

Análise do ambiente competitivo e dos fatores que contribuíram para o bom desempenho da Toyota durante a desaceleração da economia brasileira em 2015

Andréa Raffaella Avelar Pimentel Vila Nova (UFPE) avelarandrea20@gmail.com
Marcele Elisa Fontana (UFPE) marcele.elisa@ufpe.br

Resumo:

A indústria automotiva desempenha um papel significativo em escala mundial. No Brasil, esse setor era responsável por 23% do PIB Industrial em 2014, de acordo com as informações do Ministério do desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. O desenvolvimento dessa indústria no país ocorreu a partir de medidas estabelecidas pelo governo federal. Contudo, a crise econômica, em 2015, assolou a economia brasileira, ocasionando quedas no licenciamento de veículos e um alto índice de demissões. Na contramão do setor, a Toyota registrou crescimento e contratou funcionários para ampliar sua produção. Diante disso, neste trabalho buscou-se conhecer o ambiente competitivo e identificar os fatores que podem ter contribuído para o bom desempenho da Toyota neste período. Para essa análise foi realizada uma entrevista com um supervisor de vendas de uma concessionária em Caruaru (PE). A partir disto, foram identificadas as cinco forças de Porter para o setor e uma matriz de SWOT para a Toyota foi construída.

Palavras chave: Indústria Automotiva, Recessão econômica, Toyota, Cinco forças de Porter, Análise de SWOT.

Analysis of competitive environment and of the factors that contributed to the good performance of Toyota during deceleration of the Brazilian economy in 2015

Abstract

The automotive industry performs a significant role on a global scale. In Brazil, this sector was responsible for 23% of industrial GDP in 2014, according to the ministry of development, industry and foreign trade. The development of this industry in the country occurred from measures established by the federal government. However, the economic crisis in 2015 impacted the Brazilian economy, leading to declines in vehicle licensing and a high rate of layoffs. Against the industry trend, Toyota grew and hired employees to expand production. Therefore, this work sought to know the competitive environment and identify the factors that contributed to the good performance of Toyota. This analysis was conducted an interview with a sales supervisor of a dealership in Caruaru (PE). From this, the five Porter forces have been identified for the sector and a SWOT matrix for Toyota was built.

Key-words: Automotive industry, Economic recession, Toyota, Porter's five forces, SWOT analysis.

1. Introdução

A retração da economia brasileira caracterizou o ano de 2015 e vem se estendendo em 2016, afetando diversos setores, dentre eles pode-se destacar a Indústria Automobilística, ocasionando quedas no licenciamento de veículos. De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea, 2016) foram eliminados 14.732 postos de trabalho em 2015. Medidas como férias individuais e coletivas, *lay-off* (suspensão temporária dos contratos de trabalho), licença remunerada e até mesmo o Programa de Proteção ao Emprego (PPE), não foram suficientes para impedir os altos índices de demissões.

A indústria automotiva tem uma importância expressiva no cenário mundial, afetando diversos segmentos industriais. A história desse setor no Brasil é associada, constantemente, a medidas públicas de regulação. Percebe-se notoriamente que a diminuição da alíquota do IPI foi um propulsor para a ascensão dessa indústria (ALVARENGA *et al.*, 2010).

Contudo, é diante de momentos não favoráveis que se torna possível identificar a superioridade estratégica e gerencial de algumas organizações. Diante disso, para definir a estratégia faz-se necessário entender o ambiente interno e externo da organização, utilizando a análise de SWOT. Wright *et al.* (2010) destacam que para se manter competitiva a organização precisa encontrar uma posição no mercado, na qual possa se beneficiar das cinco forças de Porter ou defender-se das mesmas.

Neste sentido, é importante saber o que os concorrentes estão fazendo, bem como saber das preferências dos consumidores. De acordo com Fontana *et al.* (2011), no setor automotivo, as preferências dos consumidores não possuem um padrão, mas os mesmos seguem suas preferências intrínsecas, devido as suas experiências e pelas informações que cada consumidor possui sobre o produto.

No entanto, apesar da retração econômica e da queda nas vendas, a Toyota conseguiu registrar crescimento, mesmo produzindo bens de maior valor agregado (FOLHA DE S. PAULO, 2015). Assim, o objetivo deste trabalho é identificar os fatores que contribuíram para o bom desempenho da Toyota diante de um cenário de retração econômica, bem como as oportunidades que possam surgir e eliminar ou mitigar as ameaças do mercado automotivo brasileiro.

Para atender a este objetivo, além da Introdução, o trabalho é dividido em outras quatro Seções. A seção 2 apresenta um arcabouço da literatura para compreensão do cenário analisado. Na sequência é apresentada a metodologia utilizada. Na Seção 4 é exposto os resultados e as discussões que foram obtidas a partir da entrevista realizada. Por último, são apresentadas as considerações finais do trabalho.

2. Referencial teórico

Este capítulo apresenta uma revisão bibliográfica sobre a Indústria Automobilística, as medidas públicas sobre esse setor, a maneira como a crise o afetou, as cinco forças de Porter e análise de SWOT.

2.1. A Indústria automobilística no Brasil

No governo do presidente Juscelino Kubitschek (1956-1960) foi criado o Plano de Metas, que buscava aumentar o desenvolvimento do país. De acordo com Costa (2008), o Plano surgiu em um bom momento, visto que, naquele período as grandes corporações modificaram suas estratégias de investimentos e iniciaram a transnacionalização de suas atividades produtivas. Entre os setores contemplados estava o automobilístico. Criou-se o Grupo

Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), em 1956, com o intuito de coordenar a implantação da indústria.

Salerno *et al.* (2003) *apud* Mesquita & Castro (2008, p.33) argumentam que a abertura de mercado, a globalização e a promessa de crescimento de países emergentes, como Brasil, Argentina, México, China e Índia, possibilitaram a entrada de novas montadoras no Brasil.

A crise internacional causou um aumento significativo nas taxas de juros, depois do ano de 1997. As montadoras e as fornecedoras de autopeças tiveram prejuízos, dado que ambas realizaram investimentos para aumentar a capacidade. Com a capacidade ociosa, a solução foi manter o ritmo de produção nas fábricas para diluir os custos fixos e reduzir os prejuízos. Foi nesse cenário que o ‘carro popular’ se tornou o responsável pelo aumento das vendas. Com a manutenção de uma economia favorável e a redução da taxa de juros desencadeou um aumento na demanda por automóveis. Entre 2004 e 2007, o setor atingiu índices de crescimento em média de 15% a.a. (CASOTTI & GOLDENSTEIN, 2008).

Segundo a matéria da Revista Exame (2015), os fabricantes de veículos no Brasil, nos períodos mais críticos, puderam contar com a ajuda do governo. Em 1998, quando a desvalorização do real e a alta dos juros fizeram com que as vendas de automóveis no país caíssem 21% em relação ao ano anterior, o mercado reagiu depois de ser adotada a redução da alíquota do IPI. Com a crise financeira global de 2008, as empresas conseguiram reanimar as vendas com a ajuda do governo, que cortou os impostos do setor em troca da manutenção de empregos nas fábricas.

A crise econômica internacional, de 2008, surgiu quando o cenário nacional exibiu recordes de vendas e produção. Seu impacto só foi sentido no mês de outubro, com queda de 6% nas vendas, em relação a 2007. As empresas aplicaram planos de contingência, no entanto, a redução das alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) foi essencial para diminuir a queda das vendas (CASTRO & FERREIRA, 2009).

De acordo com a Anfavea, no ano de 2010, houve a recuperação da crise. De junho de 2009 até maio de 2010, a produção aumentou 4,4% e os licenciamentos aumentaram 9,7% (BARROS & PEDRO, 2011).

Em 2012, o governo resolveu usar o mesmo método. Entre renovações e prorrogações, o corte do IPI sobre carros se estendeu até o fim de 2014. Contudo, devido à retração econômica que o país está inserido não é possível fazer uso da redução da alíquota do IPI, para manter os bons índices (REVISTA EXAME, 2015).

Pode-se observar que a implementação da redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) teve importância expressiva para a recuperação do setor.

2.1.1. Caracterização atual da economia brasileira

A economia brasileira passou por uma forte retração, atingindo negativamente o mercado automotivo. Em julho de 2015 as vendas caíram 21,6% em relação ao mesmo período de 2014. No acumulado do ano a queda superou os 20%. O número só é positivo quando comparado ao de junho de 2015, mas a melhora de 7,2% só ocorreu por causa do maior número de dias úteis, conforme a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE, 2015).

De acordo com a Anfavea (2016), os licenciamentos de auto veículos em 2016 devem cair 7,5% quando comparado com o ano de 2015. Com a constante desaceleração da economia, o cenário não é dos mais otimistas. Contudo, a indústria aposta na exportação, principalmente para o mercado latino americano e a Anfavea (2016) projeta uma elevação de 8,1%.

Entretanto, na contramão do setor, duas montadoras asiáticas, a Honda e a Toyota, não apenas resistiram ao encolhimento do segmento, como também registraram crescimento em 2015. A Honda estava com fila de espera para o modelo HR-V e estoques baixos e a Toyota contratou 500 funcionários para ampliar sua produção na cidade de Sorocaba-SP (FENABRAVE, 2015).

Devido à importância que o setor exerce no país, busca-se conhecer de que maneira a estratégia contribui para o sucesso de uma organização, o impacto que a marca causa nos consumidores contribuindo para alcançar um bom desempenho e enfrentar as ameaças do mercado.

2.2. A Toyota

A história da Toyota teve início com Sakichi Toyoda, que na sua busca incessante pelo desenvolvimento da indústria japonesa, se deparou nos Estados Unidos com o automóvel, realizando a troca entre o *tear* por uma máquina de quatro rodas que revolucionaria o mercado global. Porém, apenas em 1937 a Toyota Motor Company (TMC) foi inaugurada (TMC [2015]).

Suas operações cresceram rapidamente após o início da segunda guerra mundial, mas devido à recessão do pós-guerra que assolou o Japão, levou-a quase à falência em 1950. Em 1957, estabeleceu sua primeira sede estrangeira em Hollywood. A partir de 1965 suas vendas continuaram a crescer, mas só depois de anos de experimentação, conseguiu aperfeiçoar seu sistema de produção (CHOWDHURY, 2014).

Contudo, a crise do petróleo na década de 1970, resultou no encarecimento da energia e as regulações das emissões dos veículos foram os grandes desafios no cenário global. Os esforços para reduzir o peso de várias partes e aumentar a potência do motor foram enfatizados. Simultaneamente, houve uma diversificação da linha de produtos da Toyota, como a introdução dos SUVs, veículos de luxo (*Lexus*) e tração nas quatro rodas (TAKAMI, 2014).

Mas, foi em 2008 que ela conquistou o posto de número um do mundo (CHOWDHURY, 2014). Para expandir sua produção em escala global foram necessárias mudanças que foram: alterar seus equipamentos para produzir com o mesmo nível de qualidade em qualquer país, visto que em alguns deles a mão-de-obra altamente qualificada não está disponível; e a preocupação com a preservação do meio-ambiente, aumentando o número de veículos de última geração, tais como os híbridos (TAKAMI, 2014).

Além disso, sua superação frente às adversidades é indiscutível. Sua produção dentro do Japão esteve associada a diversos acontecimentos, como guerras e desastres naturais. Destaca-se o terremoto que atingiu a costa do Pacífico de Tohoku, em 2011, causou a parada de todas as fábricas no Japão por duas semanas. A maioria das fábricas não foi danificada. Os problemas foram ocasionados pela falta de peças (MATSUO, 2015).

Todavia, a empresa de consultoria Interbrand, divulgou o relatório anual das melhores marcas globais e a Toyota obteve a sexta posição no ranking, atingindo o valor de US\$ 49 bilhões de dólares (INTERBRAND, 2015). Atualmente é a maior montadora do mundo, atuando em 160 países, empregando cerca de 325.000 colaboradores e possui ações nas Bolsas de Valores de Tóquio, Nagoya, Osaka, Fukuoka, Sapporo, Nova York e Londres (TOYOTA DO BRASIL [2015]).

Ela conquistou a admiração do mundo todo e é reconhecida pelo seu sistema de gestão, o Sistema Toyota de Produção (SHANG & PHENG, 2012). Buscando sempre reduzir a incerteza através do planejamento dinâmico. Onde existe a necessidade de estabilidade e gestão de todas as partes internas e externas (Shim & Steers, 2012) e a sua capacidade de adaptação e a busca constante por melhoria, a fizeram ser detentora de uma força competitiva frente aos concorrentes (MARKSBERRY, 2011).

Para conquistar os consumidores, as organizações devem sempre inovar e de acordo com o relatório da Interbrand (2015), as seguintes inovações da Toyota contribuíram para que a montadora atingisse a posição de sexta marca mais valiosa do mundo em 2015:

- O Mirai é o primeiro veículo de célula de combustível de hidrogênio elétrico. Procurando trazer veículos de célula de combustível (FCV) para o mercado mais amplo, por meio da concessão de uso livre de royalties;
- Fazendo uso das plataformas digitais e tecnológicas de segmentação geográfica, trazendo seus carros para dentro do contexto de vida das pessoas. Nos EUA, por exemplo, onde o alvo eram os motoristas de Los Angeles com vídeos no *snapchat*, e fez parceria com o *Google* para personalizar anúncios em cidades dos EUA;
- Fez uma parceria com a Panasonic com o intuito de se tornar o pioneiro em conectividade em nuvem. O *Smart Toyota Center* irá ligar as pessoas, carros e casas, além de incluir recursos como lembretes com GPS. Além de financiar novos centros de pesquisa na Universidade de Stanford e do Instituto de Tecnologia de Massachusetts (MIT).

2.2.1. A Toyota no Brasil

Devido aos estímulos do governo, durante a gestão do então presidente Juscelino Kubitschek, com a criação do Plano de metas e a transnacionalização das grandes corporações, em 1958, foi construída a primeira fábrica da Toyota em São Paulo. A partir de 1962, a linha de produção foi transferida para uma nova planta iniciando a fabricação do veículo Bandeirante. Na década de 90, foi formada a rede nacional de concessionárias e inaugurada a segunda fábrica no país. Em 1998, o Corolla surge como um revolucionário no país. Os anos que se estenderam foram marcados pelo crescimento constante e integração com a América Latina (TOYOTA [2015]).

A montadora foi bastante cautelosa nos investimentos no Brasil. Desde a década de 50, a empresa montava apenas veículos de nicho, que é voltado para um público específico, como o Toyota Bandeirante. Contudo, na década de 90, instalou uma fábrica para montar apenas o modelo Corolla e seu derivado Fielder. A partir do sucesso das vendas, expandiu a capacidade de 50 mil veículos/ano para 70 mil veículos/ano (CASOTTI & GOLDENSTEIN, 2008).

Apesar da crise no mercado nacional, a Toyota venceu o prêmio “Líderes do Brasil 2015” na categoria “Líder na Indústria Automobilística”, destacando-se mesmo diante do cenário negativo desse setor (LÍDERES DO BRASIL, 2015).

Atualmente, a montadora comercializa no país os modelos presentes na Tabela 1 e sua faixa de preço varia de acordo com o motor, transmissão, cor, tipo de tração, versão e o número de assentos. Este último refere-se apenas ao modelo SW4.

Modelo	Tipo	Faixa de preço
Etios	Hatch	De R\$ 41.890,00 até R\$ 51.890,00
	Cross	De R\$ 54.790,00 até R\$ 55.290,00
	Sedã compacto	De R\$ 46.390,00 até R\$ 57.050,00
Corolla	Sedã médio	De R\$ 68.740,00 até R\$ 103.940,00
Prius	Sedã médio (Híbrido)	De R\$ 117.610,00 até R\$ 117.910,00
Camry	Sedã de Luxo	De R\$ 180.370,00 até R\$ 180.710,00
RAV4	SUV	De R\$ 132.950,00 até R\$ 164.690,00
SW4	SW	De R\$ 205.000,00 até R\$ 226.100,00
Hilux cabine simples –modelo 2016	Pick-up	De R\$ 118.690,00 até R\$ 119.790,00
Hilux cabine simples- modelo 2016 (versão cabine e chassi)	Pick-up	De R\$ 114.860,00 até R\$ 115.960,00

Hilux cabine dupla diesel modelo 2016	Pick-up	De R\$ 130.960,00 até R\$ 189.220,00
Hilux cabine dupla flex modelo 2015	Pick-up	De R\$ 104.750,00 até R\$ 124.450,00

Tabela 1 Modelos comercializados pela Toyota no Brasil

O acesso aos produtos é proporcional ao poder aquisitivo dos consumidores e várias organizações competem para garantir os seus lucros e manter a fidelidade de seus clientes. Todavia, os cenários de crise são inerentes em determinados períodos, tornando-se difícil manter o seu padrão de retorno quantitativo, e é nesse cenário que muitos não conseguem permanecer que a Toyota exaltou o seu potencial, se sobressaindo. Com uma história associada a uma constante perseguição a qualidade e a satisfação dos clientes, e segundo Takami (2014), ela possui uma manufatura flexível e competitiva que independe do volume de vendas, respondendo eficientemente as variações da demanda.

2.3. As forças competitivas de Porter

Conforme Porter (2004), o grau de concorrência depende das cinco forças competitivas básicas: *barreiras de entrada*; *ameaça de substituição*; *poder de negociação dos compradores*; *poder de negociação dos fornecedores*; e *rivalidade entre os atuais concorrentes*. Zhao et al. (2016) afirmam que a intensidade da concorrência tem a capacidade de acometer o potencial de lucro e o fluxo de capital de uma corporação. Esse modelo se tornou uma ferramenta eficaz, cujo objetivo é estudar o ambiente competitivo e a situação da indústria.

- As *barreiras de entrada* estão relacionadas com a entrada de novas empresas em um determinado mercado e como consequência ocasiona a diminuição da rentabilidade das empresas já estabelecidas (PORTER, 1990). As formas mais comuns para impedir a entrada são a escala e os investimentos, visto que, para que essa nova organização seja um concorrente eficiente faz-se necessário despende um alto valor (YUNNA & YISHENG, 2014).
- O *poder de barganha dos fornecedores* diz respeito ao poder de barganha dos fornecedores sobre um determinado setor, por exemplo, ameaça de elevação de preço (Porter, 1990). Isso só acontece se os fornecedores ocupam uma posição estável no mercado; os produtos são únicos para os clientes ou o custo de mudar de fornecedor é muito alto (YUNNA & YISHENG, 2014).
- O *poder de barganha dos clientes* possibilita aos compradores reduzir os preços, melhoria da qualidade dos produtos ou serviços e aumentar a concorrência (PORTER, 1990). Isso só acontece porque existe um número pequeno de compradores; os compradores precisam de produtos padronizados que podem ser adquiridos por meio de diferentes fornecedores ou são mais fáceis de formar alianças estratégicas (YUNNA & YISHENG, 2014).
- Os *produtos substitutos* são oriundos de empresas que fabricam produtos substitutos, podendo diminuir a rentabilidade das outras empresas (PORTER, 1990). Quando uma organização possui baixos custos de comutação a ameaça será muito elevada. No entanto, se a substituição não for fácil, isso acaba se tornando um diferencial para a empresa (BARUTÇU & TUNCA, 2012).
- A *rivalidade entre os concorrentes*, empresas que atuam em um mesmo ramo, disputam entre si parcelas de mercado, podendo concorrer por preço, por exemplo (PORTER, 1990). Os principais fatores que inflamam essa força são: altos custos fixos de produção,

baixa diferenciação, baixos custos de comutação, crescimento lento da indústria, barreiras de saída e a identidade da marca (BARUTÇU & TUNCA, 2012).

2.4. Análise de SWOT

Siqueira & Boaventura (2012) afirmam que é necessário entender o ambiente em que as organizações estão inseridas, para que as mesmas possam formular estratégias que proporcionem a obtenção de vantagem competitiva frente aos concorrentes. Pensando nisso, Tadeu & Salum (2012) definem competitividade como, atuação com alto desempenho, buscando sempre excelência e levando em consideração as demandas do mercado consumidor.

Uma das ferramentas mais usadas para compreender o ambiente externo e interno é a Análise de SWOT e através dela é possível melhorar o desenvolvimento das estratégias de uma organização (RAUCH *et al.*, 2015). Seu uso adequado permite o desenvolvimento de uma estratégia válida (TAVANA *et al.*, 2016). Segundo Machado (2005), a análise de SWOT permite:

- Eliminar os pontos fracos da organização;
- Alcançar as oportunidades;
- Corrigir os pontos fracos; e
- Monitorar os pontos fortes, evitando riscos e incertezas.

3. Metodologia

Foi realizada uma revisão bibliográfica sobre a história da indústria automobilística no país, a história da montadora, bem como sua implantação no Brasil, as forças de Porter que definem a competitividade no mercado e análise de SWOT, com o objetivo de embasar o estudo e garantir um conteúdo crítico.

Além disso, foi realizada uma entrevista com o supervisor de vendas da concessionária da Toyota, em Caruaru (PE), e, a partir de todas as informações obtidas, foi realizada uma análise das cinco forças de Porter para o setor automotivo brasileiro e a elaboração da matriz de SWOT da Toyota.

4. Resultados e discussões

Nesta seção é apresentada a análise sobre as cinco forças de Porter no setor automotivo brasileiro e foi elaborada uma matriz de SWOT da Toyota, permitindo identificar os principais fatores que contribuíram para o sucesso da montadora.

4.1. Cinco forças de Porter do mercado brasileiro

A análise das cinco forças de Porter é importante para que a organização conheça de que maneira a competição se dá no mercado e, assim, possa estabelecer uma estratégia adequada. Desta forma, observa-se que a Toyota se sobressai das demais, devido ao poder que sua marca exerce, além de investir em design, inovação e usar as redes sociais como uma maneira de ficar mais próxima dos consumidores.

- *As barreiras de entrada:* a ameaça de entrada é pequena, visto que, é necessário dispendir um alto investimento em tecnologia, publicidade e propaganda, além de criar um valor para um automóvel de uma nova marca capaz de despertar o interesse dos consumidores.
- *O poder de barganha dos fornecedores:* as características que configuram essa força não foram identificadas no mercado, logo os fornecedores exercem pouco poder de barganha no setor automotivo.

- O *poder de barganha dos clientes*: diante da situação econômica do Brasil, os clientes exercem um poder de barganha significativo, obtendo melhores condições de pagamento e um número maior de acessórios nos automóveis.
- Os *produtos substitutos*: existem outros meios de transporte como ônibus, avião, trem, metrô, motos e bicicletas. No entanto, nenhum oferece a qualidade e as características de um automóvel. Diante disso, os substitutos da Toyota são os próprios automóveis, mas de outras marcas.
- Os *concorrentes*: a concorrência entre as montadoras ocorre através de preço, design, inovação, publicidade e propaganda, marca e o nível de serviço oferecido pelas concessionárias.

Diante da situação da economia brasileira, conclui-se que o *poder de barganha dos clientes* assume o papel principal das cinco forças de Porter, visto que, apesar dos esforços dos *concorrentes*, eles não são determinantes para impulsionar uma compra.

4.2. Matriz de SWOT

Diante das informações obtidas a partir da entrevista com o supervisor de vendas, foi possível elaborar uma matriz de SWOT para a montadora Toyota, apresentada no Quadro 1:

Forças	Fraquezas
✓ Marca consolidada; ✓ Credibilidade junto aos consumidores; ✓ Alto nível de qualidade; e ✓ Aspectos diferenciados de engenharia do produto.	✓ Presença de recalls; e ✓ Erro na estratégia de lançamento do <i>Etios</i>.
Oportunidades	Ameaças
✓ Utilizar os avanços de armazenagem em nuvem; ✓ Carros não poluentes; e ✓ Mercado de <i>pick-ups</i> médias.	✓ As outras montadoras (preços, ações publicitárias); e ✓ Os carros da Google e Apple.

Quadro 1 Matriz de SWOT da Toyota

Com base na matriz, percebe-se a necessidade constante da montadora em manter sua boa imagem no mercado, seu padrão de qualidade e as práticas realizadas pela mesma. Apesar do erro da estratégia de lançamento do *Etios*, por ser uma empresa conservadora, não desistiu do modelo realizando modificações e lançando novas versões.

No entanto, diante do avanço tecnológico, a montadora terá que inserir todos esses avanços nos seus modelos e terá que reinventar o jeito de fazer seus carros, visto que, a *Google* e a *Apple* estão utilizando seu potencial para entrar em outros segmentos, se tornando uma ameaça para todas as montadoras. E mesmo que os carros dessas empresas de tecnologia cheguem ao mercado com valores elevados, a tendência é diminuir o preço com a produção em larga escala, fazendo com que a Toyota perca espaço no mercado, se não inserir tecnologia de ponta em seus modelos, assim como as demais montadoras.

A partir dessa análise conseguiu-se observar quais os pontos fracos da empresa para melhorá-los e quais as oportunidades que podem surgir para ajudá-la a se manter na liderança do mercado brasileiro.

5. Considerações finais

O desenvolvimento da indústria automotiva no Brasil ocorreu em bases pouco sólidas, cujo elemento principal foi a diminuição da alíquota do IPI, como demonstrou Alvarenga *et al.* (2010). Em momentos difíceis o governo adotou essa medida para recuperar o setor, recorrendo constantemente a ela para manter os bons índices. No entanto, a recessão que a economia brasileira está inserida impediu a diminuição dessa alíquota, agravando a situação das montadoras que foram forçadas a demitir um número significativo de funcionários.

A competição no mercado automotivo brasileiro ocorre baseando-se, principalmente, no *poder de barganha dos clientes* que vão buscar melhores condições de pagamento e mais acessórios no automóvel; e os *concorrentes* que se baseiam no preço, campanhas publicitárias, na marca e no nível de serviço oferecido pelas concessionárias.

Diante desse cenário, a escolha de um automóvel se torna mais complexa devido à gama de veículos, das mais variadas marcas que existem no mercado, tornando-se difícil ao consumidor diferenciar qual o melhor.

Mesmo diante de um cenário desfavorável a concessionária da montadora em Caruaru (PE), obteve altos índices de lucratividade em 2015, chegando a ter fila de espera de 100 dias para a versão mais completa da SW4, conforme as informações obtidas do supervisor de vendas da concessionária.

A junção do seu sistema de produção, cuja fabricação ocorre na mesma velocidade das vendas, sua imagem de qualidade e o poder desempenhado pela sua marca conquistaram o mercado. Em suma, seu sucesso anda em paralelo com a valorização do cliente e a confiança na sua marca.

Contudo, deve voltar sua atenção para incorporar cada vez mais avanços tecnológicos em seus modelos para se manter competitiva diante dos automóveis da *Google* e da *Apple*. Além de se inserir no segmento de *pick-ups* médias, que até o presente momento apenas a Renault e a Fiat dividem.

Dentre as limitações deste trabalho, deve-se citar que as informações foram obtidas em apenas uma concessionária da Toyota. Além disso, a falta de informação sobre o setor, o pouco número de estudos na área e a falta de contato direto com a montadora foram outros empecilhos para a realização desta pesquisa. No entanto, as informações obtidas foram muito significativas para fundamentar o bom desempenho da Toyota no Brasil durante a crise que se iniciou em 2015. Finalmente, fica a sugestão para que este estudo seja ampliado para outros segmentos da indústria automotiva, dado a significância que esse setor desempenha não só no Brasil, mas no mundo todo.

Referências

ALVARENGA, G. V.; ALVES, P. F.; DOS SANTOS, C. F.; DE NEGRI, F.; CAVALCANTE, L. R.; PASSOS, M. C. *Políticas anticíclicas na indústria automobilística: uma análise de integração dos impactos da redução do IPI sobre as vendas de veículo*. Rio de Janeiro: Ipea, 2010. Disponível em < http://www.ipea.gov.br/portal/images/stories/PDFs/TDs/td_1512.pdf > Acesso em 07/01/2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (Anfavea). Carta da anfavea, São Paulo, n.356, janeiro de 2016. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/cartas/carta356.pdf>> Acesso em 07/01/2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (Anfavea). Anfavea projeta crescimento na produção para 2016. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/docs/07.01.16_PressRelease_Resultados_2015.pdf> Acesso em 07/01/2016.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (Anfavea). Desempenho da Indústria Automobilística Brasileira Dezembro de 2015. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/coletiva.pdf>> Acesso em 07/01/2016.

BARROS, D. C.; PEDRO, L. S. As mudanças estruturais do setor automotivo, os impactos da crise e as perspectivas para o Brasil. *BNDES Setorial*, n. 34, p. 173-202. Rio de Janeiro: BNDES, 2011. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/bndes/set3405.pdf> Acesso em 15/10/2015.

BARUTÇU, S.; TUNCA, M. Z. *The Impacts of E-SCM on the E-Tailing Industry: An Analysis from Porter's Five Force Perspectives*. In: 8th International Strategic Management Conference, 2012. Barcelona, Spain.

BRASIL. Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior. Desenvolvimento da Produção. Setores abrangidos pela Política Industrial. Automotivo. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/sitio/interna/interna.php?area=2&menu=327>> Acesso em 22/12/2015.

BRASIL. Ministério do Trabalho e Emprego. Programa de Proteção do Emprego (PPE). 2015. Disponível em: <<http://www.mte.gov.br/index.php/ppe>> Acesso em 07/01/2016.

BRETAS, V. Para montadoras é hora de caminhar sem a ajuda do governo, *Revista Exame*, 2015. Disponível em: <<http://exame.abril.com.br/revista-exame/edicoes/1090/noticias/para-montadoras-e-hora-de-caminhar-sem-a-ajuda-do-governo>> Acesso em 03/09/2015.

CABRAL, M. Entenda por que as vendas das montadoras japonesas aumentam no Brasil, apesar da crise do setor, *Revista Época Negócio*, 2015. Disponível em: <<http://epocanegocios.globo.com/Informacao/Acao/noticia/2015/07/entenda-por-que-vendas-das-montadoras-japonesas-aumentam-no-brasil-apesar-da-crise-do-setor.html>> Acesso em 02/09/2015.

CASOTTI, B. P.; GOLDENSTEIN, M. O novo ciclo de investimentos do setor automotivo brasileiro. *Informe Setorial*, n. 7, Área Industrial. Rio de Janeiro: BNDES, 2008a. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-07ai.pdf> Acesso em 14/10/2015.

CASTRO, P. C.; FERREIRA, T. T. Desdobramentos da crise no setor automotivo. *Informe Setorial*, n. 10, Área Industrial. Rio de Janeiro: BNDES, 2009. Disponível em <http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/setorial/informe-10AI.pdf> Acesso em 15/10/2015.

CHOWDHURY, S. D. Strategic roads that diverge or converge: GM and Toyota in the battle for the top, *Business Horizons*, v. 57, p. 127-136. Jan. /Feb. 2014.

COMINO, E.; FERRETTI, V. *Indicators-based spatial SWOT analysis: Supporting the strategic planning and management of complex territorial systems.* Ecological Indicators. v. 60, p. 1104–1117. 2016.

COSTA, R. M. *Estratégias competitivas e desempenho econômico: o caso da indústria automobilística brasileira de 1986 a 2007.* 2008. 185 f. Dissertação (Mestrado em Economia) - Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Ciências Econômicas, Programa de Pós-Graduação em Economia, Porto Alegre.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES (Fenabrave), *A crise não vale para todo mundo,* 2015. Disponível em: <<http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=6164>> Acesso em 30/08/2015.

FONTANA, M. E.; MENDES, W.; MARTINS, M.; OLIVEIRA, M.; CAMPELO DE SOUZA, M F. *Aplicação de ferramentas da Teoria da Decisão para a educação da utilidade de decisores na escolha de automóveis hatch.* In: VI Encontro Mineiro de Engenharia de Produção, 2011. VI EMEPRO. São João del-Rei, MG.

INTERBRAND, *Best Global Brands 2015. Rankings.* Toyota. Disponível em: <<http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/toyota/>> Acesso em 19/12/2015.

LEE, H.; KIM, M.-S.; PARK, Y. *An analytic network process approach to operationalization of five forces model.* Applied Mathematical Modelling. v. 36, p.1783–1795. April 2012.

Líderes do Brasil. *Evento e Premiação.* Disponível em <<http://www.lideresdobrasil.com.br/evento.html>> Acesso em 19/12/2015.

MACHADO, R. T. M. *Estratégia e competitividade em organizações agroindustriais.* Lavras: UFLA/FAEPE, 2005.

MATSUO, H. *Implications of the Tohoku earthquake for Toyota's coordination mechanism: Supply chain disruption of automotive semiconductors,* International journal of production economics, v. 161, p. 217-227. March 2015.

MESQUITA, M. A. de; CASTRO, R. L. de. *Análise das práticas de planejamento e controle da produção em fornecedores da cadeia automotiva brasileira.* Revista Gestão & Produção, São Carlos, v. 15, n. 1, p. 33-42. Jan./Abr. 2008.

PORTER, M. E. *Vantagem competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior.* Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PORTER, M. E. *Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.* 2ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

RAUCH, P.; WOLFSMAYR, U. J.; BORZ, S. A.; TRIPLAT, M.; KRAJNC, N.; KOLCK, M.; OBERWIMMER, R.; KETIKIDIS, C.; VASILJEVIC, A.; STAUDER, M.; MÜHLBERG, C.; DERCZENI, R.; ORAVEC, M.; KRISSAKOVA, I.; HANDLOS, M. *SWOT analysis and strategy development for forest fuel supply chains in South East Europe.* Forest Policy and Economics. v. 61, p.87–94. December 2015.

SIQUEIRA, J. P. L. de; BOAVENTURA, J. M. G. (org.). *Estratégia para corporações e empresas: teorias atuais e aplicações*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

SODRÉ, E.; MORA, R. *Montadoras com produção enxuta escapam da crise e investem*, Jornal Folha de São Paulo, 2015. Disponível em: < <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2015/04/1616217-montadoras-com-producao-enxuta-escapam-da-crise-e-investem.shtml> > Acesso em 10/05/2015.

TADEU, H. F. B.; SALUM, F. A. *Estratégia, operações e inovação: paradoxo do crescimento*. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

TAKAMI, T. *Production engineering strategies and metalworking at Toyota Motor Corporation*. In: 11th International Conference on Technology of Plasticity, 2014. ICTP. Nagoya, Japan.

TAVANA, M.; ZAREINEJAD, M.; DI CAPRIO, D.; KAVIANI, M. A. *An integrated intuitionistic fuzzy AHP and SWOT method for outsourcing reverse logistics*. Applied Soft Computing. v. 40, p. 544–557. March 2016.

TOYOTA MOTOR COMPANY (TMC). *Corporate Philosophy. Toyota Way 2001*. Disponível em <http://www.toyota-global.com/company/history_of_toyota/75years/data/conditions/philosophy/toyotaway2001.html> Acesso em 16/02/2016.

TOYOTA DO BRASIL. *Modelos. Monte o seu*. Disponível em: <<http://www.toyota.com.br/modelos/etios-hatch/monte/>> Acesso em 26/03/2016.

TOYOTA DO BRASIL. *Sobre a Toyota*, [2015]. Disponível em: <<http://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/>> Acesso em 19/12/2015.

WRIGHT, P. L.; KROLL, J. K.; PARNELL, J. *Administração Estratégica: Conceitos*. 1ed. São Paulo: Atlas, 2010.

YUNNA, W.; YISHENG, Y. *The competition situation analysis of shale gas industry in China: Applying Porter's five forces and scenario model*. Renewable and Sustainable Energy Reviews. v. 40, p. 798–805. December 2014.

ZHAO, Z.-Y.; ZUO, J.; WU, P.-H.; YAN, H.; ZILLANTE, G. *Competitiveness assessment of the biomass power generation industry in China: A five forces model study*. Renewable Energy. v. 89, p.144–153. April 2016.