

## Estudo das Características dos Relacionamentos das montadoras entrantes com os grupos locais para distribuição e montagem de veículos.

Gabriel Kogachi Diana<sup>1</sup>, Mário Sacomano Neto<sup>2</sup>.

1. Estudante de IC da Universidade Federal de São Carlos – UFSCar; \*gkogachidiana@gmail.com

2. Pesquisador do Depto. de Engenharia de Produção, DEP – UFSCar, São Carlos/SP

Palavras Chave: *Setor Automobilístico; Estratégias de entrada; Aliança internacional.*

### Introdução

Durante o processo de internacionalização, grandes empresas tomam decisões que envolvem não só questões econômicas, mas também culturais e sociais. Os produtos que devem ser destinados ao mercado externo, os países que devem ser atingidos com a expansão, os métodos de entrada mais eficientes e os custos que envolvem cada ação são exemplos das decisões a serem tomadas pelos gestores das empresas que irão se internacionalizar.

Quando a empresa analisa a sua entrada em um país estrangeiro, deverá levar em conta seus marcos social, legal, econômico e político. Saído de um contexto de onde surgem as variáveis mais influentes na tomada da decisão de internacionalização, como: os riscos do país estrangeiro, a concorrência, a demanda e as condições de mercado [1].

Durante os últimos quinze anos, novas configurações na cadeia de suprimentos do setor automobilístico foram implementadas, principalmente nos países em industrialização, caso do Brasil [2].

Uma das características mais marcantes do processo de globalização na indústria automobilística é o concomitante processo de integração organizacional e do sistema produtivo que tem sido levado a efeito pelas montadoras nesta etapa dos seus respectivos movimentos de internacionalização. No caso das filiais brasileiras das montadoras internacionais, este processo de intensificação da integração com as respectivas matrizes tem sido, de uma forma geral, a modernização da linha de produtos, dos processos produtivos e da introdução de inovações organizacionais (consórcio modular, condomínio industrial, etc.) [3].

Nota-se que uma das formas centrais de crescimento e internacionalização das montadoras e empresas de autopeças baseia-se nas alianças das multinacionais com os grupos locais. Nesse sentido, cabe um estudo relativo as características do relacionamento das montadoras entrantes com os grupos locais para distribuição e montagem de veículos. O presente artigo busca descrever essas estratégias de entrada desses grupos no Brasil e a relação com grupos locais para a montagem e distribuição de veículos. Para isso, a análise será baseada em um estudo de caso: o Grupo Caoa representando a Hyundai.

### Resultados e Discussão

Em 1999, a Hyundai tinha 0,27% de participação de mercado no Brasil. Nesse mesmo ano, o Grupo Caoa começou a importação de automóveis da dessa marca, tornando-se, desde então, a única importadora de automóveis da montadora coreana até hoje.

A Caoa, fundada em 1979, tem uma história de rápido crescimento e de muita competência na arte de vender veículos. Característica que provavelmente saltou aos olhos dos executivos da Hyundai na tentativa de entrar no Mercado brasileiro.

Até 2007, ambas empresas tinham apenas um contrato de importação. Contudo, a Caoa investiu R\$1,8 bilhão na construção de uma fábrica própria na cidade goiana de Anápolis, para montar alguns modelos da marca coreana (inicialmente com utilitários e posteriormente com SUVs). Em 2012, a própria Hyundai investiu cerca de US\$ 700 milhões para começar as obras de uma fábrica em Piracicaba, interior de São Paulo, com capacidade para produzir 150 mil veículos por ano e sendo responsável por fabricar o modelo HB20 (exclusivo do mercado brasileiro). Em 2014, foram comercializados pouco mais de 169 mil carros no país. Sendo que a montadora detém 7% de participação de mercado e figura como a 5ª maior do país em vendas.

### Conclusões

Vemos, a partir do caso da Hyundai-Caoa, que a formação de alianças estratégicas permite que empresas consigam entrar em mercados distantes e diferentes do país de origem. A escolha do parceiro é de fundamental importância para o sucesso da internacionalização. Nesse caso, a Caoa era uma promissora rede de concessionárias e com números de vendas que já impressionavam, deixando a Hyundai confiante para concretizar a parceria. Atualmente, a parceria promove recursos que interligam sistemas de ambas as empresas, tais como plataformas em comum, centro de compras, etc.

A aliança está sendo benéfica para ambas as partes, pois tornou a Hyundai uma das montadoras que mais vende veículos no país e a Caoa a maior rede de concessionárias do Brasil.

### Agradecimentos

Os autores agradecem o suporte do Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico, CNPq, através do processo 117786/2014-4.

[1] RAMÓN D.Q.; CORTÉS E.C.; AZORÍN J.F.M. **Riesgo, distancia cultural y estrategia de entrada:** nueva evidencia empírica en el proceso de internacionalización de la empresa española. *Boketín Económico de Ice* n° 2875. Espanha, abr. 2006.

[2] PIRES, S.I.; SACOMANO NETO, M. Características estruturais, relacionais e gerenciais na cadeia de suprimentos de um condomínio industrial na indústria automobilística. **Produção**. Piracicaba, v.20, n.2, abr./jun. 2010, p. 172-185.

[3] CARVALHO de. E.C. **Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística:** Uma abordagem a partir das principais montadoras instaladas no Brasil. UNESP, Araraquara, São Paulo. v.12, n.1, p.121-133, jan.-abr. 2005.

[4] VILARDAGA, V. A década de Caoa. *Revista Exame*. 2014. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1073/noticias/a-decada-de-caoa>>. Acesso em : 12 de jan de 2015.

[5] ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo, 2015. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/>>. Acesso em: 20 jan de 2015.