua marca diretamente ao público. Este processo tem grandes vantagens estratégicas, pois dá controle sobre uma operação local e, por não realizar alterações na marca local, mantém uma base de clientes fidelizados. Este processo é comum para *holdings*, que desejam ampliar seu guarda-chuva de empresas atreladas.

Entretanto, este é um processo altamente arriscado e possui pontos de atenção que devem ser analisados a luz do que Kertész (1998) traz. Tanto para fusões quanto aquisições, este processo exige um elevado custo, uma vez que companhias podem variar da casa dos milhões a bilhões para serem adquiridas.

O primeiro risco é o de liquidação da operação em caso de saída. Em sua grande maioria, este investimento envolve um comprometimento elevado com a operação local, uma vez que para sua desmobilização há um processo moroso e altamente custoso, sendo através do abandono ou venda da operação.

Outro ponto de atenção que pode levar a ruína é a não adaptação da companhia estrangeira ao local de entrada. Este ponto pode ir desde não saber as peculiaridades logísticas locais à não adaptação da cultura da organização. A operação local deve ser compreendida e preferencialmente gerida por profissionais locais para que este risco seja mitigado.

Por fim, o que pode ocorrer, principalmente quando a empresa adquirente traz para o país sua marca ao invés de utilizar a marca local, é o esforço de aderência a marca. Cada consumidor de cada localidade tem preferências de consumo que devem ser levadas em conta quando o país é levantado como opção de investimento. Assim, uma diligência desse aspecto – que também será tratada no capítulo de construção do portfólio de produtos – deve ser feita com afinco, além de intensos esforços de *marketing* para divulgação da nova marca.

#### 2.1.4 *Joint-Venture (JV)*

A estratégia de *joint-venture* é, como descrito por Kertész (1998), a criação de uma empresa terceira da união de esforços de duas (ou mais) outras empresas. Assim, diferente de uma fusão, as empresas originais continuam tendo sua identidade e operações originais, porém assumem o compromisso compartilhado na gestão de uma nova empresa em conjunto.

Nesta operação de *JV*, a governança da empresa criada é firmada previamente em contrato e as responsabilidades tanto quanto o capital investido pelas partes é definido. Assim, esta nova empresa tem sucesso tanto quanto as empresas originárias conseguirem se conectar e coordenar as operações.

Esta operação fornece os mesmos riscos de se abrir uma nova empresa, porém tais riscos são compartilhados e diluídos entre as empresas. As vantagens envolvem a penetração em um mercado que pode ter barreiras alfandegárias e por isso esta parceria com uma empresa local pode facilitar a comercialização dos produtos nacionalmente. Além destes, existem as vantagens de fazer uso de conhecimentos locais e relação com fornecedores da empresa local que a parceria for firmada.

Os pontos de atenção trazidos por Kertész (1998) são como os da compra de uma nova empresa com algumas peculiaridades. Neste caso, uma *JV* está exposta aos riscos de não sinergia das companhias originárias, assim como da não adaptação a peculiaridades locais caso a empresa estrangeira não se adapte ao país ou caso a empresa local não tenha a expertise necessária para esta gestão.

Um dos pontos de atenção que é particular para *JVs* é a divisão de responsabilidades entre as empresas originárias. A complementariedade é essencial neste ponto, sendo que as parcerias devem ter por finalidade somar habilidades e construir uma instituição que estrategicamente se posicione no mercado, tendo a governança e participação um papel importante para que a cada empresa seja dada a gestão da área que domina.

Por fim, como adendo ao ponto da complementariedade, deve-se prezar na parceria pelo benefício das duas partes, não somente no sentido financeiro. A troca de valores entre as duas precisa ser benéfica e justificar o investimento, sendo estes valores não somente monetários, mas podendo ser o ganho de fatia do mercado, posicionamento frente competidores e afins.

### 2.1.5 *Greenfield Investment*

A estratégia *greenfield* é, segundo Kertész (1998), a forma de entrada no país com intuito de produzir o produto da companhia de forma direta, não realizando parcerias com empresas locais. Desta forma, este modelo implica na construção de uma fábrica e instalação de uma operação completa no país. Este modelo é recomendado para casos em que não seja factível no país de destino o estabelecimento de uma parceria com uma companhia local ou a empresa possua segredos comerciais e de produção que não deseja compartilhar com terceiros.

Os riscos deste modelo, no entanto, se mostram bem elevados, uma vez que envolvem uma grande quantidade de capital investido diretamente e exclusivamente pela companhia. Desta forma, este tipo de estratégia deve ser bastante estruturada e garantir que os investimentos sejam feitos de forma inteligente e estratégica.

As vantagens deste modelo se mostram no ponto de controle total da operação pela companhia original, sendo que toda a operação pode seguir os moldes e padrões estipulados por ela. Além disso, garante rentabilidade exclusiva para a organização, sem divisão com terceiros e evita conflitos de interesse que possam surgir em algumas parcerias. Ademais, para mercados que possuem barreiras de entrada para competidores mais flexíveis, este tipo de investimento no longo prazo se mostra efetivo, pois permite maior margem de manobra local quando há o anúncio de entrada de um novo competidor.

No entanto, como pontua Kertész (1998), este modelo traz pontos de atenção semelhantes aos de uma fusão e aquisição. Este modelo de entrada é, por definição, de difícil desmobilização, uma vez que toda a estrutura local deve ser instalada na forma de ativo imobilizado. Desta forma, no caso de saída do país se torna um processo moroso e que gera implicações financeiras a serem refletidas.

Ademais, neste modelo específico, como a empresa é nova no país, deve realizar todo o processo de construção da planta, negociando terrenos, construções e licenças de operação. Também é de preocupação da companhia toda a contratação de profissionais locais e negociação com sindicatos e organizações trabalhistas.

Como forma de mitigar estes riscos, o que é visto em certos mercados é a compra da estrutura de companhias que deixaram o país ou que mudaram a localização de sua planta produtiva. Assim, os processos de instalação da capacidade produtiva são mais rápidos e tendem a necessitar apenas de alguns ajustes no *layout* produtivo para adaptar aos produtos fabricados.

### 2.1.6 Comparação dos modelos

Com todos os pontos trazidos, é possível explorar um quadro que sumarie estes modelos e forneça um material de decisão executivo com os pontos relevantes dos modelos. Assim, os quadros 1 e 2 servirão como base para futuras decisões.

Quadro 1 – Comparativo entre modelos de entrada

Estratégia	Vantagens	Desvantagens
Exportação	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo investimento inicial</li> <li>Baixo risco e fácil desmobilização</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Distância comercial do mercado alvo</li> <li>Pouca adaptabilidade do produto ao consumidor final</li> </ul>
<i>Franchising</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Terceirização da operação, resultando em baixo esforço</li> <li>Compras em massa dão vantagens de negociação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Baixo controle sobre a operação</li> <li>Alta dependência do resultado do franqueado para bons lucros</li> </ul>
<i>M&amp;A</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrada rápida no mercado</li> <li>Aproveitamento de benefícios da empresa adquirida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choques culturais entre as empresas</li> <li>Alto investimento com liquidez baixa, podendo herdar problemas da empresa adquirida</li> </ul>
<i>Joint-Venture</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Entrada rápida com compartilhamento de riscos</li> <li>Adaptação ao mercado mais rápida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Choques e conflitos de interesse entre parceiros</li> <li>Em alguns casos, dificuldade de desmobilização da operação</li> </ul>
<i>Greenfield</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle total da operação com produção segundo padrões da companhia</li> <li>Manutenção de segredos do negócio e possibilidade de alterações no <i>business</i> como for necessário</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Alto investimento com risco assumido e baixa liquidez para desmobilização</li> <li>Adaptação ao novo mercado sem parceiros locais pode se mostrar uma dificuldade inicial para a companhia</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Kertész (1998).



Quadro 2 – Matriz risco e retorno das estratégias

Estratégia	Controle	Risco	Retorno
Exportação	Compartilhado	Baixo	Curto prazo
<i>Franchising</i>	Compartilhado	Baixo	Curto prazo
<i>M&amp;A</i>	Total	Médio	Médio prazo
<i>Joint-Venture</i>	Compartilhado	Médio	Médio prazo
<i>Greenfield</i>	Total	Alto	Longo prazo

Fonte: Adaptado de Kertész (1998).

## 2.2 A estratégia de *greenfield* e suas implicações

O motivo pelo qual a estratégia de *greenfield* foi escolhida é sua disseminação no mercado automotivo, sendo atrelada ao bom desenvolvimento da companhia no país como será analisado dentro dos estudos de caso. Quanto as demais estratégias, primeiramente pode-se excluir as estratégias que não compõe o escopo direto determinado pelo projeto que são a exportação e *franchising*, pois não preconizam a entrada direta da companhia do país. Tais estratégias podem ser escolhidas como auxiliares, no entanto não serão foco do estudo.

Em seguida, excluem-se as estratégias de *joint-venture* e *M&A* pelas características do mercado: hoje no país atuam principalmente marcas de grande porte e de presença global que exigiram grandes investimentos para uma compra. Além disso, parcerias não se tornam factíveis pela alta confidencialidade dos projetos no ramo, o que dificultaria a formação de uma *joint-venture*.

Desta forma, esta seção abordará implicações para uma companhia adentrando um novo mercado a luz de Kretschmer (2013), principalmente pensando na atratividade do mercado, exemplificado nas 5 Forças de Porter, e nas barreiras de entrada estruturais e estratégicas, que são decorrência do modelo de análise das 5 Forças de Porter. Dentro deste último tópico, também serão detalhados alguns aspectos de possíveis barreiras formadas pela contra ação dos incumbentes, que são as companhias locais estabelecidas no mercado, ao notar possível entrada de uma nova companhia no mercado.

Por fim, Kretschmer (2013) trata de estratégias para entrada de novos mercados com base nestes aspectos, as quais serão abordadas nesta seção. Tais estratégias, a princípio, podem ser aplicadas em mais de um dos modelos de estratégia de entrada que foram trazidos na seção anterior, porém para fins deste estudo o foco será em sua aplicação nas estratégias de *greenfield*.

### 2.2.1 As 5 Forças de Porter: avaliando a atratividade de um mercado

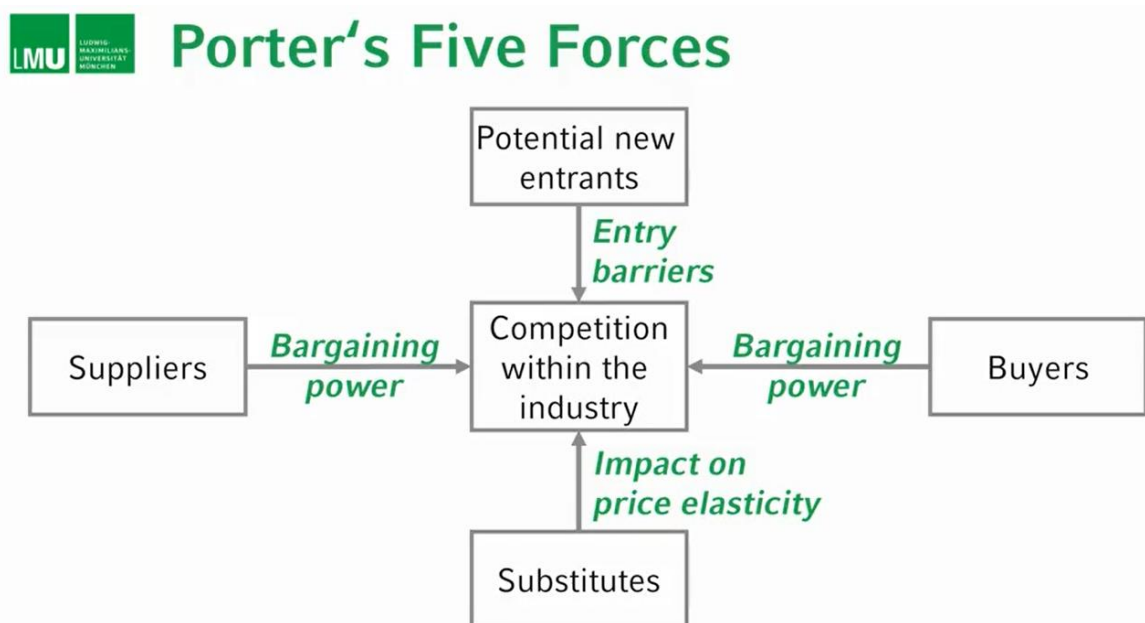
Para avaliar a atratividade de um novo mercado, Kretschmer (2013) traz dois pontos para o estudo: se a companhia possui interesse e capacidade para expandir e se o mercado possui condições em sua estrutura para ser atrativo.

Para o primeiro ponto, é necessário avaliar a estrutura da empresa, tanto em performances anteriores de expansão internacional, quanto em condições de capital para realizar tal operação. Destes, obtemos que uma autoavaliação da empresa é essencial quando se pensa na capacidade de expansão e será chave para escolha da estratégia. No entanto, dada as condições assumidas deste trabalho, será considerado que a companhia estrangeira possui capacidade e já tem experiências de sucesso para entrada no mercado.

Quanto ao segundo ponto, Kretschmer (2013) traz como solução a análise através das 5 Forças de Porter. Michael Porter é um economista americano autor de diversas obras no assunto de economia, gestão e estratégias corporativas. Trouxe em suas obras o conceito que ficou conhecido como as 5 Forças de Porter, um *framework* para análise de mercados e avaliação de sua estrutura, sendo possível através dele avaliar pilares essenciais que uma empresa se apoia no mercado que está.

O modelo clássico do *framework* é dividido em 5 pilares, as denominadas Forças de Porter. A forma ilustrada do modelo pode ser observada na figura a seguir.

Figura 1 – As 5 Forças de Porter



Fonte: Kretschmer (2013).

Cada um dos pilares deve ser compreendido, sendo cada um deles expressão de uma força atuante no mercado que impacta no desempenho da companhia. Em especial, como já abordado, os tópicos de barreiras de entrada serão estudados com mais afinco nas próximas seções, uma vez que estão diretamente relacionados com movimentos de novos competidores. Assim, cada um dos pilares será detalhado nos tópicos a seguir.

- Competição dentro da indústria: neste aspecto, é importante compreender como os *players* do mercado se comportam. Assim, é necessário avaliar a pulverização do *market share* para identificar se há monopólio ou competitividade, as taxas de crescimento do setor, acesso à informação e lealdade de marcas.
- Fornecedores: um dos tópicos que tem relação com o poder de barganha é a relação da companhia com seus fornecedores. O quanto uma companhia consegue negociar e obter vantagens de preços de um fornecedor impacta diretamente em seu lucro, sendo que se um competidor possui maior poder de barganha com um determinado fornecedor – seja por contratos, volumes ou mútuo interesse – maiores serão as chances de ter uma lucratividade maior.
- Compradores: a outra ponta que se relaciona com o poder de barganha é a relação da companhia com seus compradores. Este ponto tangencia principalmente os casos de companhias com grandes contratos de compras ou com compradores específicos que são leais a marca. Aqui, a companhia que tiver mais contratos ou maior base de clientes, podendo barganhar com tais, tende a manter maior estabilidade de demanda e maiores lucros.
- Potenciais novos entrantes: neste ponto é que as barreiras de entrada têm efetividade. Tais barreiras podem ser compreendidas como fatores que aumentam a lucratividade dos incumbentes, ao passo que diminuem a lucratividade de novos competidores. Um mercado torna-se, portanto, tão mais atrativo quanto maiores são suas barreiras de entrada para novos competidores. É por isso que quanto maiores as barreiras, sejam estruturais ou estratégicas, os incumbentes têm maior segurança de operar com boas margens já que precisam investir menos em iniciativas para deter novos entrantes.
- Substitutos: se um mercado específico possui produtos que são substitutos diretos ou indiretos e de fácil alternância, aumentos nas margens das companhias deste mercado são mais difíceis, uma vez que isso impacta no aumento da elasticidade dos preços. Assim, um mercado é tão mais atrativo quanto menores os substitutos disponíveis.

Assim, compreende-se que o mercado se torna mais atrativo se há condições para que as companhias que nele estão operarem com exclusividade nos produtos e relações com *stakeholders*. Este processo, no entanto, ocorre com maior frequência em mercados monopolizados, não sendo a realidade de vários setores. Desta forma, uma análise criteriosa de cada pilar no contexto do país mostrará a atratividade para mercados pulverizados.

Ademais, como tratado no potencial de novos entrantes, é ambíguo avaliar a atratividade neste pilar para uma companhia que quer entrar no mercado. Para uma companhia como a que se deseja analisar neste trabalho, é interessante que seja facilitada a entrada de companhias estrangeiras no mercado. No entanto, um certo nível de barreiras competitivas também é benéfico, ao passo que, uma vez dentro do mercado, a companhia não deseja que novos competidores sejam ameaças.

Para compreender tais aspectos, serão discutidas as barreiras de entrada, tanto estruturais quanto estratégicas, e as estratégias que decorrem de tais barreiras nas próximas seções.

### 2.2.2 As barreiras estruturais

Kretschmer (2013) define como barreiras estruturais aquelas ligadas a fatores inerentes ao mercado, sejam elas ligados a natureza do mercado ou ao fato de vantagens adquiridas por uma companhia já estar inserida nele. As barreiras estruturais podem ser divididas, em três grandes grupos: controle de recursos essenciais, escala de produção e vantagens de *marketing* descritos a seguir.

- Controle de recursos essenciais: Alguns recursos essenciais do mercado são de acesso regulado ou limitado. Desta maneira, companhias que possuem acesso a tais recursos tem clara vantagem, especialmente sobre companhias estrangeiras que não os possuem. Estes recursos podem ser de diversos tipos, tais como contratos para exploração de recursos naturais (p.ex. rios, mineração, área preservada), utilização de infraestrutura (p.ex. frequência de transmissão e cabines de táxi), contratos de distribuição (p.ex. fornecimento de bebidas em restaurantes), entre outros.
- Escala de produção: Alguns setores produtivos possuem características específicas de escala, que podem diminuir exponencialmente os custos conforme a produção é aumentada. Assim, companhias já estabelecidas que possuem contratos de fornecimento possuem vantagens estruturais com relação a novos competidores. Estas vantagens podem ser, por exemplo, advindas de uma escala mínima para tornar a produção

eficiente ou de benefícios de escala de produção, os quais reduzem drasticamente os custos com maiores volumes.

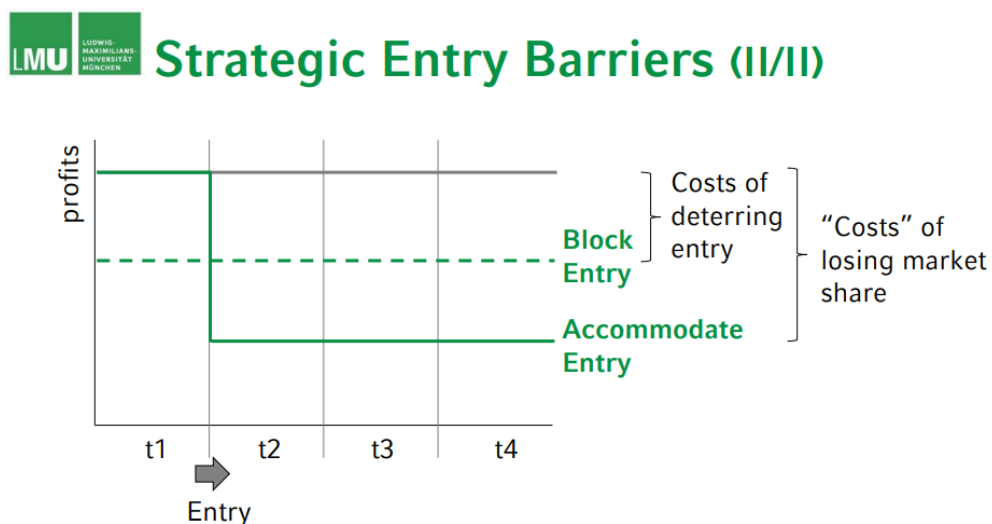
- Vantagens de *marketing*: As principais vantagens que empresas possuem neste ponto estão relacionadas a lealdade de marca e custo de substituição. Quando uma marca oferece programa de lealdade, um consumidor médio tende a ver maiores vantagens em permanecer atrelado aquela empresa e hesita ao trocar para outra e perder seus benefícios. Ademais, o cancelamento ou troca do serviço pode acarretar um custo maior ao consumidor, sendo uma desvantagem realizar a substituição por uma nova empresa.

### 2.2.3 As barreiras estratégicas

Na outra ponta das barreiras, estão as barreiras estratégicas. Kretschmer (2013) traz como barreiras estratégicas aquelas ligadas a ações realizadas pelos incumbentes que dificultem, impeçam ou removam novos entrantes do mercado.

As barreiras estratégicas são naturalmente feitas por incumbentes que tenham lucratividade – pensando em um cenário que não tenham gastos tentando deter novos entrantes – e que acreditem que o mercado será afetado por novos competidores. Este cenário pode ser exemplificado pela figura a seguir.

Figura 2 – Estrutura da lucratividade de um incumbente com novos entrantes



Fonte: Kretschmer (2013).

Neste cenário, a companhia incumbente possui inicialmente um certo nível de lucros que são independentes da sinalização da entrada de novos competidores. Dessa forma, a companhia local pode optar por duas estratégias: acomodar a entrada e não interpor barreiras estratégicas, diminuindo assim seus lucros pela perda de *market share*; ou bloquear a entrada, investindo em ações que limitem a entrada de competidores, mantendo sua margem mais baixa desde o início, porém superior à que teria se perdesse *market share*.

A escolha entre as duas possibilidades está diretamente correlacionada ao quanto a empresa incumbente teme a entrada de novos competidores, se apoiando em barreiras estruturais, ou o quanto a perda de *market share* vale o investimento anterior para barrar novas companhias. Em caso de se seguir a opção de barrar a entrada, existem algumas maneiras de se impor barreiras estratégicas. Kretschmer (2013) traz cinco maneiras que incumbentes atuam para a criação de tais barreiras.

- Aumento de barreiras estruturais: o incumbente trabalha para que sejam levantadas barreiras estruturais no mercado, tais como deter licitações, contratos com fornecedores, iniciativas de *marketing* ou controle de recursos. Estas iniciativas dificultam a penetração de novos competidores e mantém a posição dos incumbentes no mercado.
- Comprometimento com o mercado: a estratégia de comprometimento será abordada na próxima seção com mais detalhes para o lado da empresa estrangeira. No entanto, é possível antecipar este conceito para tratar deste ponto. Neste caso, o incumbente se compromete a uma ação agressiva de mercado em caso de entrada de um novo competidor. Esta ação pode ter como finalidade tanto sinalizar ao mercado que a empresa está disposta a competir para manter sua posição quanto desestimular a entrada de concorrentes, tornando não lucrativo a operação para novas companhias.
- Limitação de preços: esta estratégia trabalha com a desigualdade de acesso à informação, tentando sinalizar ao mercado que aquele setor não é lucrativo ainda que seja. Esta estratégia consiste em manter margens de operação baixa para que transpareça ao mercado que aquele setor não tem lucratividade alta, desestimulando o investimento de novos competidores.
- Precificação predatória: esta estratégia trabalha similar a limitação de preços, porém é mais utilizada para retirar competidores do mercado. Consiste em reduzir os preços de maneira a conquistar *market share* do competidor e assim ganhar representatividade, desestabilizando a concorrência esperando que esta se ausente do mercado.

- Antecipação: Consiste em investimentos diretos sem a real necessidade de serem feitos, garantindo que a sua presença no mercado seja maior, mais notada e de difícil substituição. Algumas técnicas envolvem investimento em *marketing* agressivo, produção de produtos horizontalmente similares para manter consumidores dentro do guarda-chuva da marca ou aumento da presença no mercado para limitar os espaços disponíveis para os competidores.

### 2.3 Estratégias auxiliares para o investimento *greenfield*

A escolha de uma estratégia principal para que a companhia estrangeira entre no mercado foi realizada, sendo apontada a estratégia de *greenfield* como o foco do projeto. No entanto, existem especificidades que devem ser esclarecidas para a escolha correta das estratégias complementares que serão utilizadas. Neste ponto, Kretschmer (2013) aponta quatro estratégias complementares para a entrada no mercado: comprometimento com o mercado, reconfiguração da cadeia de valor, mercado de nicho e *judo economics*.

#### 2.3.1 Comprometimento com o mercado

Para Kretschmer (2013), a estratégia de comprometimento com o mercado (ou apenas comprometimento) consiste na companhia estrangeira que pretende entrar no mercado sinalizar aos incumbentes que ficará no mercado independente da retaliação recebida. Existem dois tipos principais de comprometimentos que podem ser feitos: o alto investimento na entrada do mercado ou a sinalização de foco total nesta entrada.

O primeiro tipo de comprometimento busca sinalizar que a companhia entrará no mercado com um custo inicial alto e que a sua desmobilização seria muito mais custosa do que permanecer no mercado, mesmo com perda de capital ou baixas margens. Este tipo de estratégia pode ser realizado através de altos investimentos na operação (p.ex. a construção de uma planta local), investimentos em pesquisa e desenvolvimento de produtos específicos para o mercado alvo ou em grande mobilização de campanhas de *marketing* local.

Vale notar que para a estratégia de *greenfield* este ponto da estratégia de comprometimento já é extremamente forte, uma vez que a construção de uma operação no país demonstra aos incumbentes que a companhia pretende ficar independente uma barreira estratégica que tente ser levantada.

O segundo tipo de comprometimento, o de foco na entrada, consiste em abandonar outros projetos estratégicos da companhia e sinalizar que o foco total será no novo empreendimento de entrar no país alvo. Assim, a empresa estrangeira sinaliza que está apostando todos os seus esforços nessa entrada e que sua saída do mercado representaria a falência da empresa, sendo necessário ficar a qualquer custo.

Este segundo tipo não é o que mais se acomoda a estratégia que este trabalho busca, uma vez que o propósito é investir no Brasil sem desmobilizar alguma outra operação no processo. Ademais, esta estratégia compromete muito a estabilidade do negócio e deve ser feita com embasamento criterioso.

Como a estratégia de comprometimento geralmente impõem ações e investimentos por parte da empresa estrangeira, é importante ter em mente que mais uma estratégia complementar talvez seja necessária para que o modelo de entrada seja mais efetivo. Não é requisito mandatório tal combinação, no entanto é interessante manter a atenção para demais elementos que possam ser agregados das demais estratégias.

### 2.3.2 Reconfiguração da cadeia de valor

Kretschmer (2013) introduz esta estratégia como a entrada de uma nova empresa dentro de uma categoria apresentando um produto de valor inferior que vai atrair em primeiro momento os consumidores sensíveis ao preço. Com o tempo, a marca pode expandir suas operações e tomar uma parcela diferente do mercado.

A base desta estratégia é a entrada no mercado por um segmento que não abala os consumidores primários dos incumbentes, de forma a evitar retaliações dos concorrentes. Assim, quando suas operações se estabelecerem, a empresa pode começar a expandir e tomar mercado.

Entrando na base da cadeia de valor, a companhia tem oportunidade de ingressar no mercado sem grandes entraves estratégicos e pode investir em *marketing* para ganhar espaço com sua marca. Com o espaço tomado e com maior domínio das operações locais, é possível estudar expansões para outros consumidores ofertando produtos de preços mais elevados.

O risco desta estratégia é a associação da marca com produtos de baixo valor, os quais com frequência tendem a ser atrelados a terem baixa qualidade. Isso tornaria o *upgrade* para produtos de mais alto valor mais difícil, sendo necessário esforços de *rebranding* para alterar a percepção do consumidor.



### 2.3.3 Mercado de nicho

A estratégia de mercado de nicho foca em atacar única e exclusivamente uma seção específica do mercado de forma agressiva, sendo que não é viável aos incumbentes reagirem a tal manobra. Kretschmer (2013) aborda esta estratégia como forma de tomar uma parcela do mercado que não permite retaliação por parte dos incumbentes.

Para que esta estratégia funcione, o foco deve ser um setor específico que demande do incumbente uma alteração em toda a sua logística para defender. Desta forma, fica inviável realizar uma alteração de grande porte para defender apenas uma pequena parcela do mercado, sendo mais razoável acomodar a entrada do novo competidor e dividir o espaço no mercado.

Kretschmer (2013) traz como exemplo uma companhia que entre em um novo mercado para atuar apenas em uma pequena região específica, sendo que os incumbentes têm práticas de preço a nível nacional. Neste caso, não é viável que os incumbentes alterem a sua lógica de preços, que impactaria os lucros em um nível nacional, para defender a entrada em uma região específica. Assim, terminaria por acomodar a entrada do novo competidor e continuaria com seus preços originais.

### 2.3.4 *Judo economics*

A estratégia de *judo economics* é uma estratégia bem peculiar e com características específicas. Kretschmer (2013) define tal estratégia como uma prática de preços e de capacidade de produção que faz a companhia entrante sinalizar ao mercado que deseja atacar apenas uma parcela de consumidores sem desejar expandir.

Esta estratégia tem semelhança com a estratégia de reconfiguração da cadeia de valor, pois também preconiza a definição de preços reduzidos com relação aos competidores. No entanto, como peculiaridade, a companhia entrante deve sinalizar, através do porte de sua operação por exemplo, que não tem estrutura e não planeja expandir seu público-alvo no futuro além do público que será sensibilizado pela redução nos preços.

Para que se tenha sucesso nessa estratégia, a companhia estrangeira deve ter uma lógica de preços ajustada para tomar uma parcela do *market share* que, aos olhos dos incumbentes, não valha a redução nos próprios preços para retomar. Assim, torna-se mais vantajoso para os incumbentes aceitarem a entrada do novo competidos a retaliar e ter uma margem de lucro menor.

## 2.4 Posicionamento de marca e construção de portfólio de produtos

Após a definição dos conceitos de estratégia de entrada e todas as suas particularidades, é necessário compreender a etapa que se segue: a definição de posicionamento de marca e a construção de um portfólio de produtos. Assim, nesta seção serão abordados os principais conceitos para um bom posicionamento de marca e construção de um portfólio de produtos que se conecte com o propósito da companhia.

A definição de ambos os conceitos é chave para complementar as estratégias escolhidas para penetração do mercado. Com um posicionamento de marca que garanta a boa imagem da companhia no país e um portfólio de produtos que conecte os consumidores a marca, a companhia tem grandes chances de ser bem-sucedida no mercado.

### 2.4.1 Posicionamento de marca

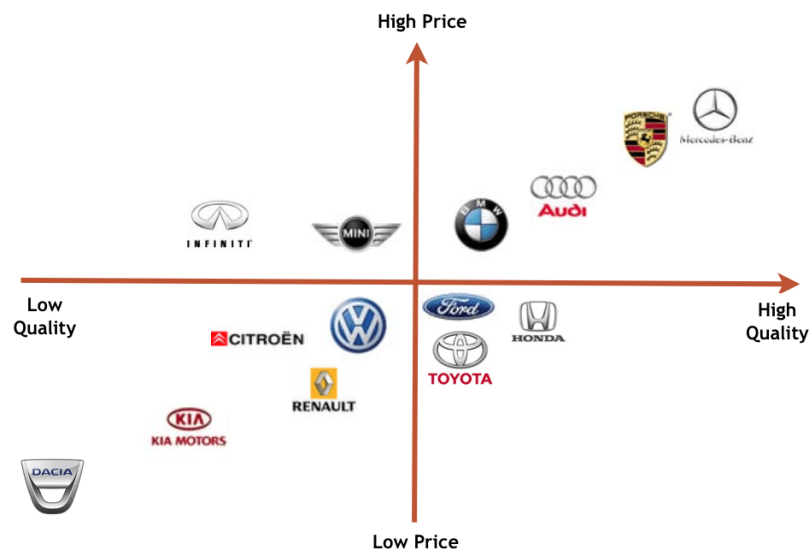
Segundo artigo publicado pelo Corporate Finance Institute (2022), o posicionamento de marca é a habilidade de influenciar a percepção de sua marca ou produto nos consumidores frente a seus concorrentes. Por conseguinte, o objetivo do posicionamento de marca é estabelecer a identidade da marca ou produto no imaginário dos consumidores para que a associe sempre que se refira a sua empresa.

Ainda neste artigo, o Instituto traz alguns dos exemplos mais difundidos de posicionamento de marca como seguem.

- Atributos e benefícios: é o posicionamento do produto com relação aos atributos que ele tem, podendo ser a correlação com certas características ou certos benefícios agregados.
- Preço: é a correlação da marca ou produto com características de preço competitivas, sendo reconhecido pelo seu preço reduzido.
- Qualidade: é o posicionamento da marca ou produto com altos padrões de qualidade, sendo reconhecido por sua confiabilidade.
- Uso: correlação direta com a usabilidade do produto, sendo associado com sua função final.
- Competidores: posicionamento da marca ou produto como superior frente a seus competidores, sendo associado como o melhor do mercado.

Definido um tipo de posicionamento para a marca, é possível escolher atributos que se deseja comparar frente aos competidores e criar um mapa de percepção para ilustrar essa correlação. O Corporate Finance Institute (2022) traz como exemplo o mapa de percepção da figura a seguir com propósitos ilustrativos, sem embasamento em pesquisas específicas, para comparar algumas percepções de consumidores sobre marcas de veículos.

Figura 3 – Mapa de percepção de preço e qualidade na indústria automotiva



Fonte: Corporate Finance Institute (2022).

Por fim, é necessário estipular um passo a passo para criar uma percepção única para a marca. Como o artigo traz, existem quatro passos a serem seguidos para o posicionamento da marca e podem ser descritos como segue.

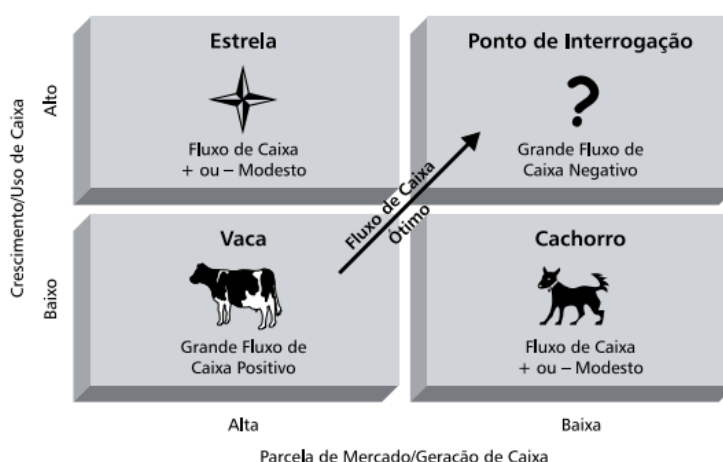
1. Determinar as características únicas da sua empresa comparada aos competidores, explorando como a marca se destaca e cria oportunidades de diferenciação, sempre focando nos pontos fortes que podem ser destacados.
2. Identificar a posição da companhia frente ao mercado, comparando como o posicionamento da empresa a coloca em uma posição diferente dos competidores.
3. Analisar o posicionamento dos competidores e como isso afeta o mercado, sendo pontos de atenção para compreender como os diferentes *players* se comportam.
4. Desenvolver o posicionamento da empresa com base nos seus pontos fortes e como se destaca no mercado, com os consumidores e frente aos competidores.

## 2.4.2 Construção do portfólio de produtos

A escolha dos produtos corretos para a entrada em um país é essencial para garantir o sucesso da marca. Tais produtos estar relacionados ao posicionamento da marca, sendo o que realmente representará a companhia no país. Por isso, compreender como a construção de um bom portfólio é feita se torna essencial no processo de planejamento da expansão internacional.

Carvalho e Laurindo (2010) trazem como uma das soluções uma ferramenta construída pela consultoria Boston Consulting Group e que foi apontada por Porter (1987, *apud* Carvalho e Laurindo, 2010) como *framework* eficaz: a matriz BCG. Nesta matriz, é relacionado a geração de caixa com o volume de investimentos necessários para que ele seja mantido.

Figura 4 – Matriz BCG



Fonte: Carvalho e Laurindo (2010).

Carvalho e Laurindo (2010) definem o eixo horizontal como a parcela do mercado que aquele produto detém, a qual está diretamente ligada com sua geração de caixa: quanto maior a parcela de mercado, maior será a geração de caixa. O eixo vertical, por sua vez, representa o nível de crescimento do mercado que aquele produto está inserido, o qual reflete a necessidade de uso de caixa para mantê-lo: quanto mais aquecido o mercado, maior a concorrência e, por conseguinte, maior o volume de capital para manter este produto.

Cada um dos quadrantes é nomeado por uma figura simbólica, a qual representa os atributos que ocasionalmente produtos que se encaixam na descrição possuem. A definição destas figuras e suas características podem ser observadas na tabela abaixo.

Quadro 3 - Quadrantes dentro na matriz BCG

Quadrante	Parcela do mercado	Crescimento do mercado
Vaca leiteira	Alta	Baixo
Estrela	Alta	Alto
Ponto de interrogação	Baixa	Alto
Cachorro	Baixo	Baixo

Fonte: Adaptado de Carvalho e Laurindo (2010).

Carvalho e Laurindo (2010) trazem uma descrição detalhada e recomendações de estratégias para a gestão de cada um dos tipos de produto por quadrante que se encaixa como seguem.

- Vaca leiteira: Produto mais competitivo da empresa, com bons resultados em um mercado pouco competitivo. Estes produtos tendem a demandar baixo investimento de caixa por estarem em um mercado estabilizado e geram um bom fluxo de caixa para a companhia. Recomenda-se manter as atenções para não incorrer em perda de posição e utilizar o caixa para financiar desenvolvimento de outros produtos.
- Estrela: Produto que tem boa participação no mercado e fluxo de caixa, porém está inserido em um mercado competitivo e em crescimento. Demanda da companhia investimentos constantes para manter a posição no mercado. Recomenda-se continuar o investimento por sua boa posição no mercado e altos lucros, visando torná-lo uma “vaca leiteira”.
- Ponto de interrogação: Produto com baixa participação no mercado e que demanda altos investimentos por estar em um mercado em crescimento. Demanda investimentos constante para manutenção no mercado, geralmente associados a produtos que a companhia deve manter por pressão do mercado, mas que não dão retorno. Recomenda-se a utilização do caixa oriundo das “vacas leiteiras” para financiar este produto e tentar transformá-lo em um produto dominante - caso contrário, recomenda-se pensar em descontinuar o produto.
- Cachorro: Produto de baixa participação no mercado e que está inserido em um mercado estabilizado e desaquecido. Este produto não exige grandes investimento para sua manutenção, porém também não gera fluxos de caixa consideráveis, sendo associado a produtos que a companhia mantém para mercados de nicho que as demais companhias do mercado também atuam. Recomenda-se avaliar a necessidade do produto no

portfólio e, caso não seja necessário, realizar a descontinuação para focar em outros investimentos.

O fluxo de caixa ótimo pode ser definido com base nas descrições destes quadrantes. A “vaca leiteira”, como possui um bom fluxo de caixa e alta dominância de um mercado já estabilizado, produz caixa para a companhia de forma quase que constante. Desta forma, torna-se uma boa fonte de proventos para financiamento da evolução de outro produto. Pensando na matriz, portanto, a “vaca leiteira” deve servir de financiadora para os produtos do tipo “ponto de interrogação”, os quais estão presentes em um mercado aquecido e precisam de investimento para que se tornem ou um produto “estrela” ou, no melhor dos casos, um produto “vaca leiteira”.

Com isto, é possível perceber que o posicionamento de um produto na matriz não é estático. Conforme o desenvolvimento da própria companhia, do mercado e a maneira como os recursos são geridos os produtos podem mudar de quadrante. Desta forma, buscar o fluxo de caixa ótimo é necessário para progressão dos produtos ao quadrante de “vaca leiteira”.

A matriz possui limitações como Carvalho e Laurindo (2010) trazem, sendo a principal a definição das métricas para avaliação dos eixos. Nestes eixos, deve-se compreender a aplicação dos conceitos do eixo vertical – custos relativos da empresa – e o eixo horizontal – parcela do mercado – para cada indústria. No entanto, as aproximações pelo crescimento do setor e pelo *market share* são boas métricas, para os eixos vertical e horizontal respectivamente, que podem ser aplicadas em grande parte das indústrias.

Por fim, é importante, também, compreender a composição de portfólio das empresas concorrentes, uma vez que impactam diretamente no desempenho dos produtos da companhia estudada. Neste ponto, os quadrantes do “cachorro” e do “ponto de interrogação” são produtos que tendem a ser mais vulneráveis a ataques de outras marcas, devendo ter a atenção da companhia. Sua continuação deve ser pensada, pois demandam esforço de gestão e geram poucos resultados.



### 3 METODOLOGIA

Para a modelagem da entrada de uma empresa estrangeira no país, primeiro é necessário compreender as teorias que regem os movimentos estratégicos das corporações e observar casos já decorridos que sirvam de insumo criativo. Desta forma, este trabalho seguirá os conceitos do método qualitativo para seu desenvolvimento, tomando como base os preceitos descritos por Jose Luis Neves (NEVES, 1996) em seu trabalho. Deste, pode ser retirado o trecho que bem exemplifica o método ao citar MAANEN (1979, *apud* NEVES, 1996):

(...) para não atravessar uma rua, basta que vejamos se aproximar um caminhão; não é necessário saber seu peso exato, a velocidade a que corre, de onde vem, etc. Nessa situação, o caminhão pode ser entendido como um símbolo de velocidade e força, e, para a finalidade de atravessar a rua, outras informações seriam prescindíveis. (NEVES, 1996, p.1)

Portanto, o trabalho consiste em dois grandes pilares: a compilação de conteúdo e o estudo de casos. Para a primeira etapa, a revisão bibliográfica fornece informações sobre as principais estratégias de entrada de mercado, posicionamento de marca e composição de portfólio de produtos disseminadas no meio corporativo. Ademais, um estudo detalhado do mercado de veículos leves brasileiro será conduzido para ter total compreensão do cenário que será enfrentado pela companhia.

Na segunda etapa, como descreve GODOY (1995, *apud* NEVES, 1996) o estudo de caso tem por objetivo compreender no detalhe uma situação em particular, sendo base para compreensão dos motivos e efeitos atrelados a um fenômeno. Assim, serão observados três casos modelo para tomar de base e retirar ensinamentos: em primeiro lugar, o caso de sucesso de entrada da marca Hyundai no Brasil, a qual conquistou lugar entre os carros mais vendidos do país; em seguida, o caso de insucesso da marca JAC Motors no Brasil, a qual fez diversos esforços de *marketing*, mas não obteve sucesso de vendas; e por fim, o estudo de caso da marca chinesa Great Wall Motors (GWM), que em 2022 anunciou entrada no Brasil e tem se movimentado para o início das operações.

Com esta bagagem de conteúdo assimilada, será possível construir uma estratégia para penetração da marca no país, sendo o enfoque a construção de uma operação física no país (*greenfield*) e não apenas, mas podendo ser incluída, a importação de carros para o Brasil, com um posicionamento da marca e portfólio de produtos que tenham aceitação nacional. O estudo,



por conseguinte, terá seu objetivo completo com uma descrição qualitativa destes pilares em estágio inicial, sendo uma base para estudos futuros e mais aprofundados que tangenciem demais implicações desta movimentação como bem delimitadas na seção de objetivos deste trabalho.



## 4 ESTUDO DO MERCADO BRASILEIRO DE VEÍCULOS LEVES

Neste capítulo serão abordados os principais temas que tangem o entendimento do mercado brasileiro de veículos leves, além de análises e dados que refletem o cenário nacional no setor. Este capítulo será base para construção dos argumentos que sustentarão a tese de entrada no país.

Uma análise detalhada é fornecida pelas tabelas que constam no apêndice A deste trabalho, tratando especificamente das parcelas de mercado de cada veículo em sua categoria, bem como o número de unidades vendidas no ano de 2021. Todos estes números têm origem no relatório publicado pela Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores - Fenabrave (2022) e serão citados ao longo deste capítulo, podendo ser conferidos com o auxílio de tais tabelas.

### 4.1 O cenário competitivo do setor no Brasil

Ao longo das últimas décadas, inúmeras companhias entraram e saíram do mercado nacional de veículos. Em sua história, a distribuição de marcas e os tipos de carros exibidos nas ruas com maior frequência se alteraram constantemente. Tanto as estratégias de gestão da marca quanto o portfólio destas companhias foram dinâmicos com o tempo. Desta forma, compreender o cenário atual de competitividade é essencial para ter uma foto do momento atual do setor.

Uma maneira de apresentar a competitividade no setor é através do *market share*, que estas empresas possuem. O relatório Fenabrave (2022) traz a o cenário para o ano de 2021 com as principais companhias do setor de veículos leves, mostrando a parcela do mercado que possuem no geral – considerando automóveis e veículos comerciais leves – quanto desmembrado por segmento – automóveis e veículos comerciais leves separadamente. Estes valores estão representados na tabela 1.

Tabela 1 – *Market share* das top 20 companhias por segmento no mercado brasileiro

Posição Geral	Marca	Automóveis e Comerciais Leves 2021	Automóveis 2021	Comerciais Leves 2021
1º	FIAT	21,8%	14,5%	49,1%
2º	VW	15,3%	17,2%	8,3%
3º	GM	12,3%	13,2%	8,9%
4º	HYUNDAI	9,3%	11,6%	0,8%
5º	TOYOTA	8,8%	8,2%	11,0%
6º	JEEP	7,5%	9,6%	*
7º	RENAULT	6,5%	6,8%	5,3%
8º	HONDA	4,1%	5,2%	*
9º	NISSAN	3,3%	3,4%	2,8%
10º	CAOA CHERY	2,0%	2,6%	*
11º	FORD	1,9%	1,1%	4,9%
12º	PEUGEOT	1,5%	1,6%	1,2%
13º	CITROEN	1,2%	1,3%	0,8%
14º	MITSUBISHI	1,1%	0,5%	3,2%
15º	BMW	0,7%	0,9%	*
16º	VOLVO	0,4%	0,5%	*
17º	M.BENZ	0,4%	0,4%	0,4%
18º	AUDI	0,3%	0,4%	*
19º	LAND ROVER	0,3%	0,3%	*
20º	KIA	0,3%	0,2%	0,6%

\* Valores não informados.

Fonte: Fenabreve (2022).

Quando analisado pelo segmento geral, incluindo ambos automóveis e comerciais leves, observamos um mercado pulverizado e que não apresenta concentração expressiva dentre seus competidores. No entanto, na análise por segmentos, é possível observar uma alta concentração na companhia Fiat dentro do setor de comerciais leves.

Esta concentração se deve principalmente por seus resultados com um veículo específico, a Fiat Strada. No *ranking* geral de 2021, esta picape foi o veículo mais vendido do Brasil, emplacando 109.107 unidades no período – sendo responsável por 26% das vendas no segmento – e 5,5% do total de vendas no país. A marca também obteve muito sucesso no segmento devido a outro modelo, a Fiat Toro, que emplacou 70.890 unidades, sendo a segunda colocada no *ranking* do segmento – com 17% do mercado de comerciais leves, e sétimo colocado no *ranking* geral – com 3,6% das vendas totais do país.

Figura 5 – Fiat Strada



Fonte: WebMotors (2022).

Outro ponto notável decorrente destes dados, é que dentre as cinco primeiras montadoras do *ranking* geral, apenas a Hyundai se destaca por ter entrado no país na última década. As demais quatro montadoras já estão estabilizadas no país muito antes da chegada da companhia sul-coreana, demonstrando seu sucesso na estratégia de entrada.

O caso da companhia sul-coreana Hyundai será aprofundado como caso de sucesso no capítulo 5. Entretanto, vale ressaltar os resultados de seu modelo mais comercializado e primeiro lugar em vendas no segmento de automóveis, o Hyundai HB20. Este modelo, em 2021, emplacou 86.455 unidades, sendo primeiro lugar na categoria de hatches pequenos dentro do segmento de automóveis – com 25% do mercado da categoria – e segundo colocado no *ranking* geral – com 4,4% do mercado nacional.

Descendo mais um nível de granularidade, é possível comparar a competitividade do setor com relação aos seus compradores. Neste conjunto de dados trazidos pelo relatório Fenabreve (2022), é possível visualizar a participação em vendas das principais companhias para o varejo – definido como as vendas em concessionárias para o público em geral – e para vendas diretas – que são as vendas diretamente para frotas comerciais, como por exemplo, para locadoras. Tais valores podem ser observados na tabela 2, que ordena pelos resultados gerais no varejo, e na tabela 3, que traz a participação de cada tipo de venda no mercado geral.

Tabela 2 – *Market share* das principais companhias por segmento e tipo de venda

Marca	Automóveis e Comerciais Leves 2021		Automóveis 2021		Comerciais Leves 2021	
	Varejo	Venda direta	Varejo	Venda direta	Varejo	Venda direta
FIAT	15,2%	30,5%	11,1%	19,9%	38,5%	56,3%
VW	13,7%	17,5%	15,2%	20,4%	5,1%	10,5%
HYUNDAI	13,3%	4,2%	15,3%	5,8%	*	*
GM	13,0%	11,3%	14,4%	11,2%	5,0%	11,6%
TOYOTA	12,8%	3,5%	11,6%	2,7%	19,5%	5,3%
RENAULT	6,1%	7,0%	6,4%	7,4%	4,3%	5,9%
NISSAN	3,7%	2,8%	3,7%	2,9%	3,3%	2,6%
JEEP	3,6%	12,7%	4,2%	18,0%	*	*
OUTROS	18,8%	10,5%	18,1%	11,7%	24,4%	7,9%

\* Valores não informados.

Fonte: Fenabrave (2022).

Tabela 3 – Participação agregada por segmento e tipo de venda

Segmento	Tipo de venda	Participação (2021)
Automóveis e Comerciais Leves	Varejo	52,6%
	Venda direta	47,4%
Automóveis	Varejo	54,4%
	Venda direta	45,6%
Comerciais Leves	Varejo	55,0%
	Venda direta	45,0%

Fonte: Fenabrave (2022).

Destes dados, é possível retirar algumas conclusões importantes. Primeiramente, o mercado varejista é mais descentralizado que o das vendas diretas. Observando detalhadamente as companhias apresentadas por tipo de venda dentro do mercado geral, as cinco maiores dentro do varejo detêm 68% do *market share*, enquanto nas vendas diretas as cinco maiores companhias deste tipo de venda detêm aproximadamente 80% do *market share*.

Além disso, analisando o agregado por segmento, é possível ver que a participação das vendas diretas e varejo são similares, dividindo de forma quase igual o mercado. Segundo o relatório Fenabrave (2022), isto pode ser um efeito das quedas no número de vendas do varejo e deve ser tratado com cautela. No entanto, é visível que ambos mercados têm representatividade igualitária no cenário nacional.

Este cenário impõe algumas barreiras no relacionamento com consumidores devido à natureza de cada tipo de venda. Quando tratada a venda no varejo, que é feita majoritariamente

por uma concessionária ao consumidor pessoa física, a substituição entre marcas é muito mais facilitada, uma vez que tal consumidor não possui vínculos diretos com a marca que o obrigam a manter o relacionamento.

Já as vendas diretas, majoritariamente feitas pela montadora direto com outras companhias, possuem, geralmente, vínculos comerciais que atrelam o fornecimento de veículos daquela montadora a companhia por um certo período. Desta forma, os clientes da venda direta são muito mais vinculados a certas companhias e realizar a alteração para outra marca – que pode demandar uma quebra de contrato – é custoso e protege as companhias já estabelecidas no mercado.

Quando tratados por companhias, as que se posicionaram bem no *ranking* geral tendem a ser as com maior representatividade por tipo de venda. Em especial, o caso da companhia Fiat, que possui alta expressividade nas vendas diretas, sendo a maior do ramo. Este valor é notável, principalmente, nas vendas diretas de comerciais leves, provavelmente liderada por seu modelo Fiat Strada, que é de amplo uso para fins comerciais de empresas e ganha notoriedade na participação de mercado frente a concorrência.

#### 4.2 Categorização e resultados por segmento

Para compreender os resultados e categorias que tem maior número de vendas no mercado nacional, primeiramente é necessário compreender a categorização feita pelo órgão que atua no setor, a Fenabreve. Dentro de cada um dos dois segmentos, existem categorizações nas quais os modelos de veículos se encaixam. Abaixo, seguem algumas definições das categorias por segmento como trazidas pelo portal G1 Autoesporte (2012) e um exemplo de veículo representativo da categoria.

- Automóveis:
  - Entrada: modelos com menor custo dentre os oferecidos pela marca.
    - Veículo representativo: Volkswagen Gol.
  - Grandcab e Monocab: são as nomenclaturas utilizadas para designar as minivans, sendo as monocabs menores e grandcabs maiores, tendo esta no mínimo 7 lugares.
    - Veículos representativos: Chevrolet Spin (grandcab) e Honda Fit (monocab).
  - Hatch: veículos de dois volumes (dianteira e cabine), sendo que o porta-malas é integrado ao compartimento de passageiros.

- Veículos representativos: Hyundai HB20 (pequeno) e Chevrolet Cruze (médio).
- Sedan: veículo de três volumes (dianteira, traseira e porta-malas), sendo o porta-malas apartado do volume de passageiros.
  - Veículos representativos: Volkswagen Voyage (pequeno), Chevrolet Onix Plus (compacto), Toyota Corolla (médios), BMW 320i (grandes).
- Sport: também denominados esportivos, são veículos desenvolvidos para alcançar altas velocidades.
  - Veículo representativo: Porsche 911.
- SUV: do inglês “*Sport Utility Vehicle*”, são veículos utilitários esportivos de grande porte, com finalidade de ter rodagem tanto em estradas urbanas quanto na terra.
  - Veículo representativo: Jeep Renegade.
- SW: do inglês “*station wagon*”, são veículos conhecidos no Brasil como peruas, que são veículos geralmente baseados em carros hatchbacks ou sedans com maior espaço interno; se diferem das minivans por serem mais baixos.
  - Veículos representativos: Fiat Weekend (médio) e Audi RS6 Avant (grande).
- Comerciais leves:
  - Picape: veículo de carga geralmente com a carroceria aberta separada da cabine.
    - Veículos representativos: Fiat Strada (pequena) e Toyota Hilux (grande).
  - Furgão: veículos de trabalho geralmente fechados e com capacidade interna para transporte de mercadorias ou carga.
    - Veículos representativos: Fiat Fiorino (pequeno) e Renault Master (grande).

Vale ressaltar que, para este estudo, os furgões não serão considerados, pois estão majoritariamente associados a utilização como transporte de trabalho. Para fins de contabilização nas parcelas de mercado, serão agregados junto a categoria “Outros” dentro de seu segmento.

Com tais categorias, é possível separar os segmentos e compreender quais são as categorias que mais se destacam dentro do mercado. Estas informações seguem nas tabelas 4 e 5 a seguir.



Tabela 4 – Participação de cada categoria no segmento de automóveis em 2021

Categoria	Participação 2021	Participação 2020	Variação
SUVs	42,9%	32,7%	10,2%
HATCH PEQUENO	21,9%	29,5%	-7,6%
ENTRADA	13,4%	12,7%	0,7%
SEDAN PEQUENO	7,4%	8,1%	-0,7%
SEDAN COMPACTO	6,8%	8,8%	-2,0%
SEDAN MEDIO	5,0%	5,3%	-0,3%
GRANDCAB	0,8%	1,0%	-0,2%
SEDAN GRANDE	0,5%	0,5%	0,0%
MONOCAB	0,8%	1,0%	-0,2%
HATCH MEDIO	0,2%	0,3%	-0,1%
SPORT	0,2%	0,1%	0,1%
SW GRANDE	<0,1%	<0,1%	<0,1%
OUTROS	<0,1%	<0,1%	<0,1%

Fonte: Adaptado de Fenabreve (2022).

Tabela 5 – Participação de cada categoria no segmento de comerciais leves em 2021

Categoria	Participação 2021	Participação 2020	Variação
PICAPE GRANDE	52,9%	50,3%	2,6%
PICAPE PEQUENA	33,2%	25,1%	8,1%
OUTROS	13,9%	24,6%	-10,7%

Fonte: Adaptado de Fenabreve (2022).

Das tabelas é possível extrair as categorias que tem maior participação no mercado brasileiro. Começando pelos automóveis, os SUVs dominam o mercado com quase metade de todas as vendas do segmento em 2021, demonstrando a preferência do consumidor por este tipo de veículo. Ademais, comparando os anos de 2020 e 2021, nota-se um crescimento expressivo de 10% na participação desta categoria no mercado.

Ainda nos automóveis, as categorias de hatches pequenos e veículos de entrada tem representatividade no cenário nacional, somando, junto aos SUVs, quase 80% da participação no segmento. Apesar da relevância, os hatches pequenos perderam 8% da participação no mercado, categoria que costumava dominar o mercado em anos anteriores.

Para os comerciais leves, as picapes somam aproximadamente 85% do segmento em vendas. Estas categorias sempre foram muito comercializadas no Brasil dada a aplicação tanto para fins comerciais quanto como veículos de passeio. Principalmente nas regiões interioranas e de atividade rural, estes veículos têm grande comercialização.

### 4.3 Capacidade produtiva do setor no Brasil

Dentre as marcas que comercializam veículos no Brasil, nem todas trabalham com o modelo de produção em solo nacional. As companhias que produzem com plantas industriais no país podem ser encontradas no apêndice B deste estudo, contando com localização das fábricas, data de inauguração e capacidade produtiva.

Segundo matéria de Strickland (2022) para o Correio Brasiliense, a produção de veículos no país em 2021 cresceu com relação ao ano de 2020, produzindo 2,24 milhões de veículos dentre automóveis, comerciais leves e caminhões como reportado pela ANFAVEA. A produção, no entanto, não recuperou os números pré-pandemia, que em 2019 registrou 2,9 milhões de veículos produzidos.

A matéria também traz que de acordo com expectativas da ANFAVEA do início de 2022, é esperado que o setor cresça 9,4%, atingindo a média de 2,46 milhões de veículos ao fim do ano. Mesmo com esses números, a produção está ainda abaixo da capacidade produtiva nacional instalada, que é de 4,7 milhões de unidades.

Observando as tabelas disponíveis no apêndice B com os dados de Fortunatti (2021), é possível notar pela data de inauguração uma tendência de descentralização da localização das fábricas, saindo dos antigos centros industriais próximos ao ABC Paulista e indo para regiões interioranas do estado de São Paulo, Rio de Janeiro e estados do Centro-Oeste e Sul.

Esta tendência se deve ao encarecimento das regiões industriais antigas e a falta de espaço físico para construção de novos parques industriais. Além disso, as companhias têm sido incentivadas a mover para novas localidades em que os municípios ou estados ofereçam incentivos fiscais para sua instalação.

Outro ponto a ser levado em conta é a localização dos principais fornecedores de componentes e matérias primas. Quanto mais próximo de fornecedores ou regiões portuárias, mais fácil é o recebimento de insumos para produção dos veículos, barateando o custo final ao reduzir custos logísticos.

### 4.4 Fornecedores

Um dos mais importantes pontos quando se analisa um mercado é compreender a dinâmica dos fornecedores de insumos para fabricação do produto, sendo este um ponto de dor no setor automotivo. Para alguns produtos de baixa diferenciação, existem uma gama considerável de opções de fornecedores, tanto nacionais quanto internacionais. No entanto, para

produtos de maior complexidade, alguns fabricantes específicos se destacam por monopolizar o mercado.

Por isso, nesta seção, serão abordados alguns dos principais fornecedores do setor que possuem produtos de maior especificidade e que tendem a fornecer para a maioria dos montadores no país. Grande parte destes fornecedores são multinacionais e produzem tanto no Brasil quanto importam produtos próprios para o país, sendo sua localidade e produtos ofertados um fator importante para produção. Desta forma, serão sumarizados no quadro 4 fornecedores que se deve manter atenção, seus principais produtos e se possuem plantas no Brasil.

Quadro 4 – Principais fornecedores do setor automobilístico brasileiro

Fornecedor	Principais produtos	Presença no Brasil
Bosch	Componentes e motores elétricos, freios, filtros e componentes do <i>powertrain</i>	12 unidades no país, espalhadas pelo Sul, Sudeste e Nordeste
Faurecia	Bancos, painéis de instrumentos, para-choques, escapamentos	15 unidades no país, espalhadas pelo Sul, Sudeste e Nordeste
Gestamp	Partes estampadas da lataria, chassis e mecanismos de trava e sistemas de potência	9 unidades e uma administrativa, localizadas no Sul e Sudeste
Usiminas	Aço preparado para produção automotiva	Diversas plantas, com presença no Sul, Nordeste e alta concentração no Sudeste
ZF	Sistemas de transmissão, freios e direção, amortecedores e rolamentos	6 plantas e um centro de distribuição unificado no Sudeste, com centros de distribuição auxiliares em todas as demais regiões

Fonte: Sites das companhias.

Com base nesses cinco fornecedores, é visível uma concentração produtiva no eixo sul do país, portanto posicionamentos de companhias nessas regiões são mais observadas. Por serem de menor porte, os fornecedores não específicos e de baixa diferenciação tendem a ser mais facilmente substituíveis e são escolhidos por qualidade com base na localidade da produção que a companhia se instala.

#### 4.5 Novos entrantes no mercado nacional

Nas últimas duas décadas, houve alguns movimentos de companhias entrando no mercado nacional de veículos, tanto com importações quanto com fábricas construídas. Uma breve descrição destes movimentos será dada nesta seção, uma vez que este tópico será detalhado no capítulo 5 com os estudos de caso.

Quanto a produção em solo nacional, embasando-se nos dados de Fortunatti (2021) trazidos no apêndice B deste trabalho, algumas fabricantes que antes importavam para o país se instalaram no Brasil. São exemplos a Hyundai, BMW e a Jaguar Land Rover. Destas, no próximo capítulo a Hyundai Motors terá um destaque especial devido a ser um caso de sucesso para novos entrantes no mercado brasileiro.

Quanto a importação, marcas que antes eram consideradas escassas no país ganharam representatividade. Como traz a matéria de Ribeiro (2021), a montadora Porsche tem aumentado suas vendas em território nacional, emplacando em 2020 um total de 2.449 carros e, segundo dados Fenabreve (2022), quase mil unidades em 2021.

#### 4.6 Tendências de mercado no Brasil

Nesta seção, serão abordadas as tendências observadas no mercado de veículos brasileiro, as quais também refletem algumas tendências globais. Foram selecionadas quatro tendências que possuem grande expressividade e alteram alguns cenários nacionais para as companhias incumbentes e para novos entrantes.

##### 4.6.1 Veículos elétricos

Os veículos elétricos têm se tornado cada vez mais presentes no cenário mundial e no Brasil começam a ganhar espaço. Este tipo de motorização é tido como o futuro da mobilidade, sendo inclusive, em alguns países, pauta de acordos para a transição total para modelos elétricos. As montadoras também já se movimentam e oferecem modelos bem desenvolvidos neste ramo, tornando-os mais acessíveis com o passar do tempo.

Entretanto, estes veículos demandam uma estrutura alternativa com relação aos veículos a combustão. As principais tecnologias demandadas são as redes de recarga espalhadas pelo país e estruturas apropriadas para que o proprietário do veículo possa carregar seu veículo em

sua residência. Além disso, baterias especiais têm sido desenvolvidas para aumentar a autonomia destes veículos e aumentar a velocidade de carga.

No Brasil, estes veículos têm ganhado espaço nos últimos anos, porém nada comparado ao mercado de veículos a combustão. Já é possível observar algumas unidades nas ruas, porém a estrutura ofertada no país ainda não permite a larga escala. Além disso, os modelos comercializados no país têm custo elevado, tendo os modelos mais baratos partindo da casa dos 150 mil reais, como traz a matéria da Cesar (2022) na matéria do portal InsideEVs.

#### 4.6.2 Plataformas modulares

As plataformas modulares, como traz Fortunatti (2022) na matéria da Motor 1 UOL, são conjuntos de estrutura, componentes ou peças isoladas que são compartilhadas por mais de um modelo dentro de uma marca ou grupo de marcas. Essas plataformas visam cada vez mais unificar peças e processos produtivos para diminuir complexidades e aumentar a velocidade de produção dos modelos.

Diversas marcas já utilizam plataformas modulares, compartilhando entre si desde algumas peças a conjuntos completos de chassis e componentes. Alguns exemplos de plataformas modulares presentes no Brasil e de alta relevância são trazidas por Fortunatti (2022) e serão descritas a seguir.

- Plataforma Volkswagen MQB: a primeira e mais popular dentre as plataformas modulares, apresentada em 2012 e que inicialmente equipou modelos Audi A3, Volkswagen Golf, Volkswagen Passat, dentre outros. Em sua segunda geração, se dividiu em quatro categorias distintas, equipando desde o Volkswagen Polo em sua versão A0 até Audi Q3 em sua versão A2 e Audi A3 em sua versão EVO.
- Plataforma Stellantis SCCS: o grupo Stallantis, detentor de marcas como Fiat e Jeep, desenvolveu esta plataforma que já equipou modelos como Fiat Punto em sua versão “*Small*” e hoje equipa modelos como Jeep Renegade, Jeep Compass, Jeep Commander e Fiat Toro em suas versões “*Small Wide*”.
- Plataforma General Motors GEM: Desenvolvida em 2016 para mercados emergentes, esta plataforma foi desenvolvida para produção de veículos de baixo custo. Estreou no Brasil em 2019 e equipa modelos produzidos pela Chevrolet no Brasil como Chevrolet Onix, Chevrolet Onix Plus e Chevrolet Tracker.

#### 4.6.3 Aluguel de carros direto com montadoras

Outra tendência de mercado recente é a adesão das montadoras ao ramo de locação de veículos. Tal movimento é uma estratégia de fidelização do cliente com a oferta de um serviço, uma vez que as vendas dos veículos não imprimem a necessidade de vínculo com a marca.

Segundo Moreno (2021) em reportagem da CNN Brasil, as montadoras que antes vendiam os carros no atacado para empresas locadoras de veículos agora passam a locá-los por meio de vendas por assinatura. A modalidade permite que o consumidor pague uma taxa mensal que inclui o uso do carro, além também incluir usualmente os custos de manutenção, documentação e seguro veicular. Neste negócio, as locadoras, que eram intermediárias, são retiradas da cadeia, diminuindo os valores do serviço oferecido.

Algumas marcas, já oferecem o serviço como trazido na reportagem, sendo elas Audi, Caoa Chery, Fiat, Ford, Jeep, Mitsubishi, Renault, Toyota e Volkswagen. As opções praticadas permitem assinaturas por tempo e quilometragem rodada, permitindo a retirada de carros zero quilômetro e com opção, em alguns casos, de escolha dos opcionais e detalhes, como cor e interior.

#### 4.6.4 Rota 2030

O programa Rota 2030, como trazido em seu próprio portal de informações Rota 2030 (2022), foi instituído através da Lei Nº 13.755 de 10 de dezembro de 2018 como uma remodelação do extinto programa Inovar Auto. O programa segue as mesmas linhas do anterior, porém com algumas adaptações para abranger as empresas participantes e fornecer benefícios a toda a cadeia produtiva do setor automobilístico, incluindo fabricantes de peças e sistemas estratégicos além das montadoras.

Como trazido no portal Rota 2030 (2022), o programa Inovar Auto, consistia em fornecer uma redução significativa no IPI na venda do veículo quando a montadora cumpria obrigações vinculadas a alguns pilares: investimento em pesquisa e desenvolvimento, estar em consonância com o Programa de Etiquetagem Veicular e ao atingimento de níveis de eficiência energética. Para o programa Rota 2030, a abordagem é similar, porém com foco maior em pesquisa e desenvolvimento. As diretrizes do programa de forma resumida seguem na listagem a seguir.

- Estabelecimento de requisitos obrigatórios para comercialização de veículos no Brasil, além de exigir o investimento em eficiência energética, desempenho estrutural e disponibilidade de tecnologias assistivas.
- Aumentar investimentos em pesquisa e desenvolvimento, estimulando a produção de novas tecnologias e a automação para incremento da produtividade.
- Ampliar o uso de biocombustíveis e formas alternativas para motorização dos veículos, valorizando a matriz energética nacional.
- Aumentar a empregabilidade e garantir a capacidade técnica e qualificação do profissional do setor de mobilidade e logística.

Para aplicação no programa, a companhia deve seguir requisitos gerais para receber os incentivos fiscais, tais como adequação da estrutura contábil – com a utilização do Lucro Real e discriminação de um centro de custos de pesquisa e desenvolvimento – ter a situação regular com relação aos tributos federais e realizar investimentos mínimos em pesquisa e desenvolvimento.

#### 4.7 Perfil do consumidor brasileiro

Com base nos dados já levantados e em pesquisas adicionais, é possível descrever algumas das exigências do consumidor brasileiro e características que podem ser chave para o sucesso de uma marca dentro do país. Estes aspectos serão abordados de forma detalhada em cada parte desta seção.

##### 4.7.1 Categorias que mais agradam

Com base na tabela 4 com dados Fenabreve (2022), é possível observar as três categorias de automóveis mais compradas pelos brasileiros são SUVs, hatches médios e automóveis de entrada, as quais somadas representam quase 80% do segmento. Dentro dos comerciais leves, as picapes também dominam, sendo responsáveis por 85% do segmento.

O aumento nas vendas e dominância do mercado pelos SUVs começou recentemente como traz a matéria de Silva (2018) para a revista Exame. O segmento que anos atrás era exclusivamente de carros importados conta hoje com grande produção nacional. Segundo a matéria, o aumento brasileiro não é isolado, sendo uma tendência mundial, especialmente em países como Estados Unidos, Canadá e China.

Analistas citados na matéria atribuem o aumento nas vendas dessa categoria no Brasil a preferência do consumidor nacional por carros mais altos, espaçosos e que conferem segurança. Pontos que também atraem é o fato deste ser um segmento *premium* e oferecer mais tecnologia e conectividade nos sistemas.

O segmento de hatches, apesar de ainda ser bem colocado no *ranking* nacional de vendas, já teve maior expressividade no país. Também trazido por Silva (2018), tanto no Brasil quanto em mercados internacionais, as companhias já consideram a retirada de modelos da categoria, além de modelos sedans, para aderirem a tendência global dos SUVs. Esta tendência é atribuída a mudança nas preferências dos perfis de consumidores jovens, famílias e executivos, que antes preferiam modelos mais tradicionais como hatches e sedans e têm migrado para a categoria dos SUVs.

Quanto aos veículos de entrada, a categoria tem perdido modelos ao longo dos anos. A matéria de Silva (2018) traz dados Fenabrave de 2003 que os veículos de entrada, também conhecidos como carros populares, representavam quase 45% do mercado nacional, sendo que em 2021 (Fenabrave, 2022) representaram pouco mais que 13%. Isto se reflete no mercado atual com poucos exemplares comercializados na categoria, não apresentando novos modelos com frequência.

A queda nesta categoria, ainda segundo a matéria, tem sido atribuída a dois fatores principais. Primeiramente, o encarecimento das tecnologias embarcadas e maior necessidade de segurança veicular tornou o custo de produção mais elevado e isso refletiu no aumento dos preços da categoria. Em segundo lugar, o consumidor tradicional desta categoria dependia muito de linhas de crédito acessíveis para financiamento, as quais tem se tornado cada vez mais caras, dificultando o acesso a estes veículos.

Dentro do segmento de comerciais leves, o grande volume de picapes comercializadas tem duas explicações principais. Em primeiro lugar, por serem veículos com capacidade para trabalho e carga, tem ampla utilização comercial, uma vez que a matriz logística brasileira é majoritariamente rodoviária. Ademais, o segundo ponto é a preferência dos consumidores associados ao agronegócio pelos modelos, sendo versáteis tanto como veículos de passeio como veículos de trabalho.

#### 4.7.2 Preço médio dos veículos

Outro ponto a ser devidamente analisado no mercado são os preços médios dos veículos da categoria. Tomando como base as três categorias mais comercializadas dentro do segmento



de automóveis e a categoria das picapes, que representa o segmento de veículos comerciais leves, foi levantado o preço médio das versões de menor preço dos três modelos mais vendidos em cada categoria. Para tal, foi utilizada a pesquisa realizada mensalmente pela Fundação Instituto de Pesquisas Econômicas (Fipe) com os valores referentes a novembro de 2022.

Tabela 6 – Preço médio das versões de menor preço em cada categoria

Categoria	Modelo	Versão de menor preço 0 KM (nov/22)	Preço médio (nov/22)
SUV	Jeep Renegade	Sport T270 1.3 TB 4x2 Flex Aut.	R\$ 137.841,00
	Jeep Compass	Sport T270 1.3 TB 4x2 Flex Aut.	R\$ 176.557,00
	Hyundai Creta	Action 1.6 16V Flex Aut.	R\$ 114.657,00
Hatch pequeno	Hyundai HB20	Sense 1.0 Flex 12V Mec.	R\$ 79.481,00
	Fiat Argo	1.0 6V Flex.	R\$ 77.562,00
	Chevrolet Onix	Hatch 1.0 12V Flex 5p Mec.	R\$ 81.166,00
Entrada	Volkswagen Gol	1.0 Flex 12V 5p	R\$ 74.916,00
	Fiat Mobi	Like 1.0 Fire Flex 5p.	R\$ 67.633,00
	Renault Kwid	Zen 1.0 Flex 12V 5p Mec.	R\$ 65.442,00
Picapes (Geral)	Fiat Strada	Endurance 1.4 Flex 8V CS Plus	R\$ 99.696,00
	Fiat Toro	Endurance 1.3 T270 4x2 Flex Aut.	R\$ 144.543,00
	Toyota Hilux	CD 4x4 2.8 Diesel Mec.	R\$ 243.036,00

Fonte: Tabela Fipe (2022).

Desta tabela é possível observar o preço elevado das categorias mais comercializadas dentro do país. Até mesmo o modelo Renault Kwid, que é considerado o veículo com menor preço do mercado atual (SANTANA, 2022) parte de sua versão de entrada por 65 mil reais.

Tomando como base o modelo Chevrolet Onix, que durante muitos anos foi o veículo mais vendido do país, temos que o preço da sua versão de entrada 0 Km pela Tabela Fipe (2022) em novembro de 2018 era de R\$ 43.326,00. Corrigindo este preço a valor presente pelo índice de inflação IPCA de setembro de 2022 (Banco Central do Brasil, 2022), tem-se que este modelo custaria R\$ 54.078,59, uma diferença de quase 30 mil reais no preço da versão comercializada atualmente.

O jornal E-Investidor (2022) aborda em sua matéria alguns dos motivos que levaram ao aumento expressivo dos preços e que justificam a diferença nos preços relativos entre os veículos comercializados alguns anos atrás e os atuais. Os tópicos abordados são os que seguem.

- Impostos: Dados os quatro impostos principais da cadeia de produção – IPI, PIS, COFINS e ICMS – os veículos que saem dos pátios de produção tem 31% em média do

seu valor pago em impostos. Como comparação, os carros populares com motorização 1.0 em 1993 tiveram seu IPI reduzido a 0,1%, sendo que hoje este valor é de 5,7%.

- Tecnologia embarcada: A demanda dos consumidores por itens tecnológicos (p.ex. ar-condicionado, vidros elétricos e direção hidráulica), até mesmo nas versões de entrada, eleva o preço dos modelos. Além disso, o quesito segurança também impacta neste valor, sendo que a demanda tanto dos órgãos reguladores quanto da população por itens que forneçam maior segurança elevam o preço dos modelos.
- Custos produtivos: Como resultado da pandemia do Covid-19, alguns produtos como as commodities, em especial o aço e as borrachas, se tornaram escassas e aumentaram de preço. Em alguns casos, a escassez foi tão grande que itens como os semicondutores tiveram seu fornecimento interrompido e, com a menor quantidade, as montadoras priorizaram a produção de veículos *premium* e das categorias mais vendidas, como os SUVs, aumentando a pressão nos preços. Por fim, a desvalorização do dólar frente ao real fez com que produtos importados se tornassem mais caros para importação.
- Aumento na demanda: Mesmo com a redução da renda média da população, houve um aumento na demanda de veículos. Um dos fatores apontados é que ao longo da pandemia, a população optou pelo uso de transportes individuais em detrimento dos transportes públicos. Para as classes sociais A e B, com poder de compra mais alto, houve pressão de demanda focada nos veículos 0 Km, enquanto para as classes C e D, o foco foi em veículos usados, que também observaram um aumento nos preços.
- Crédito menos acessível: Com o aumento na taxa básica de juros, o acesso a crédito para financiamentos se tornou mais caro. Desta forma, os veículos se tornaram mais caros tanto para os consumidores, em especial os de menor renda, quanto para as montadoras, que dependem de linhas de crédito industriais para produção.
- Expertise nacional: O cenário de aumento tende a se agravar com a movimentação de algumas companhias deixando o país, tais como Ford e Mercedes-Benz. A falta de investimento no setor tornou a produção em outros países mais interessante para algumas companhias. O reflexo desta movimentação é o encarecimento dos veículos que vem pela importação destas companhias e a redução da oferta no país, que inflaciona os preços.

Não só no preço final do veículo esses fatores impactam, mas também no seu custo de manutenção. Com peças mais caras, realizar manutenções de rotina nos veículos tem se tornado cada vez mais caro, o que é um fator crítico para os brasileiros nos carros. Desta maneira a

confiabilidade na qualidade do veículo, que diminui a necessidade de manutenções, e a larga oferta de peças, que pode ser feita com uma boa rede de concessionárias ou centros de distribuição de peças, diminuem os custos de manutenção e tendem a agradar mais o consumidor final.



## 5 ESTUDO DE CASO

Como parte do método qualitativo, o estudo de caso é parte fundamental para compreender como as empresas realizaram a entrada no mercado brasileiro. Desta forma, com a compreensão das estratégias adotadas e os resultados obtidos, é possível ir além dos aspectos teóricos e compreender como o mercado realmente se comporta na prática.

Primeiramente, será estudado o caso de entrada no país da companhia sul-coreana Hyundai, a qual iniciou as movimentações no país por volta de 10 anos atrás e hoje tem modelos entre os carros mais vendidos no país. Em seguida, será estudado o caso de entrada da companhia chinesa JAC Motors que entrou no país também há aproximadamente 10 anos atrás, mas não conseguiu o sucesso imaginado e aparece entre os últimos nomes quando se fala de carros mais vendidos no país. Por fim, será feito o estudo das movimentações recentes da marca chinesa Great Wall Motors (GWM), a qual no ano de 2022 anunciou a vinda para o Brasil e já demonstra ações para a entrada.

### 5.1 Caso de sucesso: Hyundai

A Hyundai Motor Company é uma montadora sul-coreana fundada em 1967. A marca veio para o Brasil em 1999 exportando veículos através de um contrato de distribuição com o grupo brasileiro CAOA. Mais adiante, em 2007, o grupo CAOA começou a produção local dos veículos Hyundai através da fábrica recém-inaugurada do grupo em Anápolis no estado de Goiás. Neste primeiro momento, eram produzidos apenas a camioneta Hyundai HR e, algum tempo depois, os veículos Hyundai Tucson e IX35 e o caminhão leve Hyundai HD78 (CAOA, 2021).

No entanto, de acordo com o site da própria Hyundai (2022), a vinda oficial da montadora enquanto filial diretamente ligada à matriz para o Brasil ocorreu apenas em 2011. Foi no primeiro semestre deste ano que a montadora trouxe operações para o Brasil através da construção de uma fábrica na cidade de Piracicaba no estado de São Paulo. O primeiro carro produzido, um HB20, foi fabricado apenas em setembro de 2012, iniciando as comercializações neste mesmo ano.

Hoje, a marca produz no Brasil através de sua planta principal em Piracicaba os veículos Hyundai HB20 e Hyundai Creta (Hyundai, 2022). Além disso, continua a produção através da parceria de importação e produção com o grupo CAOA em Anápolis, sendo responsável por

produzir os veículos Hyundai Tucson e Hyundai IX35, além dos caminhões leves Hyundai HR e Hyundai HD80 (Hyundai-Motor, 2022).

Como expoente de seu sucesso, a marca tem o Hyundai HB20, sendo um carro exclusivamente brasileiro, que esteve entre os automóveis mais vendidos do país por anos. Em especial, em 2021, se classificou como o veículo mais vendido - excluindo-se pickups - do ano segundo dados da Fenabreve trazidos pelo portal G1 (2022). Outro grande sucesso da marca é o Hyundai Creta que, segundo dados da Fenabreve trazidos pelo portal G1 (2022), esteve em terceiro lugar nas vendas de SUVs em 2021.

#### 5.1.1 Análise da estratégia e portfólio da Hyundai

Pela trajetória da companhia Hyundai no país, é possível dividir sua entrada no mercado brasileiro em 3 grandes etapas, como segue a ordem.

1. A primeira fase de importação, iniciada em 1999, com auxílio de parceiro nacional representado pelo Grupo CAO A.
2. A segunda fase com o início da produção nacionalizada em 2007, através de um sistema semelhante ao de *franchising*, com a cessão de contrato de produção de alguns veículos da plataforma global para o Grupo CAO A.
3. A terceira fase com a instalação de capacidade de produção diretamente vinculada a matriz, através de uma estratégia similar a *greenfield* clássica, com produção de veículo exclusivo para o mercado brasileiro, o HB20.

Para o ano que foi iniciada, esta estratégia seguia os modelos disponíveis a época. Quando iniciou o processo de internacionalização para o Brasil no final do século XX, os processos de globalização estavam iniciando uma nova fase que viria a facilitar a penetração no mercado. Desta forma, a companhia optou pela estratégia conservadora de iniciar pela exportação.

Quando expandiu para a segunda fase, a companhia experimentou um aumento nas vendas de seus modelos internacionais, tendo o SUV Hyundai Tucson como um dos mais vendidos a época em sua categoria.

No entanto, somente com a investida na estratégia de *greenfield* e a produção nacional de um modelo personalizado para o país, foi que a companhia teve seu maior destaque e conseguiu posicionar este modelo dentre os mais vendidos do país no *ranking* geral.

A marca sul-coreana apostou na estratégia de *greenfield* auxiliada pela estratégia de comprometimento ao vir para o país com a estrutura completa da fábrica. Assim, sinalizou para

o mercado que neste movimento estaria entrando para o mercado com disposição de não retirar as operações tão facilmente.

Figura 6 – Foto divulgação HB20 em seu lançamento



Fonte: Souza (2012).

A companhia também trabalhou em seu posicionamento de marca. Logo em seu lançamento, utilizou o posicionamento de qualidade e tecnologia, focando intensamente nestes atributos em seus comerciais. Conforme a matéria de Souza (2012) no site UOL Carros trouxe, a montadora oferecia para os modelos cinco anos de garantia sem limitação de quilometragem, além da facilidade de ter uma produção nacional possibilitando o acesso a peças de reposição.

Além disso, seu posicionamento de marca trazido em sua divulgação inicial e comentado na matéria de Souza (2012), a companhia produziu o HB20 pensando no público brasileiro. Seu *design* e atributos de confiabilidade foram o foco do desenvolvimento como traz a matéria.

As linhas da escola de estilo "escultura fluida" fazem o HB20 parecer mais complexo do que um mero carro compacto. Há um diálogo harmonioso entre dianteira (baixa) e traseira (alta), ressaltos e vincos, luz e sombra; procuramos, mas não encontramos, excessos ou faltas na aparência externa (...) O HB20 hatchback faz curvas com precisão, levado na "ponta dos dedos" mesmo em contornos mais abusados e mantendo-se na trajetória sem sobre ou subesterço. (SOUZA, 2012).

O modelo foi vendido com versões de entrada a partir de R\$31.995,00, sendo um preço levemente mais elevado que seus concorrentes diretos a época. Modelos de entrada do Volkswagen Gol e Fiat Palio tinham preços médios de 28 mil reais. No entanto, as características do *design* e sua confiabilidade justificavam o preço superior aos seus competidores, formando filas em seu lançamento e vendas além do esperado (SOUZA, 2012).

Em suma, o sucesso da estratégia da marca pode ser atribuído a sua estratégia de abertura da fábrica no país com comprometimento de mercado e o posicionamento da marca diretamente atrelado a confiabilidade, muito valorizado pelo consumidor brasileiro. Os adicionais de tecnologia permitiram, também, que a marca oferecesse seu produto com preço mais elevado que seus concorrentes e obtivesse bons resultados econômicos.

## 5.2 Caso de insucesso: JAC Motors

A montadora chinesa JAC Motors foi fundada em 1964 inicialmente como uma fabricante de caminhões que em seguida passou a produzir automóveis (JAC MOTORS, 2022a). A companhia veio para o Brasil com contrato de importação firmado com o Grupo SHC em 2009, iniciando as operações formais de importação em março de 2011 com a inauguração de 50 concessionárias no país (JAC MOTORS, 2022b).

A companhia teve investimentos em *marketing* neste período, inclusive anunciando em veículos de mídia em horários nobres como no programa “Domingão do Faustão”, apostando no apresentador Fausto Silva como veiculador das propagandas no país (RIATO, 2011).

Os pesados investimentos obtiveram retorno com boas vendas no ano inicial. No entanto, com regulamentações governamentais dos anos seguintes aumentando a carga tributária, os custos de importação se tornaram maiores freando as vendas. Mesmo com tais limitações, a marca continuou com a produção, trazendo carros SUV para o país, seguindo a tendência do mercado (JAC MOTORS, 2022b).

A matéria publicada pelo portal G1 Bahia (2012) demonstra que montadora apostava na abertura de uma fábrica em Camaçari no estado da Bahia, projeto que foi cancelado em 2012 devido à crise enfrentada pela companhia com as importações mais caras. Após este projeto, Silva (2017) demonstra que a companhia cogitou anos depois a construção de uma fábrica no estado de Goiás para 2019, a qual também não foi realizada.

Segundo dados da Fenabreve trazidos pelo portal G1 (2022), os números mostram que tal estratégia e os veículos trazidos pela marca não obtiveram sucesso. Nenhum dos veículos da marca aparece entre os 20 veículos mais vendidos do país. Nem mesmo quando considerado a



categoria de SUVs, foco da marca, seus veículos não aparecem na lista dos 40 mais vendidos da categoria isolada.

Atualmente, a JAC Motors aposta em uma estratégia de *rebranding*, trazendo veículos elétricos para o país. No entanto, estes veículos não demonstram vendas consideráveis.

#### 5.2.1 Análise da estratégia e portfólio da JAC Motors

A montadora JAC Motors entrou para o país e permaneceu com a estratégia de exportação através do parceiro comercial Grupo SHC. A estrutura instalada no país foi focada em sua rede de concessionárias para venda dos veículos, se mostrando, inicialmente, promissor e com grandes expectativas no mercado.

No entanto, esta estratégia deixa a companhia extremamente expostas a políticas internacionais do país instalado. Esta instabilidade foi um dos fatores que influenciou diretamente no insucesso da marca no país. Com preços de importação elevados, seus carros se tornaram mais caros e não demonstravam um custo-benefício razoável. A falta de redes locais de produção e o abastecimento de peças de reposição pelo processo de importação também encareceram a manutenção do veículo, que segundo relatos de consumidores era constante.

Figura 7 – Foto divulgação JAC Motors J3



Fonte: Riato (2011).

A marca investiu muito em *marketing* a época e tentou atrelar o seu modelo de lançamento, o JAC Motors J3, a um veículo que teria confiabilidade e tecnologia. Seu anúncio em rede nacional atrelado ao apresentador Fausto Silva teve grande repercussão.

Contudo, o carro tinha alguns problemas que não ajudaram em seu lançamento e contribuíram para o insucesso da marca como expõe Dal Poggetto (2011) na matéria do site G1 Autoesporte. O posicionamento como veículo de qualidade não fez jus ao que realmente apresentava, sendo alvo de críticas por itens de série com mal acabamento e características que atrapalhavam a dirigibilidade.

Além disso, o *design* e características do carro não eram personalizados ao público nacional, sendo que não cativou diretamente por seus atributos. O carro em sua primeira versão não possuía motorização flex, que é quase um requisito para os consumidores brasileiros. Ademais, seu desenho exterior era mais simples que dos concorrentes, não sendo um diferencial de mercado. Os preços iniciais eram de R\$37.900,00, próximo aos seus competidores diretos a época, mas não apresentava os diferenciais desejados e tinha desvantagens pelo seu custo de importação (DAL POGGETTO, 2011).

Sumarizando, o insucesso da companhia JAC Motors se deu a uma soma de dois fatores: a falha em seu processo de entrada e a não adaptação de produtos ao mercado nacional. No primeiro, fatores relacionados a política internacional do país a época encareceram a importação e os preços atrelados ao carro, além de não oferecer um serviço de pós-venda acessível. No segundo fator, a falta de atributos essenciais colocou o principal produto da marca em desvantagem no mercado nacional a época, não atraindo o público geral e diminuindo as vendas posteriores.

### 5.3 Novas movimentações do mercado: Great Wall Motors (GWM)

A montadora chinesa GWM foi fundada em 1984. A marca iniciou as movimentações para entrada no mercado brasileiro em 2021 com a compra da fábrica desativada da Mercedes-Benz em Iracemápolis no estado de São Paulo, investindo na estratégia de entrada direta no país (ISTOÉ Dinheiro, 2021). A companhia pretende ter produção 60% nacionalizada até o ano de 2025 segundo reportagem de Paixão (2022a) para o site Autoesporte.

A GWM atualmente foca em tecnologia e experiência do cliente, tendo centros de pesquisa e desenvolvimento espalhados por todo o mundo. O foco vai desde a produção de veículos com energias alternativas – como os veículos híbridos – a pesquisa para desenvolvimento de veículos autônomos (GREAT WALL MOTORS - GWM, 2022).

Como expõem Paixão (2022b) para o site Autoespote Mercado, a marca aposta principalmente nos segmentos das picapes e SUVs, populares no mercado brasileiro atual. A marca aposta na experiência do consumidor como forma de atrair o público. Segundo a matéria, a companhia chinesa pretende atuar com serviço de entrega de carros no modo *delivery* diretamente na casa do comprador e aposta em canais de compras *online*. Além disso, irá oferecer infraestrutura para *test-drive* em shoppings espalhados pelo país e anuncia, também, que trabalhará com serviço de busca de veículo no local do comprador para caso de manutenções.

Paixão (2022b) traz também o anúncio da construção de 46 concessionárias da GWM e 30 centros de distribuição de peças por todo território nacional. Em evento no Congresso AutoData Perspectivas 2023, o diretor-geral da GWM Brasil traz como serviço oferecido pela marca a modalidade de carros por assinatura, sendo um *bussiness* complementar que a marca oferecerá no país.

Segundo De Oliveira (2022), a GWM atualmente trabalha para que as primeiras unidades de seu modelo GMW Harval H6, um SUV, sejam comercializadas através de importação no início de 2023 junto a inauguração de sua rede de concessionárias. A produção nacional da picape GWM Poer tem perspectiva de início e de lançamento das primeiras unidades para 2024.

#### 5.3.1 Análise da estratégia e portfólio da Great Wall Motors (GWM)

Dado que a companhia ainda não iniciou operações efetivas no país, é inconsistente realizar uma avaliação completa de sua estratégia. Entretanto, com base em sua escolha da estratégia de *greenfield* com comprometimento com o mercado, a marca sinaliza diretamente aos incumbentes que realizará sua movimentação independente da retaliação.

Somado a esta estratégia, o foco em sua rede de concessionárias e centros de manutenção tendem a agradar o consumidor brasileiro com a facilidade de manutenção. Este ponto é essencial para gerar confiabilidade em uma marca estrangeira que é pouco conhecida no mercado nacional.

Figura 8 – Foto divulgação GWM Harval H6



Fonte: Paixão (2022b).

O posicionamento da marca também se mostra consistente, trabalhando para atrelar seu produto a tecnologia que vem embarcada nos veículos. Além disso, trabalha para ter alta associação com características de qualidade, investindo em sua rede de manutenção e oferecendo serviços que fortificam esse posicionamento.

Ao oferecer veículos híbridos flex e apostar no *design* arrojado e moderno, a marca vem com características fortes para penetrar no mercado brasileiro. Somado a isto, a companhia traz um veículo de uma das categorias em alta para o país, os SUVs. Aposta também nas picapes, que sempre mantiveram sucesso no mercado nacional.

Em resumo, a marca traz uma estratégia que tem se mostrado eficaz para o mercado brasileiro com a escolha da abertura direta da operação no país. Ademais, trabalha com um posicionamento e atributos atrelados ao produto que se encaixam no mercado nacional, sendo indicativos de que será bem-sucedida.

#### 5.4 Lições aprendidas

Com base nos três casos levantados, é possível notar alguns padrões de movimentação e suas implicações na escolha de estratégias para o mercado brasileiro. Os principais pontos podem ser divididos em três: estratégia de entrada da companhia; posicionamento da marca e seus produtos; e compreensão do mercado nacional.

No primeiro ponto, as lições relacionadas a estratégia de entrada da companhia no país podem ser sumarizadas em alguns tópicos como seguem.

- A estratégia de *greenfield* é de extrema importância para o comprometimento com o mercado, pois dá uma sinalização de vinda estruturada para o país.
- O consumidor brasileiro preza pela confiabilidade da marca e pelos serviços de pós-venda ofertados, sendo que uma estrutura local facilita esta operação.
- A estratégia de exportação pode ser benéfica em primeiro momento, no entanto fica exposta a política internacional do país e pode levar a perdas econômicas.
- A produção nacional por contratos de *franchising* ou importação com parceiros pode ser uma solução para contenção de riscos, mas tira o controle da companhia sobre os destinos da marca no país e pode gerar conflitos.

Quanto ao posicionamento da marca no mercado, algumas tendências podem ser observadas e devem ser destacadas como seguem.

- O consumidor brasileiro presa pela qualidade do produto e se preocupa com o custo de manutenção do veículo, sendo o posicionamento de qualidade o mais adequado.
- As tendências tecnológicas e conectividade dentro dos veículos está em alta, sendo um posicionamento que tende a crescer.
- O consumidor deseja que o posicionamento da marca seja condizente com os seus produtos, não sendo visto com bons olhos tal desconexão.

Por fim, a compreensão do mercado brasileiro, por mais que seja um passo difícil a uma companhia estrangeira, deve ser o foco ao penetrar no mercado, tendo atenção nos pontos destacados que seguem.

- O perfil do consumidor deve ser analisado detalhadamente e os produtos oferecidos devem ser condizentes com o gosto popular.
- O mercado nacional é pulverizado e tem diversas opções dentro de uma mesma categoria, portanto a diferenciação em algum aspecto é imprescindível.
- Pesquisa e desenvolvimento para novas tecnologias que estão em alta no mercado são chave para destaque no setor.
- O consumidor brasileiro preza pela confiabilidade e assistência que a marca presta, criando uma necessidade de manter serviços de qualidade inclusive no pós-venda.



## 6 MODELAGEM DE ENTRADA DA COMPANHIA ESTRANGEIRA

O método para a criação da estratégia geral da companhia que deseja ingressar no mercado brasileiro de veículos leves será construído no formato *bottom up*. Este método se inicia com a construção do cenário micro de cada produto, identificando oportunidades, para então construir a estratégia macro da companhia. Destarte, esta modelagem passará por três etapas para sua construção.

Primeiramente, com a base teórica, os estudos de caso e as características do mercado brasileiro, uma análise aprofundada da atratividade e das barreiras estruturais do mercado deve ser realizada apontando as oportunidades do setor. Em seguida, o modelo de entrada, o posicionamento da marca e os produtos ofertados devem ser escolhidos para cada modelo apontado. Por fim, um modelo geral da companhia será desenhado e um breve roteiro dos movimentos para a entrada deve ser feito a fim de que se tenha uma visão do processo macro do investimento.

### 6.1 Base teórica aplicada para a análise do mercado brasileiro

Para analisar, primeiramente, a atratividade do mercado e os pontos de atenção dentro de cada um dos pilares que as 5 Forças de Porter abrangem, uma revisão dos dados obtidos sobre o setor automotivo de veículos leves deve ser realizada dentro do *framework* proposto. Ademais, as barreiras estruturais e estratégicas principais do mercado devem ser pontuadas e seus pontos de atenção devem ser explicitados. Por fim, com estes dados, as oportunidades podem ser descritas dentro do cenário nacional.

#### 6.1.1 5 Forças de Porter

Para cada um dos pilares das 5 Forças de Porter, será feita uma análise trazendo as informações obtidas que tangem cada um deles, além de expor pontos de atenção e riscos em cada pilar. Por fim, os riscos serão sumarizados e categorizados no quadro 5.

- Competição dentro da indústria

Quando analisado o mercado geral, observa-se uma capilaridade do *market share* dentro da indústria, apresentando boa divisão entre os incumbentes. Isto sinaliza que a entrada de uma

nova companhia tem maior facilidade de galgar boas posições sem uma retaliação de um *player* específico que detém grande parte do mercado. Quando observado o segmento de automóveis, esta tendência é mais forte, tanto no varejo quanto em vendas diretas.

Já no segmento de comerciais leves, alguns pontos de concentração devem ser observados para ter como ponto de atenção. Neste segmento, existe uma concentração mais forte da companhia Fiat, que detém quase 40% do mercado varejista e mais de 50% do mercado de vendas diretas.

No entanto, quando comparada com os segundo colocados de cada tipo de venda, existe uma diferença de quase 20% para o varejo – comparando com a Toyota – e quase 45% na venda direta – quando comparada com a Volkswagen. Isto sinaliza que há espaço para uma companhia utilizar alguma estratégia específica para galgar a posição de segundo colocado neste segmento sem alertar a companhia que está à frente dele.

- Fornecedores

Neste setor, os fornecedores podem ser divididos entre grandes fornecedores e pequenos fornecedores. Para os grandes, há pouco poder de barganha, uma vez que atendem grande parcela dos *players* do mercado e, dado seus portfólios de produtos, dificilmente seria possível encontrar substitutos com a mesma qualidade, compatibilidade e confiabilidade.

Entretanto, dado que a companhia considerada para esta estratégia já possui operações no exterior, muito provavelmente já possui contratos negociados com tais fornecedores, que atuam de forma global. Assim, benefícios e preços mais competitivos já podem ter sido negociados e com a ampliação da operação para outro país, aumentando a demanda de peças, novas condições mais vantajosas podem ser discutidas.

Já para os fornecedores pequenos, a escolha do local de instalação da fábrica deve ser pensada, determinando quais destes fornecedores de menor porte seriam mais viáveis – em questões de preço e qualidade - e próximos para serem contratados. Ademais, a depender do porte da operação trazida para o país, a escala de produção pode gerar bom poder de barganha.

- Compradores

Para este pilar, os compradores podem ser divididos pelo tipo de venda, sendo os consumidores do varejo e os das vendas diretas. Dadas as ressalvas feitas no capítulo de estudo do mercado brasileiro, ambos grupos têm participação quase igualitária e devem ser tratadas separadamente para compreender o poder de barganha com cada uma delas.



Para os consumidores do varejo, não existe nenhum vínculo estabelecido com as marcas, uma vez que compra de um veículo não gera obrigatoriamente uma conexão com a marca. Vínculos que podem surgir são apenas de preferências pessoais, os quais podem ser alterados com uma marca apresentando produtos melhores. Quanto aos preços, pelos dados levantados, veículos de uma mesma categoria tendem a ter preços similares em suas versões compatíveis. Isto pode ser devido a uma similaridade nos custos de produção ou equalização dos preços praticados no mercado.

Este fator implica que, para este público em especial, há chances de barganha através de preços mais competitivos atrelados a opcionais que agradem o público. Explorando o ponto da sensibilidade ao custo-benefício, é possível gerar convencimento e atrair mais compradores neste tipo de venda.

Quanto aos compradores da venda direta, geralmente associados a venda no atacado para frotistas, e para os recentes contratos de aluguel diretamente com a montadora o cenário é diferente. Nestes casos, há vínculos comerciais mais fortes entre a companhia compradora e a montadora, podendo ser contratuais ou de benefícios fornecidos para compras, sejam em massa ou para setores específicos (p.ex. produtores rurais).

Neste cenário, o poder de barganha é menor, sendo que para conseguir aderência de tais compradores seria necessário um estudo detalhado das práticas de mercado para oferecer condições no mínimo semelhantes. Portanto, caso apresentados estes benefícios, o consumidor pode ser inclinado a realizar a alteração.

- Potenciais novos entrantes

O mercado brasileiro possui condições favoráveis a entrada de novos competidores. Este fator facilita a penetração no mercado da nova companhia, porém também deixa aberta a possibilidade de ampliação da concorrência interna.

Entretanto, dado que o custo de importação atual se mostra pouco atrativo, tanto por questões estruturais quanto cambiais, companhias que entrem por esta estratégia não teriam, em primeira instância, uma vantagem competitiva clara. Ademais, a instalação de uma fábrica em solo nacional demandaria certo tempo, permitindo uma antecipação e adequação das operações para este novo cenário competitivo.

- Substitutos

Os substitutos podem ser classificados como substitutos diretos e indiretos. A substituição indireta seria a troca por outro tipo de meio de locomoção, tais como o transporte

público. Contudo, os dados demonstram que no pós-pandemia do Covid-19, a população migrou e adotou a preferência pelo transporte individual, favorecendo o setor automotivo.

Já quanto aos substitutos diretos, que seria a troca dentro da indústria, há maiores riscos. Dada a falta de vínculos com as marcas, a substituição entre elas é facilmente realizada. Neste caso, é essencial trabalhar dentro de benefícios obtidos para que um comprador retorne no momento de comprar outro veículo da marca.

Quadro 5 – Riscos das 5 Forças de Porter para companhias estrangeiras no Brasil

Pilar	Risco	Impacto	Justificativa do impacto
Competição dentro da indústria	Retaliação dos competidores mais bem posicionados no mercado	Médio	Mercado no geral é pulverizado, porém para certos segmentos é necessário construir uma estratégia mais elaborada
Fornecedores	Poucos benefícios com grandes fornecedores	Baixo	Mitigado se a companhia possuir contratos de fornecimento prévios ou larga escala de produção
Compradores	Não conseguir ofertar benefícios competitivos para venda direta	Médio	Baixa competitividade caso não seja possível igualar as condições oferecidas pelos incumbentes – desconsiderando possíveis disputas/barreiras de preço
Potenciais novos entrantes	Novos competidores aumentando a competitividade no mercado	Baixo	Estrutura do mercado permite certa previsibilidade ou desfavorece entradas não planejadas
Substitutos	Não recorrência por parte dos compradores na troca de veículos	Alto	Baixa fidelidade a marcas gera a possibilidade de troca por outra caso ofereça um produto que agrade mais o consumidor

Fonte: Elaborado pelo autor.

Com estes dados, é possível inferir que existe atratividade no mercado brasileiro, em especial por possuir oportunidades até mesmo dentro dos pilares que apresentam algum risco considerável. É aconselhável, portanto, que a modelagem da companhia consiga contornar estes pontos. Como tópicos críticos, se destacam a concentração dentro do segmento de vendas diretas e a baixa retenção das marcas devido a dinâmica do mercado.

### 6.1.2 Barreiras do mercado

Tal qual as 5 Forças de Porter, as barreiras estruturais e estratégicas devem ser analisadas detalhadamente à luz das informações obtidas no estudo do mercado. Estas barreiras serão sumarizadas no quadro 6.

#### I. Barreiras estruturais

As barreiras inerentes ao mercado, conhecidas como barreiras estruturais, serão analisadas com base nas três principais apresentadas neste trabalho como seguem.

- **Controle de recursos essenciais:** Neste ponto, o mercado automotivo não possui nenhum impasse quanto ao acesso a recursos, uma vez que os essencialmente ligados a produção não são de controle restrito. Ademais, não há limitação do número de companhias, muito menos licenças específicas controladas e limitadas para operação no país. Desta forma, não se torna uma barreira para o setor.
- **Escala de produção:** A escala mínima de produção impacta em custos fixos e variáveis da produção. Quanto maior a produção, mais diluídos ficam os custos fixos no produto, além de obter benefícios de compra em massa. Considerando que a estrutura da fábrica pode ser dimensionada de acordo com a produção esperada e que a companhia já possui expertise no mercado, esta barreira não seria um impeditivo. Ademais, no mercado brasileiro as montadoras têm capacidade instalada muito superior a produção atual e ainda assim conseguem se manter no mercado. Quanto a compra em escala para custos variáveis, este ponto foi tratado na seção anterior na relação com fornecedores e os pontos levantados são iguais neste pilar.
- **Vantagens de *marketing*:** Como tocado no ponto de substitutos da seção anterior, não há custos de troca para consumidores do varejo. Entretanto, para as vendas diretas, existe uma barreira que deve ser transposta através de negociações para ofertar melhores benefícios aos compradores e gerar a quebra do vínculo com as montadoras incumbentes.

## II. Barreiras estratégicas

As barreiras geradas pelos incumbentes, denominadas barreiras estratégicas, podem ser descritas com base na estrutura dos competidores do mercado e os casos anteriores de entrada no mercado nacional. Desta forma, podem ser descritas como seguem.

- Aumento das barreiras estruturais: Dado que as barreiras estruturais não impactam o mercado, o aumento de tais barreiras não seria uma estratégia dos incumbentes e, por isso, não representa ameaças.
- Comprometimento com o mercado: Neste ponto, mais uma vez vale a divisão entre os tipos de vendas. Para o varejo, há uma certa paridade de preços no mercado, sendo que um movimento conjunto de várias marcas para tentar afastar o novo concorrente reduzindo os preços é pouco provável. No entanto, nas vendas diretas, as companhias incumbentes podem sinalizar através do aumento dos benefícios para os compradores que pretendem disputar esse mercado e não desejam perder seu *market share*.
- Limitação de preços: Considerando que a companhia estrangeira já possui expertise no mercado, uma limitação de preços no mercado brasileiro não ocasionaria desmotivação para a entrada de um novo concorrente. Isto porque a companhia pode antecipar o movimento com base em sua experiência prévia.
- Precificação predatória: Como essencialmente é uma estratégia de remoção de *players* do mercado e exige um mercado menos pulverizado para ser efetiva, esta estratégia não apresenta riscos para a companhia entrante.
- Antecipação: As antecipações por meio de aumento de presença física são inviáveis e de baixa efetividade, uma vez que são caras, demoradas e não implicam no afastamento da companhia de entrar naquela região. O mesmo se aplica para o aumento do portfólio, que envolve adaptação da fábrica ou até mesmo a criação de novos produtos. O único ponto que pode ser uma barreira é o alto investimento em *marketing* para aumentar a presença nos meios de comunicação, mas pode ser driblada com a gama disponível de meios de comunicação hoje no mercado.

Quadro 6 – Riscos das barreiras de mercado para companhias estrangeiras no Brasil

Tipo	Barreira	Risco	Impacto	Justificativa do impacto
Estrutural	Controle de recursos essenciais	Criação de barreiras regulatórias	Baixo	Pouca probabilidade de ocorrer
	Escala de produção	Altos custos operacionais para a produção	Baixo	Risco mitigado com uma boa estruturação da operação
	Vantagens de <i>marketing</i>	Aumento da fidelização de clientes ofertando benefícios	Médio	Dificuldade no acesso de certos mercados em caso de não oferecer benefícios superiores
Estratégica	Aumento das barreiras estruturais	<i>Lobby</i> dos incumbentes para aumento das barreiras regulatórias	Baixo	Mercado pulverizado com interesses diversos e que dificilmente se organizaria para tal manobra
	Comprometimento com o mercado	Aumento dos benefícios ofertados para venda direta	Alto	Risco de incumbentes disputarem o mercado, porém é limitado devido a estrutura de custos das companhias
	Limitação de preços	Redução geral dos preços	Baixo	Mercado já opera em paridade de preços
	Precificação predatória	Redução de preços por um incumbente	Baixo	Baixa probabilidade dada a estrutura de custos das companhias
	Antecipação	Aumento das campanhas de <i>marketing</i> dos incumbentes	Baixo	Alta gama de possibilidades para anúncio dentro do mercado nacional

Fonte: Elaborado pelo autor.

As barreiras de mercado no cenário brasileiro se demonstram favoráveis a entrada de um novo competidor e se adotada uma estratégia efetiva podem ser transpostas. Quanto as barreiras estruturais, o maior ponto de atenção é com relação a movimentos do incumbentes para aumentar fidelização a própria marca. Já com relação as barreiras estratégicas, existe um

risco associado ao comprometimento com o mercado dos incumbentes e, para tanto, movimentos destas companhias para aumentar os benefícios fornecidos a seus clientes devem ser observados.

### 6.1.3 Oportunidades no mercado brasileiro

A partir das análises feitas do mercado, é possível elencar as oportunidades e brechas que possibilitam a entrada de uma companhia estrangeira. Os pontos a seguir servirão de base para a construção tanto da estratégia de entrada adotada quanto do posicionamento da marca e portfólio de produtos.

Sem considerar os custos com a implantação da operação no Brasil e implicações legais e burocráticas, que não tangem o escopo deste trabalho, o mercado brasileiro de veículos leves possui boas oportunidades por não ter barreiras fortes quanto a entrada de um novo competidor. Ademais, o mercado está aquecido em algumas categorias e tem oportunidades de uma marca se destacar em outras.

Primeiramente, o mercado nacional de SUVs está em crescimento e competidores estão investindo nessa categoria. Dado que é um movimento global, companhias que pretendem adentrar no Brasil provavelmente devem ter modelos para trazer ao mercado nacional. Desta forma, é um primeiro passo na construção do portfólio com este modelo que pode ser comercializado com pouca ou quase nenhuma adaptação para agradar ao público.

Quanto ao posicionamento da marca nesta categoria, um modelo que traga os quesitos principais desejados pelos consumidores do varejo irá ser efetivos na disputa por parcela do mercado. Um SUVs que agregue tecnologia, conectividade e segurança em sua construção terá os quesitos que estão movimentando o mercado. Se aliado a um serviço de excelência com boa experiência do consumidor no momento da compra, é possível aumentar as taxas de fidelização dos clientes nas próximas compras. Esta estratégia pode ser observada com os movimentos realizados pela marca chinesa Great Wall Motors que está em processo de ingresso no mercado brasileiro.

Em segundo lugar, uma categoria que possui grande potencial é a de picapes pequenas dentro dos veículos comerciais leves. A categoria teve como maior expoente a Fiat Strada, sendo o veículo mais vendido em 2021, com aproximadamente 109 mil unidades. Entretanto, observa-se uma distância considerável do segundo colocado da categoria, a Volkswagen Saveiro – com mais de 80 mil unidades de diferença. Ademais, este segmento tem grande

participação nas vendas diretas, que se fornecidos benefícios atrativos, pode aumentar o volume de venda para frotistas garantindo maior estabilidade.

Tentar competir pela primeira colocação na categoria tornaria a disputa muito acirrada. Entretanto, com uma estratégia de entrada correta, é possível disputar pela segunda colocação e ter bons resultados. Com o desenvolvimento de um veículo que atenda a demanda do público nacional, é possível solucionar dores específicas que os consumidores apontam como críticas neste segmento.

Como um adicional, no mercado brasileiro usualmente as picapes pequenas são baseadas em um modelo de automóvel que seja paralelo a elas. Observando as demais categorias em alta, os automóveis de entrada têm uma boa representatividade e apresentam preços elevados no mercado sem ofertarem grandes benefícios ao consumidor final. Portanto, a criação de um modelo que consiga ser base para ambas as categorias é uma boa estratégia para abarcar dois mercados simultaneamente.

Tais modelos tem oportunidade de crescimento principalmente para o público que alia transporte e utilidade em seus veículos. Versões de entrada mais simples tornam o valor mais acessível e, se atrelados a confiabilidade, tornam esses veículos úteis para funções do dia a dia. Além disso, esta estratégia na construção do portfólio permite usar uma plataforma modular para ambos os modelos e reduzir ainda mais os custos de fabricação, peças e manutenção.

Quanto as características específicas do mercado brasileiro, há pontos que podem ser desenvolvidos que beneficiarão a companhia estrangeira. A categoria de SUVs pode agregar benefícios de duas tendências do mercado nacional com um investimento em pesquisa e desenvolvimento atrelado ao mercado de veículos elétricos.

Ao trazer um modelo com motorização alternativa, tais como modelos híbridos de SUVs, é possível conseguir benefícios com o programa Rota 2030. Indo além neste programa, usando de seu requisito para investimento em pesquisa e desenvolvimento, a companhia pode focar esforços no setor de veículos elétricos, estudando meios de aumentar a infraestrutura nacional para os modelos. Isto posicionaria a companhia com vantagens no processo de migração para a motorização elétrica.

Por fim, com o desenvolvimento dos modelos nas categorias de picapes pequenas e automóveis de entrada, a companhia pode estruturar um programa de aluguel de veículos direto com a fábrica. Este movimento tornaria a marca cada vez mais independente da disputa por contratos na venda direta, sendo uma das pioneiras de sucesso no setor.

## 6.2 Definição dos produtos e suas especificidades

Nesta seção, o foco será em construir a estratégia de entrada, o posicionamento da marca no país e os modelos que devem ser comercializados para obter sucesso. Também serão explorados alguns pontos sobre o cronograma de movimentos para que o roteiro de implementação no país possa ser criado.

### 6.2.1 SUV: movimentação para entrar em um mercado aquecido

O mercado de SUVs está em alta não somente no mercado brasileiro, mas também no mercado global. Desta forma, um dos modelos que deve ser trazido pela marca estrangeira é um SUV, o qual estará em um mercado aquecido e competitivo, mas que trará bom fluxo de caixa para a operação. Ademais, como uma companhia global, muito provavelmente já possui um modelo nesta categoria que pode ser adaptado para o mercado brasileiro sem muitos esforços.

- Posicionamento de marca e característica do produto

Nesta categoria vale o posicionamento de marca de tecnologia e qualidade, os quais estão alinhados com as especificidades do consumidor no país. Pontos adicionais de modificação podem ser advindos de regulações brasileiras – tais como emissões – ou de especificidades das rodovias do país – alterando elementos do sistema de amortecimento e rodas.

Para tanto, um estudo prévio do mercado nacional deve ser feito pela companhia para identificar esses pontos de adaptação. Outro ponto a ser citado é a característica de motorização no país, sendo os veículos flex a maioria da frota nacional. Neste ponto, as adaptações nos sistemas de *powertrain* devem ser estudadas para não incorrer nos erros cometidos por outras marcas que entraram no país – a exemplo da JAC Motors, que trouxe um veículo exclusivamente a gasolina.

Além desta questão, a motorização flex e, de maneira desejável, a implementação de um modelo SUV híbrido auxiliarão em benefícios nacionais, tais como o programa Rota 2030. O investimento em pesquisa e desenvolvimento para a transição da motorização base do país para veículos elétricos deve ser o enfoque para não só conseguir benefícios do programa Rota 2030, mas também desenvolver a estrutura nacional e ser pioneira neste segmento.



- Estratégia do produto

Este modelo de SUV deve ser o que irá criar o *awareness* da marca no país, portanto tem papel essencial em como a marca será vista e identificada. Como demanda poucas alterações ou quase nenhuma, o ideal para este modelo seria iniciar sua comercialização no Brasil junto ao processo de construção das fábricas através de importação. Isto permitirá a marca ter uma primeira impressão da reação dos brasileiros ao modelo e as tecnologias embarcadas, podendo servir de base para o desenvolvimento dos modelos que serão lançados no país.

Entretanto, a estratégia de importação deve ser temporária e mantida apenas até a construção da fábrica em solo nacional para concluir a estratégia de *greenfield*. Como estratégia adicional, este modelo terá o comprometimento com o mercado, uma vez que sinalizando a construção da fábrica com capacidade para competição em larga escala com os modelos nacionais, informará ao mercado que a companhia competirá por parcela do mercado mesmo com retaliações. Os investimentos em pesquisa e desenvolvimento somam a isto e intensificam ainda mais o comprometimento, sinalizando que entrará com proposta de se instalar e galgar boas posições.

- Matriz BCG

O modelo entrará para competir em um mercado aquecido e que demanda investimentos, principalmente em estrutura para pesquisa e desenvolvimento atrelado ao modelo, e *marketing* para gerar *awareness*. Assim, o modelo se enquadrará como um produto “estrela” na matriz BCG, uma vez que trará bons fluxos de caixa, mas demanda investimentos para sua manutenção.

Ainda pensando na matriz BCG, este produto deve migrar em algum momento para o quadrante de “vaca leiteira” para consolidar sua posição. Para isto se justificam, também, os investimentos em infraestrutura no setor de veículos elétricos. Com a migração gradual da frota para este segmento, a companhia possuir boa parte da infraestrutura do país a tornará líder no mercado e consolidará sua posição, em especial nos modelos elétricos que venha a desenvolver.

## 6.2.2 Picape e automóvel de entrada: produtos personalizados para o mercado nacional

Do estudo de caso da companhia Hyundai com seu modelo HB20 é perceptível que um veículo personalizado para o mercado brasileiro pode trazer muito sucesso para uma companhia

entrando no país. Por isso, compreender as oportunidades do mercado para o lançamento deste veículo é muito importante e fortalecerá a presença da marca no país.

Com base nas oportunidades levantadas, existem duas categorias que se complementam e podem ser a base para a criação de um veículo personalizado: as categorias de picape pequena e automóveis de entrada. Com um veículo baseado no princípio da plataforma modular, é possível criar dois modelos com o mesmo estilo e *design* voltado ao consumidor brasileiro. Exemplos de companhias que adotaram este princípio de *design* similar – não necessariamente compartilhando peças nos moldes da plataforma modular – são a Volkswagen com seus modelos Saveiro e Gol e a Fiat com os modelos Strada e Toro.

A justificativa de escolha dessas categorias vem das oportunidades do mercado. As picapes pequenas têm um espaço considerável, como já citado, entre o primeiro e o segundo colocado no *ranking* de vendas, permitindo o posicionamento de um novo concorrente. Quanto ao segmento de automóveis de entrada, os altos preços da categoria com a baixa oferta de opcionais afastam consumidores destes modelos, permitindo que um veículo com *design* pensado para este público se posicione na categoria.

- Posicionamento de marca e características dos produtos

O posicionamento da marca nestas categorias, portanto, deve ser baseado na qualidade e durabilidade de seus produtos, uma vez que irão atender a um público que utiliza seus veículos de forma versátil. Para isto, estes veículos devem ser projetados pensando nas condições adversas de estrada e uso que enfrentarão, a fim de garantir a resistência das peças e a segurança.

Uma forma de desenvolver este projeto é utilizar técnicas de *design thinking* para entender quais são os consumidores do modelo e o que consideram essencial em veículos destas categorias. Esta ferramenta permite a otimização de custos ao priorizar investimentos em pontos que tem maior valor agregado aos olhos do consumidor, economizando em pontos que não são considerados relevantes para reduzir o valor final do veículo.

Quando tratado de versões, o modelo que será comercializado na categoria de automóveis de entrada deve ofertar versões que aliam o valor agregado ao baixo custo, atingindo um consumidor de mais baixa renda e o público que busca veículos de trabalho. Já para a picape pequena, as versões de entrada devem trazer robustez para utilização de trabalho, mesmo com opcionais mais simples, e as versões superiores, com maior apelo visual, devem ser desenvolvidas para consumidores que a utilizarão também para passeio.

Indo além, essas categorias têm boa representatividade nas vendas diretas, em especial para frotistas e locadoras. Com estes modelos, portanto, será possível ingressar neste mercado

e competir por contratos de fornecimento, os quais são uma forma mais estável de venda pela recorrência. Complementando este cenário, a estruturação de um serviço de locação de veículos direto com a fábrica pode auxiliar com este público ao remover o intermediário e firmar contratos diretamente com empresas ou consumidores pessoa física que tem interesse no produto.

Alguns benefícios que estes modelos podem fazer uso, em especial a picape pequena, é a venda direta para produtores rurais. Ao ofertar um produto com boa capacidade de carga e que agrade o consumidor em seu *design*, os produtores rurais podem ver neste automóvel um bom custo-benefício para trabalho e veículo de passeio.

- Estratégia dos produtos

Considerados estes fatores, a estratégia de entrada para estes modelos deve ser minuciosa para evitar ao máximo retaliações dos concorrentes. Este fator é mais crítico na categoria de picapes pequenas, dado que é quase monopolizada pela companhia Fiat e, por isso, possui poder de retaliação ainda maior.

Para ambos os veículos a estratégia principal será a de *greenfield*, sendo que devem ser lançados com intuito de produção exclusivamente nacional. Isto aliado ao comprometimento com o mercado, advindo da criação de um veículo personalizado, sinaliza que a companhia pretende ficar no país independente de retaliações, mitigando barreiras estratégicas. Com esta base, é possível delinear as estratégias de cada um dos modelos.

A estratégia para a picape pequena será a de *judo economics*, que é o modelo que se encaixa para entrada em mercados sem ameaçar o incumbente que o monopoliza. Nesta estratégia, a companhia estrangeira deve adotar uma política de preços competitivos com relação ao incumbente, neste caso a Fiat com seu modelo Strada, mas que possua capacidade produtiva menor, indicando que não pretende tomar parcela significativa do mercado. Assim, a companhia se blinda de competições com a marca do topo do *ranking* e passa a competir por uma posição estável de segundo colocado, a qual gerará bons proventos e estabilidade.

Já para o automóvel de entrada, a categoria é mais pulverizada, tendo os 3 primeiros colocados com *market share* semelhante. Entretanto, com a descontinuação do modelo Volkswagen Gol em 2022 e sua substituição pelo modelo Volkswagen Polo Track em 2023 (CALMON, 2022), o mercado pode sofrer alterações. Assim, utilizar uma estratégia de mercado de nicho pode ser vantajosa para tomar a parcela dos consumidores que prezam pelo *design* e são sensíveis a preço e custo-benefício, oferecendo um modelo que seja desenvolvido pensando exclusivamente neste público. Com a alta dos preços dos veículos de entrada, a criação de

barreiras estratégicas dos incumbentes, que são pulverizados, se torna mais custosa que acomodar a entrada da nova companhia.

- Matriz BCG

Pensando no portfólio e na matriz BCG, estes produtos têm posição em diferentes quadrantes. A picape pequena se encaixa como um produto “estrela”, uma vez que demandará investimentos além de sua criação, tais como a cessão de benefícios na venda direta, mas que pode trazer bons resultados. A tendência é que este produto se estabilize como uma “vaca leiteira” ao se consolidar como produto segundo colocado no *ranking* de vendas, garantindo recorrência de vendas para uma determinada parcela do mercado.

Já o automóvel de entrada se encaixará como um “cachorro” na matriz, uma vez que entrará em um mercado estabilizado e não demandará grandes investimentos para manutenção. À primeira vista, entrar com um produto posicionado neste quadrante pode parecer não intuitivo. Contudo, a função dos produtos deste quadrante é manter posição da companhia no mercado com baixo investimento e certa recorrência, gerando *awareness* da marca. Ademais, com um posicionamento de qualidade, a estratégia de mercado de nicho e as incertezas do cenário de *market share* desta categoria é possível que no médio a longo prazo o produto se torne líder da categoria. Com isto, um movimento para o quadrante de “vaca leiteira” pode ser observado.

### 6.3 Modelagem da companhia estrangeira e primeiros movimentos no Brasil

Definidos todos os atributos dos produtos em nível granular, é possível construir o posicionamento macro da marca no país e estudar como será o roteiro preliminar de movimentos para ter sucesso na sua entrada no mercado.

#### 6.3.1 A marca no Brasil

Observando as características gerais dos produtos, o que é mais disseminado é que a marca precisa se posicionar como uma companhia que oferece em primeiro lugar qualidade e confiabilidade para o consumidor no pós-venda. Independente de oferecer um produto de alta tecnologia, como o SUV, ou um produto com foco na usabilidade, como a picape pequena e o automóvel de entrada, o consumidor precisa se sentir seguro ao utilizar o produto e ter confiança na qualidade.

Para obter este posicionamento, o foco da companhia deve ser em dois pilares principais: a boa adaptabilidade dos projetos as condições brasileiras e uma rede de pós-venda estruturada. Quanto ao primeiro ponto, antes de iniciar a entrada no país, a companhia deve estudar as condições do Brasil e o perfil do consumidor local a fim de ofertar produtos que se encaixem em cada público-alvo. O estudo das condições rodoviárias e padrões de uso é tão importante quanto, uma vez que se não tropicalizados e personalizados os veículos trazidos podem ter sua vida útil reduzida.

Quanto ao segundo ponto, é de extrema importância o foco na criação de concessionárias e pontos de revenda de peças em toda a extensão do país, priorizando localizações estratégicas. Assim, consumidores de uma região estarão contemplados com os serviços de pós-venda, reduzindo o custo com a manutenção de seus veículos. Uma estratégia adotada por diversas companhias é a venda do direito de representação das lojas físicas para grupos de concessionárias, que reduz o capital investido pela própria companhia e expande a presença da marca no país.

Posicionamentos adicionais específicos de cada produto podem ser obtidos através das campanhas de *marketing* de cada modelo. Dentro das campanhas envolvendo o SUV, termos como tecnologia e conectividade devem ser priorizados para criação da identidade do produto. Já com a picape pequena, termos como robustez e confiabilidade devem ser o principal. Por fim, o automóvel de entrada deve priorizar termos de confiabilidade e versatilidade.

Por fim, outro ponto importante para a marca é a localização da fábrica no país. Como explicitado, as companhias estão migrando dos antigos polos industriais para novas localidades, como por exemplo o interior de São Paulo, interior do Rio de Janeiro, Centro-Oeste e Sul do país. Tal localização deve ser escolhida com base na proximidade de fornecedores chave, vias de escoamento para os principais centros consumidores e benefícios fiscais, sendo um tópico para estudos mais aprofundados que não serão tratados neste trabalho.

### 6.3.2 Roteiro preliminar de implementação da operação

Esta seção irá propor os primeiros passos que devem ser realizados pela companhia para a exploração e entrada no mercado brasileiro. É importante salientar que este roteiro é uma proposta preliminar e deve ser adaptado conforme adversidades encontradas no processo e mais dados obtidos por estudos mais aprofundados. Assim, este roteiro servirá como um guia para planejamentos iniciais de movimentos rumo a entrada no mercado brasileiro de veículos leves.

## I. Planejamento prévio

Nesta etapa, bem antes da efetiva entrada no mercado brasileiro, a companhia deve iniciar os estudos do mercado brasileiro. Em especial, deve realizar estudos das adaptações necessárias para adaptação do modelo de SUV e iniciar o processo de *design thinking* do projeto da picape pequena e do automóvel de entrada. É também parte do trabalho da empresa a avaliação do mercado nacional para revisar se, na conjuntura que o mercado se encontrar, esses são realmente os modelos mais viáveis para serem comercializados no Brasil.

Além disso, nesta etapa as primeiras conversas com fornecedores locais e de importação devem ser feitas. As conversas com fornecedores de maior porte devem ser iniciadas para negociar melhores preços para a produção em solo brasileiro. Quanto aos fornecedores locais, as conversas se darão para definição das melhores condições e quais apresentam melhor qualidade.

A localização da fábrica também é impactada pela negociação com fornecedores locais e pela logística de distribuição. Para tal, também é necessária a conversa com entidades governamentais para selecionar a região e o município que oferecer melhor espaço e benefícios para instalação da operação. Pontos adicionais a serem estudados são a mão de obra disponível na localidade e as licenças necessárias para a operação, devendo dar prioridade para a aceleração da emissão de tais certidões.

## II. Primeiros movimentos de entrada

Com as definições de localidade da fábrica, burocracias encaminhadas, projeto dos modelos em desenvolvimento avançados e adaptações necessárias já realizadas nos modelos existentes, é o momento de iniciar as movimentações no país.

Em primeira instância, a companhia deve instalar no país um escritório administrativo enquanto realiza a construção da fábrica. Isto para que seja possível iniciar o processo de importação dos primeiros modelos do SUV para o país e criar o *awareness* da marca no país. Nesta etapa, os investimentos em *marketing* devem ser intensos e uma estratégia de longo prazo para as campanhas deve ser criada.

Além disso, esta etapa é primordial para iniciar as divulgações dos veículos que serão lançados exclusivamente no país e coletar as opiniões dos consumidores quanto aos modelos. Os incumbentes devem se movimentar nesta etapa também e suas ações devem ser observados para possíveis replanejamentos.

A parceria com grupos de concessionárias locais para a distribuição dos modelos, prestação de serviços de manutenção e pós-venda deve ser realizada. Estudos de

posicionamento estratégico destas operações físicas devem ser bem realizados para criação de uma rede eficiente e que atenda a maior parte dos consumidores.

Os contratos de venda direta devem ser discutidos e negociados com os principais compradores do país. Aqui um processo de *due dilligence* das práticas de mercado deve ser realizado para ter maior eficiência nas negociações, garantindo a maior lucratividade e parcela do mercado aderindo a marca.

### III. Início da operação nacional

Com a finalização da fábrica e todos os processos completos (p.ex. contratação e treinamento de funcionários, projetos já testados em solo brasileiro e rede de distribuição finalizada), é o momento de iniciar a produção em solo nacional.

Neste ponto, a marca deve promover campanhas divulgando os veículos produzidos exclusivamente para o público brasileiro. Com os primeiros modelos sendo vendidos, o foco deve ser em coletar percepções, fazer correções rápidas e cativar os clientes para aumentar a aderência a marca.

Participações em eventos são bem-vindas para divulgação da marca, em especial em eventos para públicos específicos. Eventos que tratam sobre conectividade e mobilidade do futuro são bons meios de divulgar o modelo SUV, ao passo que feiras de produtos agrícolas podem ser bons pontos para a divulgação da picape pequena.

A este ponto, os centros de pesquisa e desenvolvimento devem estar instalados e trabalhando em melhorias para os modelos correntes e estudos de iniciativas futuras da companhia no país, tais como a estrutura para veículos elétricos. Parcerias com universidades são um meio de ter avanços mais acelerados e de participar dos investimentos na educação do país.

### IV. Estratégia de longo prazo

Com toda operação já funcionando em estabilidade, é o momento de investir na permanência da marca no país. As iniciativas que farão parte da estabilização dos produtos no mercado nacional devem ser priorizadas e ter correções constantes para manter a imagem no país. Exemplos de iniciativas são o início da construção da estrutura para veículos elétricos no país, desenvolvimento de novas versões para os modelos existentes e projeto de novos modelos para o mercado.

Neste ponto vale a avaliação dos produtos dentro dos quadrantes da matriz BCG para embasar a continuidade e a proposição de novos produtos para o mercado nacional. Incrementos de opcionais e reposicionamento de mercado também são pontos a serem discutidos nesta etapa.





## 7 CONCLUSÕES

O objetivo principal deste trabalho é definir uma estratégia de entrada, definir o posicionamento de marca e construir um portfólio de produtos para uma companhia estrangeira que deseje entrar no mercado brasileiro de veículos leves. Através de uma análise detalhada do mercado brasileiro à luz da base teórica dos assuntos foi possível construir uma estratégia com base no modelo de *greenfield* para a companhia expandir suas operações para o país. Também foram construídos os conceitos dos produtos que devem ser trazidos, a estratégia e o posicionamento adotado por produto e pela marca no geral.

Em primeiro lugar, o presente trabalho retomou os conceitos de estratégia de entrada e barreiras de mercado que influenciam na entrada de uma companhia em um país. Através destes conceitos, foi possível definir a estratégia de *greenfield* como a mais adequada ao modelo desejado de expansão da montadora. Como passo subsequente, as estratégias complementares foram discutidas e suas características foram expostas.

Ainda dentro das bases teóricas, foi possível compreender como o posicionamento das marcas em um mercado influencia a visão dos consumidores sobre seus produtos. Tanto o posicionamento geral da companhia quanto de seus produtos específicos impacta nas primeiras impressões do consumidor e o guiam no momento da compra. Como consequência, estudou-se maneiras efetivas de criação de um portfólio de produtos e foi apresentada a matriz BCG como forma de avaliar e posicionar os produtos da marca por características de investimento e cenário do mercado.

Em seguida, o enfoque foi o mercado brasileiro de veículos leves. Através de um estudo detalhado das bases Fenabreve, foi possível identificar as categorias e modelos mais vendidos no país, revelando segmentos em potencial. Esta base também revelou oportunidades dentro de tipos de venda específicos, permitindo uma compreensão da dinâmica do mercado. Reportagens e colunas de blogs foram essenciais para coleta de análises de especialistas e percepções com relação ao cenário nacional. As tendências de mercado também foram exploradas para ter um direcionamento dos rumos do setor no país.

Dentre os principais pontos retirados desta análise estão a identificação das categorias de SUVs, picapes pequenas e automóveis de entrada como potenciais para exploração. Quanto ao segmento de vendas, o mercado de varejo se mostrou muito mais pulverizado e acessível, enquanto as vendas diretas se mostraram mais concentradas, porém com pontos possíveis de penetração. Outros pontos importantes foram a avaliação das barreiras estruturais e estratégicas,

que se mostraram favoráveis – dada as devidas ressalvas citadas – a entrada de uma nova companhia no mercado.

Os estudos de caso para entrada no mercado nacional foram essenciais para confirmar hipóteses e coletar informações de movimentações que foram bem-sucedidas – como o caso Hyundai - ao passo que ensinou sobre pontos críticos que levam ao insucesso – como o caso JAC Motors. Este estudo também abordou novos entrantes com as movimentações da companhia chinesa Great Wall Motors.

Estes dados serviram de base para a consolidação da estratégia da companhia que deseja entrar no mercado brasileiro. Para tanto, foram definidos os produtos que devem ser comercializados, sendo eles um SUV, uma picape pequena e um automóvel de entrada.

O SUV tem como propósito competir no mercado aquecido que é a categoria e deve se posicionar como um veículo de qualidade e tecnológico. Este produto será comercializado, primeiramente, por importação até que a construção da fábrica local seja finalizada. Sua principal função é criar o *awareness* da marca no país e promover a pesquisa e desenvolvimento de áreas estratégicas para o futuro – como estrutura de veículos elétricos no país – e garantir benefícios fiscais com programas como o Rota 2030.

A picape pequena e o automóvel de entrada devem ser desenvolvidos exclusivamente para o mercado brasileiro utilizando técnicas de *design thinking* para identificação das características de valor agregado que o consumidor enxerga. Estes produtos terão como objetivo atacar os mercados de varejo e venda direta, permitindo também a comercialização com o oferecimento de aluguel direto com a fábrica. Quanto as estratégias, ambas serão com base na estratégia de *greenfield* e comprometimento com o mercado. Em especial a picape pequena deve se posicionar como um produto que não irá concorrer diretamente com o primeiro colocado da categoria, para isto utilizando a estratégia de *judo economics*.

Com as estratégias individuais definidas, foi possível definir a companhia no mercado, apresentando um posicionamento de marca de qualidade e confiabilidade, independente do produto comercializados. Para isto, os projetos precisarão ser adaptados as condições das rodovias e padrão de uso do brasileiro, além de construir uma rede de vendas e assistência capilar que alcance grande parcela dos consumidores. Estas informações compiladas permitiram a criação do roteiro preliminar de expansão da companhia no país.

Como próximos passos para este trabalho, um estudo mais aprofundado deve ser realizado para compreender como tornar esta estratégia aplicável com todas as variáveis práticas – como implicações burocráticas, complexidades logísticas, fornecimento de peças, localidade e produção de veículos com custo dentro do estipulado. Também fazem parte desta

próxima etapa a estimativa dos custos envolvidos na operação e aprofundamento do roteiro de implementação da operação no país. Aconselha-se, como facilitador deste próximo estudo, a escolha de uma companhia específica, uma vez que alguns fatores de cálculo e demais implicações demandam dados relacionados a operação já existente.

De maneira preliminar, estipulam-se os riscos do modelo atual atrelados as condições de contorno adotadas para a modelagem e profundidade dos dados de mercado obtidos. Assim, assume-se que o modelo desenvolvido pode apresentar erros que culminam na invalidade da proposta de estratégia. No entanto, dadas as informações disponíveis e condições de contorno estipuladas, o modelo construído segue os *insights* que os dados proporcionam.

Em geral, excluindo-se as ressalvas feitas anteriormente, o trabalho apresenta uma boa descrição teórica dos modelos disseminados no mercado e permite uma boa compreensão do mercado brasileiro. As fontes de informação diversas proporcionaram uma ampla visão de opiniões e dados que, mesmo de fontes diferentes, apontavam para o mesmo caminho. Destarte, considera-se o resultado deste trabalho como satisfatório para um estudo preliminar do mercado.

Por fim, para a formação enquanto Engenheiro Mecânico, este trabalho proporcionou uma visão de um dos setores mais importantes para a área, agregando conhecimentos que serão aplicados diariamente no mercado de trabalho. Espera-se que este trabalho também sirva de base de conhecimento e que contribua para o acervo da comunidade acadêmica.



## REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - ANFAVEA. **Anuário Da Indústria Automobilística Brasileira: 2022**. 2022. Disponível em: <<https://anfavea.com.br/anuario2022/2022.pdf>>. Acesso em: 7 de outubro de 2022.

BANCO CENTRAL DO BRASIL. **Correção de valores 2022**. Disponível em: <<https://www3.bcb.gov.br/CALCIDADAO/publico/corrigirPorIndice.do?method=corrigirPorIndice>>. Acesso em: 2 de novembro de 2022.

BOSCH. **Bosch no Brasil**. 2022. Disponível em: <<https://www.bosch.com.br/nossa-empresa/bosch-no-brasil/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

BOSCH. **Catálogo de produtos**. 2022. Disponível em: <[https://am.boschaftermarket.com/br/pt/pe%C3%A7as/-/Pe%C3%A7as\\_e\\_acess%C3%B3rios/](https://am.boschaftermarket.com/br/pt/pe%C3%A7as/-/Pe%C3%A7as_e_acess%C3%B3rios/)>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

CALMON, F. **Polo Track: saiba quando Volkswagen vai lançar o substituto do VW Gol**. 2022. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/carros/colunas/alta-roda/2022/09/22/substituto-do-volkswagen-gol-polo-track-sera-lancado-em-abril-de-2023.htm>>. Acesso em: 5 de novembro de 2022.

CAOA. **CAOA montadora comemora 14 anos de produção em anápolis**. 2021. Disponível em: <<https://caoa.com.br/noticia/caoa-montadora-comemora-14-anos-de-producao-em-apolis>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

CARVALHO, M. M.; LAURINDO, F. J. B. **Estratégia Competitiva: Dos Conceitos À Implementação**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CESAR, J. **5 carros elétricos mais baratos à venda no Brasil: agosto de 2022**. 2022. Disponível em: <<https://insideevs.uol.com.br/news/602713/carros-eletricos-baratos-2022/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

CORPORATE FINANCE INSTITUTE. **Market Positioning**. 2022. Disponível em: <<https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/market-positioning/>>. Acesso em: 20 de setembro de 2022.

DAL POGGETTO, P. **Primeiras impressões: JAC J3 versões hatch e sedã.** 2011. Disponível em: <<https://g1.globo.com/carros/noticia/2011/03/primeiras-impressoes-jac-j3-versoes-hatch-e-seda.html>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

DE OLIVEIRA, D. **Exclusivo: Great Wall vai lançar picape Poer já com produção nacional.** 2022. Disponível em: <<https://jornaldocarro.estadao.com.br/carros/exclusivo-great-wall-vai-lancar-picape-poer-ja-com-producao-nacional/>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

E-INVESTIDOR. **Por que o carro zero está tão caro?** 2022. Disponível em: <<https://einvestidor.estadao.com.br/comportamento/por-que-carro-zero-caro>>. Acesso em: 2 de novembro de 2022.

FAURECIA. **Faurecia worldwide.** 2022. Disponível em: <<https://www.faurecia.com/en/group/about-us/faurecia-worldwide>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

FAURECIA. **Technologies.** 2022. Disponível em: <<https://www.faurecia.com/en/technologies>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES - FENABRAVE. **Emplacamentos 2021.** 2022. Disponível em: <[http://www.fenabrave.org.br/portal/files/2021\\_12\\_2.pdf](http://www.fenabrave.org.br/portal/files/2021_12_2.pdf)>. Acesso em: 31 de outubro de 2022.

FORTUNATTI, L. **Fábricas de automóveis no Brasil: onde estão e quanto produzem.** 2021. Disponível em: <<https://motor1.uol.com.br/news/242153/fabricas-automoveis-brasil/>>. Acesso em: 31 de outubro de 2022.

FORTUNATTI, L. **Plataformas modulares: Quais as principais bases no mundo?** 2022. Disponível em: <<https://motor1.uol.com.br/news/560589/plataformas-modulares-lista-automoveis-mundo/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

G1. **Veja os carros mais vendidos de 2021 por categoria.** 2022. Disponível em: <<https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/01/06/veja-os-carros-mais-vendidos-de-2021-por-categoria.ghtml>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

G1 AUTOESPORTE. **Glossário de carros e motos.** 2012. Disponível em: <<https://g1.globo.com/carros/noticia/2012/08/glossario-de-carros-e-motos.html>>. Acesso em: 31 de outubro de 2022.

G1 BAHIA. **Suspensão de fábrica Jac Motors na BA afeta criação de 13,5 mil vagas.** 2012. Disponível em: <<https://g1.globo.com/bahia/noticia/2012/07/suspensao-de-fabrica-jac-motors-na-ba-afeta-criacao-de-135-mil-empregos.html>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

GALANTE, R. **Setor automotivo brasileiro definha.** 2021. Disponível em: <<https://www.infomoney.com.br/colunistas/o-mundo-sobre-muitas-rodas/setor-automotivo-brasileiro-definha/>>. Acesso em: 7 de outubro de 2022.

GESTAMP. **Gestamp in the world.** 2022. Disponível em: <<https://www.gestamp.com/About-Us/Gestamp-in-the-world>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

GESTAMP. **Products.** 2022. Disponível em: <<https://www.gestamp.com/What-we-do/Products>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

GODOY, A. S. **Pesquisa qualitativa - tipos fundamentais.** Revista de Administração de Empresas, v.35, n.3, Mai./Jun. 1995, p. 20-29.

GREAT WALL MOTORS - GWM. 2022. Disponível em: <<https://www.gwmmotors.com.br/#/home>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

HYUNDAI. **A Hyundai Motor Brasil.** 2022. Disponível em: <<https://www.hyundai.com.br/a-hyundai.html>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

HYUNDAI-MOTOR. **Sobre a Hyundai CAO A.** 2022. Disponível em: <<https://hyundai-motor.com.br/sobre-a-hyundai-caoa/>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

ISTOÉ DINHEIRO. **Chinesa Great Wall compra a fábrica da Mercedes e planeja investir R\$ 4 bi.** 2021. Disponível em: <<https://www.istoedinheiro.com.br/chinesa-great-wall-compra-a-fabrica-da-mercedes-e-planeja-investir-r-4-bi/>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

JAC MOTORS. **JAC no Mundo.** 2022a. Disponível em: <<https://www.jacmotors.com.br/jac-no-mundo>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

JAC MOTORS. **História do Grupo SHC.** 2022b. Disponível em: <<https://www.jacmotors.com.br/grupo-shc>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

KERTÉSZ, S. **Modos de Entrada de Multinacionais em Mercados Emergentes - (Mercosul e Leste Europeu).** 1998. Dissertação (Mestrado em Administração Geral, Organização e Recursos Humanos) - Fundação Getulio Vargas, São Paulo, 1998.



KRETSCHMER, T. **Competitive Strategy**. 2013. Disponível em: <<https://www.coursera.org/learn/competitive-strategy/home/week/1>>. Acesso em: 18 de setembro de 2022.

MAANEN, J. V. **Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface**. In *Administrative Science Quarterly*, v.24, n.4, December 1979, pp 520-526.

MORENO, T. **Montadoras oferecem serviço de carro por assinatura; veja quanto pode custar**. 2021. Disponível em: <<https://www.cnnbrasil.com.br/business/montadoras-oferecem-servico-de-carro-por-assinatura-veja-opcoes/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

NEVES, J. L. **Pesquisa Qualitativa - Características, usos e possibilidades**. Caderno de pesquisas em administração, v.1, n.3, p.1-5, 1996.

PAIXÃO, A. **Great Wall vai investir R\$ 10 bilhões no Brasil e quer ser a primeira a fazer carros elétricos no país**. 2022a. Disponível em: <<https://autoesporte.globo.com/lancamentos/noticia/2022/01/great-wall-vai-investir-r-10-bilhoes-no-brasil-e-quer-ser-a-primeira-a-fazer-carros-eletricos-no-pais.ghtml>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

PAIXÃO, A. **Great Wall vai entregar carro na casa do cliente e fazer test-drive em shopping**. 2022b. Disponível em: <<https://autoesporte.globo.com/mercado/noticia/2022/10/great-wall-vai-entregar-carro-na-casa-do-cliente-e-fazer-test-drive-em-shopping.ghtml>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

PORTER, M. E. **From competitive advantage to corporate strategy**. Harvard Business Review, May/June 1987.

RIATO, G. **Faustão será garoto propaganda da JAC**. 2011. Disponível em: <<https://www.automotivebusiness.com.br/pt/posts/noticias/faustao-sera-garoto-propaganda-da-jac/>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

RIBEIRO, R. **Que crise? Porsche dispara no Brasil entre as importadoras**. 2021. Disponível em: <<https://autoesporte.globo.com/mercado/noticia/2021/01/que-crise-porsche-dispara-no-brasil-entre-as-importadoras.ghtml>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

ROTA 2030. **O ROTA 2030**. 2022. Disponível em: <<https://www.rota2030.com.br/rota-2030-inovacao/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

SANTANA, N. **Perfil do consumidor de carro mudou no Brasil?** 2022. Disponível em: <<https://www.webmotors.com.br/wm1/noticias/perfil-do-consumidor-de-carro-mudou-no-brasil>>. Acesso em: 2 de novembro de 2022.

SILVA, C. **Após cancelar projeto na Bahia, chinesa JAC anuncia fábrica em Goiás para 2019.** 2017. Disponível em: <<https://economia.estadao.com.br/noticias/negocios,jac-motors-fara-fabrica-em-goias,70002124332>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

SILVA, C. **Carro SUV vira tendência no país e abocanha 20,8% das vendas.** 2018. Disponível em: <<https://exame.com/negocios/carro-suv-vira-tendencia-no-pais-e-abocanha-208-das-vendas/>>. Acesso em: 2 de novembro de 2022.

SOUZA, C. L. **Hyundai HB20 com motor 1.6 é aposta inicial da marca; leia nossas impressões.** 2012. Disponível em: <<https://www.uol.com.br/carros/noticias/redacao/2012/09/13/hyundai-hb20-com-motor-16-e-aposta-inicial-da-marca-leia-nossas-impressoes.htm>>. Acesso em: 3 de novembro de 2022.

STRICKLAND, F. **Produção da indústria automobilística cresceu 11,6% em 2021.** 2022. Disponível em: <<https://www.correiobraziliense.com.br/economia/2022/01/4976099-producao-da-industria-automobilistica-cresceu-116-em-2021.html>>. Acesso em: 31 de outubro de 2022.

TABELA FIPE. **Preço Médio de Veículos.** 2022. Disponível em: <<https://veiculos.fipe.org.br/>>. Acesso em: 2 de novembro de 2022.

USIMINAS. **Mercado automotivo.** 2022. Disponível em: <<https://www.usiminas.com/mercados/automotivo/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

USIMINAS. **Onde Estamos.** 2022. Disponível em: <<https://www.usiminas.com/onde-estamos/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

WEBMOTORS. **Fiat Strada.** 2022. Disponível em: <<https://www.webmotors.com.br/fiat/strada/2022/1-3-firefly-flex-freedom-cs-manual/383634>>. Acesso em: 31 de outubro de 2022.

ZF. **Pecas e Produtos.** 2022. Disponível em: <<https://aftermarket.zf.com/la/pt/portal-do-aftermarket/caminhoes-e-onibus/pecas-e-produtos/>>. Acesso em: 1 de novembro de 2022.

ZF. **ZF** **no** **Brasil.** 2022. Disponível em:  
<[https://www.zf.com/brazil/pt/company\\_history\\_in\\_brazil/zf\\_no\\_brasil.html](https://www.zf.com/brazil/pt/company_history_in_brazil/zf_no_brasil.html)>. Acesso em: 1  
de novembro de 2022.



## Apêndice A – Dados de emplacamentos Fenabrave

Nesta seção, será retratada a distribuição de veículos por categoria, relacionando-os ao seu volume de vendas em unidades de veículos no ano de 2021 e a parcela da própria categoria que ocupou. Os valores são do mercado total, somando venda direta e varejo.

Como aviso inicial, reconhece-se a limitação da base de dados no ponto que a soma dos valores na tabela é menor que o valor apresentado como total. Todos os dados foram apenas extraídos *ipsis litteris* da base Fenabrave (2022), não sendo realizada nenhuma alteração em valores, apenas formatos. Desta forma, para fins de análise de valores, o valor de unidades será o referente ao veículo e quando tratado da categoria, segmento ou mercado no geral, será utilizado o valor total fornecido pela base. A hipótese para a diferença é que nem todos os veículos são incluídos explicitamente nas tabelas, porém seu volume é considerado no total.

### I. Acumulado veículos 2021

Nesta seção, serão listados os veículos mais vendidos, somando os segmentos de automóveis e veículos leves – como definidos pela Fenabrave – com seu volume e participação.

Tabela 7 – Veículos mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	FIAT/STRADA	109.107	5,5%
2º	HYUNDAI/HB20	86.455	4,4%
3º	FIAT/ARGO	84.644	4,3%
4º	JEEP/RENEGADE	73.913	3,7%
5º	GM/ONIX	73.623	3,7%
6º	JEEP/COMPASS	70.906	3,6%
7º	FIAT/TORO	70.890	3,6%
8º	VW/GOL	66.228	3,4%
9º	FIAT/MOBI	65.847	3,3%
10º	HYUNDAI/CRETA	64.759	3,3%
11º	VW/T CROSS	62.307	3,2%
12º	GM/ONIX PLUS	54.707	2,8%
13º	RENAULT/KWID	52.916	2,7%
14º	GM/TRACKER	50.757	2,6%
15º	TOYOTA/HILUX	45.893	2,3%
16º	TOYOTA/COROLLA	41.891	2,1%
17º	HONDA/HR-V	38.406	1,9%
18º	VW/NIVUS	36.664	1,9%

19°	NISSAN/KICKS	36.524	1,8%
20°	GM/S10	35.045	1,8%
21°	TOYOTA/COROLLA CROSS	34.249	1,7%
22°	VW/VOYAGE	28.593	1,4%
23°	FIAT/CRONOS	27.887	1,4%
24°	VW/SAVEIRO	26.751	1,4%
25°	HYUNDAI/HB20S	25.568	1,3%
26°	RENAULT/DUSTER	22.457	1,1%
27°	TOYOTA/YARIS HB	21.126	1,1%
28°	FIAT/FIORINO	20.602	1,0%
29°	VW/VIRTUS	20.563	1,0%
30°	FIAT/UNO	20.555	1,0%
31°	FORD/RANGER	20.499	1,0%
32°	CITROEN/C4 CACTUS	19.552	1,0%
33°	VW/POLO	19.196	1,0%
34°	HONDA/CIVIC	18.949	1,0%
35°	VW/FOX/CROSS FOX	17.946	0,9%
36°	PEUGEOT/208	16.342	0,8%
37°	FIAT/SIENA	15.355	0,8%
38°	TOYOTA/HILUX SW4	13.641	0,7%
39°	MITSUBISHI/L200	13.157	0,7%
40°	GM/SPIN	13.005	0,7%
41°	CAOA CHERY/TIGGO 5X	12.555	0,6%
42°	RENAULT/SANDERO	12.442	0,6%
43°	TOYOTA/YARIS SEDAN	12.436	0,6%
44°	RENAULT/OROCH	12.133	0,6%
45°	NISSAN/FRONTIER	11.816	0,6%
46°	NISSAN/VERSA	11.107	0,6%
47°	CAOA CHERY/TIGGO 8	10.462	0,5%
48°	HONDA/WR-V	10.329	0,5%
49°	RENAULT/MASTER	9.672	0,5%
50°	RENAULT/LOGAN	9.478	0,5%
51°	FORD/KA	8.464	0,4%
52°	RENAULT/CAPTUR	8.304	0,4%
53°	VW/AMAROK	7.894	0,4%
54°	PEUGEOT/2008	7.747	0,4%
55°	VW/TAOS	7.732	0,4%
56°	HONDA/FIT	7.138	0,4%
57°	GM/CRUZE SEDAN	7.090	0,4%
58°	FIAT/PULSE	6.724	0,3%
59°	HONDA/CITY	6.138	0,3%
60°	BMW/320I	5.428	0,3%
61°	FIAT/DOBLO	5.355	0,3%
62°	NISSAN/V-DRIVE	4.963	0,3%
63°	PEUGEOT/EXPERT	3.922	0,2%

64°	VW/MAN/EXPRESS	3.545	0,2%
65°	HYUNDAI/HR	3.298	0,2%
66°	CITROEN/JUMPY	3.212	0,2%
67°	FIAT/DUCATO	2.934	0,1%
68°	KIA/K2500	2.413	0,1%
69°	IVECO/DAILY 35-150	2.264	0,1%
70°	RAM/2500	2.227	0,1%
71°	GM/MONTANA	2.182	0,1%
72°	IVECO/DAILY 30-130	981	<0,1%
73°	FIAT/DOBLO	956	<0,1%
74°	M.BENZ/SPRINTER 416	843	<0,1%
75°	M.BENZ/SPRINTER 314	647	<0,1%
76°	EFFA/V21	545	<0,1%
77°	PEUGEOT/PARTNER	540	<0,1%
78°	RAM/1500	533	<0,1%
79°	PEUGEOT/BOXER	325	<0,1%
80°	M.BENZ/SPRINTER	237	<0,1%
81°	CITROEN/JUMPER	236	<0,1%
82°	EFFA/V22	212	<0,1%
83°	FOTON/AUMARK 1039	138	<0,1%
84°	BYD/T3	124	<0,1%
85°	RENAULT/KANGOO	123	<0,1%
86°	JAC/v260	98	<0,1%
87°	IVECO/DAILY	83	<0,1%
88°	FOTON/AUMARK 3.5-14DT	67	<0,1%
89°	IVECO/DAILY 30S13	58	<0,1%
90°	EFFA/V25	46	<0,1%
91°	FORD/MAVERICK	39	<0,1%
92°	IVECO/DAILY 5516	29	<0,1%
93°	IVECO/DAILY 35S14	26	<0,1%
94°	TOYOTA/BANDEIRANTE	16	<0,1%
95°	VW/KOMBI	11	<0,1%
96°	GM/SILVERADO	8	<0,1%
97°	FORD/F250	6	<0,1%
98°	M.BENZ/SPRINTER 313	6	<0,1%
99°	WILLYS/OVERLAND	6	<0,1%
100°	EFFA/K01	6	<0,1%
Total		1.974.431	100,0%

Fonte: Fenabreve (2022).

## II. Acumulado Categoria 2021

Nesta seção, os veículos serão divididos por segmentos, mostrando o volume vendido em unidades de veículos para o acumulado do ano de 2021 e participação de cada categoria no segmento e, posteriormente, a listagens dos veículos mais vendidos por categoria com seu respectivo volume e participação.

### i. Automóveis 2021

Para o segmento de automóveis, seguem resultados por categoria Fenabreve (2022).

Tabela 8 – Automóveis de entrada mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	VW/GOL	66.228	32%
2º	FIAT/MOBI	65.847	32%
3º	RENAULT/KWID	52.916	25%
4º	FIAT/UNO	20.555	10%
5º	VW/UP	1.978	1%
6º	TOYOTA/ETIOS HB	1.096	1%
7º	VW/FUSCA	28	<0,1%
8º	FIAT/PALIO	11	<0,1%
9º	GM/CELTA	5	<0,1%
Total		208.671	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 9 – Hatches pequenos mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	HYUNDAI/HB20	86.455	25%
2º	FIAT/ARGO	84.644	25%
3º	GM/ONIX	73.623	22%
4º	TOYOTA/YARIS HB	21.126	6%
5º	VW/POLO	19.196	6%
6º	VW/FOX/CROSS FOX	17.933	5%
7º	PEUGEOT/208	16.342	5%
8º	RENAULT/SANDERO	12.442	4%
9º	FORD/KA	8.464	2%
10º	MINI/COOPER	948	<0,1%
11º	KIA/RIO	169	<0,1%
12º	FIAT/500E	146	<0,1%
Total		341.881	100%

Fonte: Fenabreve (2022).



Tabela 10 – Hatches médios mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	GM/CRUZE HB	1.733	61%
2º	NISSAN/LEAF	439	16%
3º	BMW/I3	178	6%
4º	M.BENZ/CLASSE A	156	6%
5º	BMW/M135I	124	4%
6º	AUDI/A3	114	4%
Total		2.831	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 11 – Sedans pequeno mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	VW/VOYAGE	28.593	25%
2º	FIAT/CRONOS	27.887	24%
3º	HYUNDAI/HB20S	25.568	22%
4º	FIAT/SIENA	15.355	13%
5º	RENAULT/LOGAN	9.478	8%
6º	NISSAN/V-DRIVE	4.963	4%
7º	FORD/KA SEDAN	1.910	2%
8º	TOYOTA/ETIOS SEDAN	1.714	1%
9º	GM/PRISMA	26	<0,1%
10º	NISSAN/VERSA	19	<0,1%
Total		115.517	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 12 – Sedans compactos mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	GM/ONIX PLUS	54.707	52%
2º	VW/VIRTUS	20.563	20%
3º	TOYOTA/YARIS SEDAN	12.436	12%
4º	NISSAN/VERSA	11.088	11%
5º	HONDA/CITY	6.138	6%
6º	CAOA CHERY/ARRIZO 5	438	<0,1%
Total		105.383	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 13 – Sedans médios mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	TOYOTA/COROLLA	41.891	54%
2º	HONDA/CIVIC	18.949	24%
3º	GM/CRUZE SEDAN	7.090	9%
4º	CAOA CHERY/ARRIZO 6	3.469	4%
5º	VW/JETTA	2.927	4%
6º	KIA/CERATO	978	1%
7º	AUDI/A5	367	<0,1%
8º	AUDI/A3 SEDAN	349	<0,1%
9º	M.BENZ/CLASSE C	308	<0,1%
10º	CITROEN/C4L	258	<0,1%
11º	M.BENZ/CLASSE A	209	<0,1%
12º	BMW/M235I	147	<0,1%
13º	BMW/218I	106	<0,1%
14º	BMW/430I	99	<0,1%
15º	BMW/M440I	85	<0,1%
16º	M.BENZ/CLA45	65	<0,1%
17º	M.BENZ/CLA35	60	<0,1%
18º	SUBARU/WRX	13	<0,1%
19º	BYD/E5	11	<0,1%
20º	NISSAN/SENTRA	8	<0,1%
21º	HYUNDAI/ELANTRA	3	<0,1%
Total		77.405	100%

Fonte: Fenabrave (2022).

Tabela 14 – Sedans grandes mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	BMW/320I	5.428	66%
2º	BMW/330E	579	7%
3º	AUDI/A4	530	6%
4º	M.BENZ/CLASSE C	253	3%
5º	BMW/745LE	154	2%
6º	M.BENZ/CLA250	141	2%
7º	VOLVO/S60	135	2%
8º	PORSCHE/PANAMERA	118	1%
9º	BMW/530E	103	1%
10º	BMW/M340I	91	1%
11º	AUDI/A6	87	1%
12º	M.BENZ/CLASSE E	79	1%
Total		8.206	100%

Fonte: Fenabrave (2022).

Tabela 15 – SUVs mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	JEEP/RENEGADE	73.913	11%
2º	JEEP/COMPASS	70.906	11%
3º	HYUNDAI/CRETA	64.759	10%
4º	VW/T CROSS	62.307	9%
5º	GM/TRACKER	50.757	8%
6º	HONDA/HR-V	38.406	6%
7º	VW/NIVUS	36.664	5%
8º	NISSAN/KICKS	36.524	5%
9º	TOYOTA/COROLLA CROSS	34.249	5%
10º	RENAULT/DUSTER	22.457	3%
11º	CITROEN/C4 CACTUS	19.552	3%
12º	TOYOTA/HILUX SW4	13.641	2%
13º	CAOA CHERY/TIGGO 5X	12.555	2%
14º	CAOA CHERY/TIGGO 8	10.462	2%
15º	HONDA/WR-V	10.329	2%
16º	RENAULT/CAPTUR	8.304	1%
17º	PEUGEOT/2008	7.747	1%
18º	VW/TAOS	7.732	1%
19º	FIAT/PULSE	6.724	1%
20º	CAOA CHERY/TIGGO 3X	4.676	1%
21º	CAOA CHERY/TIGGO 2	4.123	1%
22º	CAOA CHERY/TIGGO 7	4.016	1%
23º	JEEP/COMMANDER	3.715	1%
24º	BMW/X1	3.607	1%
25º	VOLVO/XC40	3.593	1%
26º	VOLVO/XC60	3.468	1%
27º	VW/TIGUAN	3.415	1%
28º	GM/TRAILBLAZER	3.320	1%
29º	FORD/ECOSPORT	2.992	<0,1%
30º	MITSUBISHI/Outlander	2.868	<0,1%
31º	M.BENZ/CLASSE GLB	2.657	<0,1%
32º	HYUNDAI/IX35	2.597	<0,1%
33º	MITSUBISHI/ECLIPSE CROSS	2.323	<0,1%
34º	FORD/TERRITORY	2.231	<0,1%
35º	LAND ROVER/DISCOVERY	2.200	<0,1%
36º	AUDI/Q3	2.079	<0,1%
37º	MITSUBISHI/PAJERO	2.077	<0,1%
38º	AUDI/Q5	1.595	<0,1%
39º	HYUNDAI/TUCSON	1.550	<0,1%
40º	KIA/SPORTAGE	1.192	<0,1%
Total		668.345	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 16 – Grandcabs mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	GM/SPIN	13.005	99%
2º	KIA/CARNIVAL	122	1%
3º	CHRYSLER/PACIFICA	21	<0,1%
4º	TOYOTA/SIENNA	11	<0,1%
Total		13.161	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 17 – Monocabs mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	HONDA/FIT	7.138	57%
2º	FIAT/DOBLO	5.355	42%
3º	GM/BOLT	132	1%
4º	NISSAN/LIVINA	2	<0,1%
5º	FIAT/IDEA	1	<0,1%
6º	GM/MERIVA	1	<0,1%
7º	EFFA/M100	1	<0,1%
Total		12.630	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 18 – SW médios mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	FIAT/WEEKEND	8	44%
2º	VW/SPACE FOX	4	22%
3º	FIAT/PALIO WEEKEND	2	11%
4º	VW/PARATI	2	11%
Total		18	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 19 – SW grandes mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	AUDI/RS6 AVANT	96	78%
2º	AUDI/RS4 AVANT	24	20%
3º	SUBARU/OUTBACK WAGON	1	1%
4º	VW/GOLF VARIANT	1	1%
5º	VW/QUANTUM	1	1%
Total		123	100%

Fonte: Fenabreve (2022).

Tabela 20 – Automóveis esportivos mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Unidades 2021	Participação
1º	PORSCHE/911	878	28%
2º	FORD/MUSTANG	485	16%
3º	PORSCHE/TAYCAN	379	12%
4º	BMW/Z4	377	12%
5º	PORSCHE/BOXSTER	220	7%
6º	BMW/M3	159	5%
7º	PORSCHE/CAYMAN	111	4%
8º	JAGUAR/F-TYPE	89	3%
9º	AUDI/TT	76	2%
Total		3.122	100%

Fonte: Fenabrave (2022).

## ii. Veículos comerciais leves 2021

Para o segmento de veículos comerciais leves, é utilizada a definição da Fenabrave para divisão em categorias, a qual segue na tabela 21. Vale lembrar que, devido à natureza da fonte das informações, dentro do segmento de comerciais leves, os furgões e furgões pequenos foram agregados dentro da categoria “OUTROS”, uma vez que não fazem parte do escopo deste estudo, porém devem ser contabilizados nos cálculos.

Ademais, para facilitar a compreensão e leitura, a tabela a seguir sumariza todas as categorias. Desta forma, as categorias isoladas serão diferenciadas pela coluna “Tipo”. Esta compilação é feita, uma vez que as picapes serão tratadas certas vezes em conjunto durante o estudo.

Tabela 21 – Veículos comerciais leves mais vendidos em 2021

Posição	Modelo	Tipo	Unidades 2021	Participação
1º	FIAT/STRADA	PICAPE PEQUENA	109.099	26%
2º	FIAT/TORO	PICAPE GRANDE	70.890	17%
3º	TOYOTA/HILUX	PICAPE GRANDE	45.893	11%
4º	GM/S10	PICAPE GRANDE	35.045	8%
5º	VW/SAVEIRO	PICAPE PEQUENA	26.749	6%
6º	FORD/RANGER	PICAPE GRANDE	20.499	5%
7º	MITSUBISHI/L200	PICAPE GRANDE	13.157	3%
8º	RENAULT/OROCH	PICAPE GRANDE	12.133	3%
9º	NISSAN/FRONTIER	PICAPE GRANDE	11.816	3%
10º	VW/AMAROK	PICAPE GRANDE	7.894	2%
11º	RAM/2500	PICAPE GRANDE	2.227	1%
12º	GM/MONTANA	PICAPE PEQUENA	2.182	1%
13º	RAM/1500	PICAPE GRANDE	533	<0,1%
14º	EFFA/V22	PICAPE GRANDE	212	<0,1%
15º	PEUGEOT/PARTNER	PICAPE PEQUENA	12	<0,1%
16º	GM/CHEVY	PICAPE PEQUENA	2	<0,1%
17º	FIAT/UNO	PICAPE PEQUENA	1	<0,1%
-	OUTROS	FURGÕES E FURGÕES PEQUENOS	58.023	14%
Total			416.450	100%

Fonte: Adaptado de Fenabreve (2022).

## Apêndice B – Distribuição e produtividade das montadoras no Brasil

Nesta seção serão listadas as principais companhias com fábricas em território nacional, com base na reportagem de Fortunatti (2021) do portal Motor 1 UOL. Para cada companhia, serão explicitados suas fábricas, veículos produzidos, capacidade de produção em unidades de veículos e ano de inauguração.

Quadro 7 – Distribuição das fábricas brasileiras e capacidade produtiva

Companhia	Fábrica	Veículos produzidos	Capacidade	Inauguração
BMW	Araquari (SC)	Série 3, X1, X3 e X4	32.000	2014
Caoa (Chery e Hyundai)	Jacareí (SP)	Cherry Tiggo 2, Tiggo 3x, Arrizo 5 e Arrizo 6	82.000	2014
	Anápolis (GO)	Caoa Chery Tiggo 5x, Tiggo 7 e Tiggo 8	115.000	2007
		Hyundai HR, iX35, Tucson e HD80		
General Motors (Chevrolet)	São José dos Campos (SP)	S10 e Trailblazer	60.000	1959
	São Caetano do Sul (SP)	Joy, Joy Plus, Tracker e Spin	330.000	1930
	Gravataí (RS)	Onix e Onix Plus	350.000	2000
Great Wall	Iracemápolis (SP)	Não divulgado	100.000 (estimado)	2022 (estimado)
Honda	Sumaré (SP)	Fit, City e Civic (até 2021)	120.000	1997
	Itirapina (SP)	Operação a partir de 2019 com Fit, HR-V e WR-V	120.000	2019
HPE (Mitsubishi e Suzuki)	Catalão (GO)	Suzuki Jimny	100.000	1998
		Mitsubishi L200 Triton Sport, Eclipse Cross, Outlander Sport e ASX		
Hyundai Motor Brasil	Piracicaba (SP)	HB20, HB20X, HB20S e Creta	210.000	2012
Jaguar Land Rover	Itatiaia (RJ)	Discovery Sport	24.000	2016
Nissan	Resende (RJ)	Kicks	200.000	2014

Renault	São José dos Pinhais (PR)	Sandero, Logan, Duster, Duster Oroch, Captur e Kwid	320.000	1998
Stellantis (Fiat, Jeep, Peugeot e Citroën)	Betim (MG)	Fiat Pulse, Argo, Uno, Mobi, Strada, Doblò, Grand Siena e Fiorino	700.000	1976
	Porto Real (RJ)	Peugeot 2008	150.000	2001
		Citroën C4 Cactus		
	Goiana (PE)	Jeep Compass, Commander e Renegade	280.000	2015
Toyota	Indaiatuba (SP)	Fiat Toro	74.000	1998
		Corolla		
	Sorocaba (SP)	Etios e Etios Sedan (exportação), Yaris e Yaris Sedan e Corolla Cross	122.000 (158.000 estimado a partir de 2022)	2012
Volkswagen	São Bernardo do Campo (SP)	Polo, Virtus, Nivus e Saveiro	Não informada	1959
	Taubaté (SP)	Gol e Voyage	Não informada	1976
	São José dos Pinhais (PR)	T-Cross	Não informada	1999

Fonte: Fortunatti (2021).