

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
DEPARTAMENTO DE ECONOMIA E RELAÇÕES INTERNACIONAIS
CURSO DE RELAÇÕES INTERNACIONAIS

MARINA DURIGON BORDIGNON

AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO: UM
ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA BMW ATRAVÉS DA
INSTALAÇÃO DA PLANTA INDUSTRIAL DE ARAQUARI-SC

Florianópolis, 2014.

MARINA DURIGON BORDIGNON

AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO: UM
ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA BMW ATRAVÉS DA
INSTALAÇÃO DA PLANTA INDUSTRIAL DE ARAQUARI-SC

Monografia submetida ao curso de Relações Internacionais da Universidade Federal de Santa Catarina, como requisito obrigatório para a obtenção do grau de Bacharelado.

Orientador: Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques

Florianópolis, 2014.

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

CURSO DE GRADUAÇÃO EM RELAÇÕES INTERNACIONAIS

A Banca Examinadora resolve atribuir à acadêmica Marina Durigon Bordignon pela apresentação do trabalho intitulado “AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO: UM ESTUDO DE CASO DA INTERNACIONALIZAÇÃO DA BMW ATRAVÉS DA INSTALAÇÃO DA PLANTA INDUSTRIAL DE ARAQUARI-SC”, a nota 10,0, referente à disciplina CNM 7280 – Monografia.

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Helton Ricardo Ouriques

Prof. Dra. Patrícia Fonseca Ferreira Arienti

Prof. Dr. Hoyêdo Nunes Lins

Florianópolis, 2014.

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Solange e João, meu maior agradecimento, pelo apoio incondicional, pelas lições necessárias e sobretudo por serem meus maiores exemplos de ética, sensatez e amor. Ao meu irmão Gustavo, pela parceria de sempre e por sempre me mostrar um lado mais leve de levar a vida. Ao meu namorado Pedro, agradeço pelo companheirismo, amor, incentivo e paciência durante a realização deste trabalho.

Ao professor, orientador e amigo Helton, que acompanhou minha evolução desde o início da graduação, orientando minha iniciação científica e também esta monografia. Às professoras Patrícia, Graciela e Karine, em nome dos demais professores do curso, por sempre buscarem a construção de um curso de qualidade, superando as adversidades estruturais. Ao professor Hoyêdo, por disponibilizar bibliografia importante para esta análise.

Aos meus colegas da turma de 2010.2, especial a Marina, Bruna, Alexandre, Maira, Thayse, Luiza e Desirée, por sempre terem tornado momentos de estudo em diversão, principalmente nos estresses pré-provas. Aos amigos do curso de RI, que alegraram muitas das minhas tardes na Universidade, veteranos e calouros que dispunham de um espírito empreendedor e realizador único, com os quais tive o prazer de compartilhar esforços no CARI, Atlético, SiEM, SEMANARI e ENERI.

Ao departamento UA-24 da BMW em Munique, especialmente Jörg, Sven, Solène, Denise e Sebastian, que me aceitaram para vivenciar a cultura da empresa, pela disponibilidade, amizade e paciência na convivência diária e, sem dúvidas, foram grandes motivadores da escolha por este tema.

Aos amigos que a AIESEC me proporcionou, especialmente Cissa, Bruna, Alana, Eduardo, Isadora e Babi, com os quais tive a mais intensa e compensadora experiência de equipe. Aos amigos do GELOG, que aceitaram uma “forasteira” para discutir e aprender sobre logística. Aos colegas da Intelbras e do LabTrans pelo aprendizado e pela agradável companhia de todos os dias.

"Rir muito e com frequência; ganhar o respeito de pessoas inteligentes e o afeto das crianças; merecer a consideração de críticos honestos e suportar a traição de falsos amigos; apreciar a beleza, encontrar o melhor nos outros; deixar o mundo um pouco melhor, seja por uma saudável criança, um canteiro de jardim ou uma redimida condição social; saber que ao menos uma vida respirou mais fácil porque você viveu. Isso é ter tido sucesso."

Ralph Waldo Emerson.

RESUMO

A globalização trouxe novas oportunidades para que as várias regiões do mundo pudessem se inserir nas cadeias globais de valor. No setor automobilístico houve uma dispersão geográfica da produção, saindo da exclusividade dos mercados tradicionais de Estados Unidos, Europa e Japão. Nesse contexto de inserção de novos países no ciclo produtivo, o Brasil com um grande mercado potencial e baixos custos produtivos, auxiliado pela promoção de políticas de investimento atraiu a instalação de unidades fabris de grandes montadoras no país. Em 2014, a instalação da montadora alemã BMW no município de Araquari-SC representou um verdadeiro impulso para a economia da região e do estado. Este estudo é elaborado com o principal objetivo de analisar sob a perspectiva de cadeias globais de valor a estratégia da instalação da planta fabril da BMW em Araquari, identificando fatores que influenciaram na escolha da localidade, bem como as perspectivas do empreendimento. Para isso, além das estratégias da montadora, é elaborada uma revisão teórica sobre as cadeias globais de valor no setor automobilístico e um histórico do segmento no Brasil.

Palavras-chave: BMW, Araquari, cadeias globais de valor, setor automobilístico.

ABSTRACT

Globalization has brought new opportunities for the different regions of the world, which could be inserted into global value chains. In the automotive industry, there has been a geographic dispersion of production, leaving the exclusivity of traditional markets of US, Europe and Japan. In this context the inclusion of new countries in the production cycle, Brazil with a large market potential and low production costs, aided by promoting policies investment attracted the installation of plants for major automakers in the country. In 2014, the installation of the German automaker BMW in the municipality of Araquari-SC was a real boost to the economy of the region and the state. This study is designed with the main objective to analyze the perspective of global value chains, the strategy of the installation of the BMW manufacturing plant in Araquari, identifying factors that influenced the choice of location, as well as the perspectives of the enterprise. Thus, besides the strategies of the automaker, is compiling a literature review on global value chains in the automotive sector and a historic segment in Brazil.

Keywords: BMW, Araquari, global value chains, automotive sector.

LISTA DE SIGLAS E ABREVIACÕES

AG – Aktiengesellschaft – Sociedade Anônima.

ANFAVEA – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

BMW - Bayerische Motoren Werke.

Cofins - Contribuição para o Financiamento da Seguridade Social

EUA – Estados Unidos da América

GEIA – Grupo Executivo da Indústria Brasileira.

GM – General Motors.

ICMS – Imposto sobre Operações relativas à Circulação de Mercadorias e Serviços.

IPI – Imposto sobre Produtos Industrializados.

OICA - Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles.

PIS – Programa de Integração Social

NAFTA – Tratado Norte Americano de Livre Comércio

OMC – Organização Mundial do Comércio.

PIB – Produto Interno Bruto.

VW – Volkswagen.

SUMÁRIO

| | |
|--|----|
| 1. INTRODUÇÃO | 10 |
| 2. AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR | 12 |
| 2.1 O QUE SÃO CADEIAS GLOBAIS DE VALOR?..... | 12 |
| 2.2 AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR NO SETOR AUTOMOTIVO | 15 |
| 3. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL | 24 |
| 3.1 RETROSPECTIVA HISTÓRICA | 24 |
| 3.2 PANORAMA ATUAL DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO NO BRASIL..... | 27 |
| 3.3 OS INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS E A DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO BRASIL..... | 34 |
| 4. A BMW E SUA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: POR QUE SANTA CATARINA?..... | 40 |
| 4.1 HISTÓRICO DA BMW | 40 |
| 4.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA BMW | 42 |
| 4.3 A BMW EM ARAQUARI..... | 51 |
| 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS | 58 |
| 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 61 |

1. INTRODUÇÃO

As alterações na dinâmica da economia mundial ao longo do século XX, sobretudo a partir dos anos 1970, em termos de velocidade e intensidade de movimentação de pessoas, capitais e mercadorias, permitiram um aumento no nível de integração global. Destarte, regiões onde o capitalismo estava ainda em estágio inicial, passam a ser vistas como novas oportunidades, tanto como novos mercados consumidores, como uma possibilidade de diminuição de custos produtivos. Pode-se dizer, em sintonia às análises sobre o “sistema-mundo”, que essa integração em redes mundiais é decorrente do envolvimento de países e regiões em cadeias globais de valor.

As cadeias globais de valor, de acordo com Wallerstein e Hopkins (2000), são tramas de vínculos produtivos interligados que transpassam múltiplas fronteiras nacionais e que apresentam, dentro dessas fronteiras, formas diversas de controle do trabalho. Tais cadeias representam um aspecto central do que Wallerstein (1979) designou como “economia-mundo capitalista”.

A cadeia produtiva automobilística é de tamanha relevância para a economia mundial, que de acordo com a Organisation Internationale des Constructeurs d’Automobiles (OICA), se a fabricação de automóveis no mundo representasse a economia de um país, equivaleria à sexta maior economia mundial. A indústria automobilística emprega diretamente aproximadamente 9 milhões de pessoas, cerca de 5% de toda mão de obra industrial mundial, sendo que a cada emprego direto criado, estima-se que outros cinco empregos indiretos sejam gerados, contabilizando mais de 50 milhões de empregos em torno da indústria automobilística.

No Brasil a indústria automobilística, setor que representa cerca de um quinto do PIB nacional está instalada desde meados da década de 1950. O setor automotivo no Brasil representa, além de um grande mercado doméstico efetivo, um considerável mercado potencial, uma importante estrutura produtora – tanto de veículos quanto de sistemas e autopeças - sólida base de engenharia automotiva e rede de concessionários estruturada com abrangência nacional (BNDES, 2008).

Tendo em vista a abrangência da cadeia produtiva automobilística e a instalação da nova planta industrial da montadora alemã Bayerische Motoren Werke (BMW) em Araquari,

no estado de Santa Catarina, este trabalho busca fazer uma abordagem sobre a estratégia de inserção internacional da BMW através das cadeias globais de valor, no contexto da implantação da sua nova unidade produtiva no Brasil, bem como as externalidades do funcionamento da nova unidade a nível regional e para a empresa. A partir do conceito de cadeias globais, busca-se desenvolver uma análise baseada no seguinte questionamento: quais foram as motivações e quais serão as externalidades geradas com a chegada da BMW a Santa Catarina?

O objetivo geral deste trabalho é analisar, sob a perspectiva de cadeia global de valor da indústria automobilística, a instalação da planta industrial da BMW em Araquari-SC, observando quais foram os fatores motivadores para esta escolha e quais serão possíveis externalidades geradas para o estado de Santa Catarina. Para alcançar tal objetivo, analisar-se-ão aspectos correlatos, como a evolução do setor automobilístico mundial e a estratégia de expansão internacional das BMW.

Por tratar-se de um tema incipiente, com ainda poucos estudos acadêmicos, analisar as externalidades da chegada da BMW ao estado de Santa Catarina é uma proposta que pretende aprofundar a pesquisa sobre fatos que terão direta ou indiretamente um impacto sobre a vida da população catarinense. Discutir sobre os fatores que motivaram a vinda da montadora para o Brasil também pode auxiliar na identificação de aspectos importantes que podem ser explorados futuramente para atração de outras empresas de grande porte para a região. De tal forma, este estudo, além de seu viés acadêmico, pode contribuir de maneira tangível à realidade catarinense.

Este trabalho é de natureza qualitativa, utilizando o método dedutivo, uma vez que pressupõe a razão como meio de alcançar o conhecimento, partindo da análise geral para o caso específico, para então obter-se uma conclusão. Para essa análise, utilizou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica, consultando-se materiais publicados em livros e periódicos, principalmente para a etapa de revisão bibliográfica. Também foram utilizadas notícias divulgadas na mídia catarinense à respeito das etapas de negociação e instalação da BMW no país.

Assim, no primeiro capítulo será feita uma revisão bibliográfica sobre as cadeias globais de valor e uma abordagem específica sobre o conceito aplicado ao setor

automobilístico. Inicia-se com uma abordagem acerca da conceituação do termo segundo referenciais teóricos e retratando também o panorama atual do setor no âmbito internacional.

Amparado pelos conceitos previamente apresentado, o segundo capítulo, conterà uma abordagem focada no setor automobilístico no Brasil. Inicialmente será feita uma retomada histórica destacando-se eventos importantes no desenvolvimento do setor ao longo da história do país, para chegar-se a um panorama atual do setor.

No terceiro capítulo serão verificadas quais são as estratégias adotadas pela BMW para sua internacionalização. Neste momento, haverá um breve histórico da BMW, suas estratégias adotadas para a inserção e produção em novos mercados e, principalmente, será apresentada uma análise sobre os motivos que levaram à vinda da montadora para Santa Catarina, abordando-se desde o processo de negociações, abrangendo a questão fiscal e de mercado, bem como as perspectivas e externalidades de sua instalação. Por fim, há um espaço destinado às considerações finais, identificando os resultados obtidos com a pesquisa e onde são apresentados com os comentários acerca dos mesmos.

2. AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR

2.1 O QUE SÃO CADEIAS GLOBAIS DE VALOR?

Uma cadeia de valor descreve o conjunto de atividades necessárias para produzir e disponibilizar um produto ou serviço ao consumidor final, abrangendo desde a concepção, através das diferentes fases produtivas (transformação física e de prestação de serviços), até a sua entrega aos consumidores finais e a sua eliminação após uso. A cadeia de valor é mais ampla do que a produção em si, sendo esta apenas um elo de um número maior de atividades que agregam valor a um produto (Kaplinsky; Morris, 2001).

As cadeias globais de valor, conceitualmente, referem-se a uma rede de trabalho e de processos produtivos cujo resultado final é uma mercadoria. Desta forma, esse conceito remete “diretamente à questão da existência de uma divisão do trabalho complexa e de alternativas econômicas reais em cada ponto da cadeia” (WALLERSTEIN & HOPKINS, 2000, p. 223) possibilitando com que se examinem argumentos a respeito da interdependência

transnacional das atividades produtivas, interdependência essa que se mostra um aspecto recorrente na história do capitalismo.

A cadeia de valor global passou a ser fundamental para as grandes empresas que desejam se manter competitivas no mercado globalizado. De acordo com Phatak et al (2009), pode-se adotar a estratégia de internacionalização de uma empresa para a persecução de três principais categorias de objetivos: (i) alcançar eficiência, (ii) gerenciar riscos e (iii) aprendizado, inovação e adaptação. Adotando essa estratégia de produção em uma cadeia de valor global, as diferenças nacionais, economias de escala e economias de escopo são as principais fontes pelas quais a empresa pode atingir uma vantagem competitiva.

No que diz respeito ao alcance de eficiência, se uma empresa é vista como um sistema de insumo-produto, a sua eficiência global é definida pela razão entre o valor de todas as suas saídas sobre os custos de todas as suas entradas. Uma empresa poderia explorar as diferenças nacionais implantando determinada atividade dentro de sua cadeia de valor em um país que, como uma vantagem comparativa, ofereça os elementos necessários para realizá-la de maneira mais barata ou eficiente. Por exemplo, instalar uma atividade produtiva intensiva em mão-de-obra em países com baixos salários, mas que possua a qualificação necessária para a execução da tarefa (PHATAK et al, 2009).

Quanto ao gerenciamento de riscos, uma empresa global enfrenta uma série de riscos diferentes, que incluem desde o aspecto econômico, político e cultural, bem como de natureza jurídica ou ainda competitiva. Tais fatores variam de acordo com o local, de forma que um portfólio diversificado geograficamente pode assegurar certas garantias contra esses riscos. É importante destacar que os benefícios das economias de escala devem ser contrapostos em relação aos seus riscos. Uma fábrica localizada em determinado país em função de seus baixos salários poderia perder sua vantagem locacional, uma vez que os salários nesse país aumentassem significativamente em decorrência do desenvolvimento econômico ou apreciação da moeda do país.

A terceira categoria elencada por Phatak et al (2009), a inovação e aprendizagem, pode ser exemplificada quando uma empresa, que possui operações em diversos países, é exposta a uma diversidade de experiências e estímulos. Assim, uma empresa global tem a oportunidade de aprender habilidades e adquirir conhecimentos de um país que pode ser transferido e aplicado em muitos outros países.

Hopkins e Wallerstein (1986) destacam o poder do Estado na definição de sistemas de produção globais, exercido em grande parte sob a forma de tarifas e regras de conteúdo local, passando a ter efeito no momento em que as mercadorias atravessam fronteiras. Já Gereffi (2001), reorienta o foco das atenções sobre as estratégias e ações das empresas, em parte devido à capacidade limitada dos Estados na definição de tarifas e regras de conteúdo local no contexto da liberalização do comércio internacional.

Gereffi explica que em diversas cadeias mercantis existe uma parte (ou algumas partes) dominante(s), na qual firmas-líderes se encarregam da coordenação e modernização da cadeia de suprimentos, atividade denominada pelo autor por “governança”. A partir do estudo sobre os segmentos de vestuário e automobilístico, o autor elaborou uma classificação das cadeias por tipo de governança: as “cadeias comandadas pelos compradores” e as “comandadas pelos produtores” (Kaplinsky; Morris, 2001).

A cadeia comandada pelos compradores caracteriza-se pelos grandes varejistas ou “fabricantes” de marcas, originalmente de países desenvolvidos, que estabelecem uma vasta rede mundial de produtores terceirizados, focando suas atividades na comercialização e publicidade das marcas. A produção nessas cadeias é feita por empresas contratadas em países periféricos, intensiva em mão de obra, produtora de bens de consumo (calçados, brinquedos, utensílios domésticos etc.) e, em seguida, exportada para os grandes compradores internacionais.

As cadeias comandadas pelos produtores, por sua vez, caracterizam-se pelas grandes empresas transnacionais, as quais desempenham papel central na coordenação da produção de uma rede de fornecedores subcontratados, tanto nas ligações a jusante quanto a montante na cadeia de valor. Esse tipo de cadeia se caracteriza pela produção intensiva em capital e em tecnologia avançada (automóveis, de aviões, computadores e semicondutores) para atendimento do mercado mundial (Gereffi, 1999).

Por se basear inicialmente em uma verificação empírica estática, a tipologia de cadeias comandadas por “compradores” e “produtores” foi aperfeiçoada pelos teóricos das cadeias de valor, tornando-a mais flexível, uma vez que essa classificação não se aplica para todas as cadeias mercantis (Gereffi et al., 2005). Houve uma substituição do termo “mercadoria” (commodity) por “valor”, dada a conotação do termo “commodity” ter como referência os produtos indiferenciados, como produtos primários, petróleo e produtos agrícolas a granel. O

termo “valor” transmite a ideia de “valor adicionado”, relacionado à ideia de sucessão de valor posto ao longo da cadeia.

Dessa forma, essa nova tipologia apresentada por Gereffi et al. (2005) é uma tentativa de generalizar a teoria da governança e permitir incorporar um leque maior de possibilidades. Da mesma maneira que nas teorias dos custos de transação ou de organização industrial, a nova tipologia proposta pelos autores parte de dois extremos: de um lado, a governança seria dada a partir de relações puramente mercadológicas, e de outro, as transações econômicas ou atividades produtivas seriam integralmente exercidas dentro de uma única empresa.

Assim, a governança de uma cadeia de valor é decorrente de três fatores. O primeiro diz respeito à complexidade da transação e a transferência de conhecimento para sustentar uma transação particular, a qual está relacionada às especificações do produto ou do processo de produção. O raciocínio é de que quanto maior a complexidade da transação, maior será a necessidade de uma estrutura de governança.

O segundo fator envolve a codificabilidade da informação, ou seja, a possibilidade da mesma ser codificada e transmitida de forma eficiente e sem custo de transação para os fornecedores. Assim, quanto maior a codificabilidade da informação, menor será a transação, dado que o conhecimento das características do produto ou do processo produtivo pode ser codificado e transferido para os parceiros da transação econômica.

O último dos fatores diz respeito à capacidade dos fornecedores atuais ou potenciais em atender as especificações exigidas para a transação econômica. Isto é, quanto maior a capacidade de atendimento dos fornecedores, menor será a estrutura da governança, e vice-versa (TORRES, CARIO, 2012).

2.2 AS CADEIAS GLOBAIS DE VALOR NO SETOR AUTOMOTIVO

A indústria automobilística pode ser considerada um exemplo típico de cadeia produtiva comandada pelo produtor. Com a difusão do modelo de produção toyotista, a indústria se reorganizou, formando uma rede de empresas subcontratadas, permitindo às montadoras “dispensar parte do processo produtivo, podendo focar em suas competências centrais”.

As empresas líderes na indústria automotiva se encarregam do design do produto, da produção da maioria dos motores e transmissões e da montagem final dos veículos em suas plantas produtivas. São as grandes empregadoras, comerciantes, promotoras de inovações, e têm substancial poder de coordenação e de compra mediante os seus fornecedores (Sturgeon, Florida, 1999).

Uma das principais características da cadeia de valor automobilística é ter um grupo de poucas dezenas de grandes empresas manufactureiras que possuem controle grande parte dos recursos produtivos do setor no mundo, de forma que as estratégias que as empresas transnacionais adotam para organizar e localizar seus processos produtivos acabam se tornando um questão internacional decisiva. Hill (1990), com base na literatura existente até o final da década de 1980, esboça três modelos de mudança na organização da divisão internacional do trabalho no setor da indústria automobilístico.

Quadro 1 – Ranking Mundial de Produtores por Montadora - 2012

| Posição | Grupo | Total (veículos leves + veículos pesados) |
|---------|------------|---|
| 1 | Toyota | 10.104.424 |
| 2 | GM | 9.285.425 |
| 3 | Volkswagen | 9.254.742 |
| 4 | Hyundai | 7.126.413 |
| 5 | Ford | 5.595.483 |
| 6 | Nissan | 4.889.379 |
| 7 | Honda | 4.110.857 |
| 8 | PSA | 2.911.764 |
| 9 | Suzuki | 2.893.602 |
| 10 | Renault | 2.676.226 |
| 11 | Chrysler | 2.371.427 |
| 12 | Daimler AG | 2.195.152 |
| 13 | Fiat | 2.127.295 |
| 14 | BMW | 2.065.477 |
| 15 | SAIC | 1.783.548 |

Fonte: OICA, 2014. Elaboração Própria

O primeiro desses modelos seria a fábrica ou fordismo global, referida como “internacionalização vertical” por Gilpin (1987), a qual parte do pressuposto de que a lógica de lucros se baseia, em grande parte, da desqualificação. Assim, aumentos de produtividade são obtidos por meio de trabalhadores, com baixos custos salariais, realizando atividades simples e repetitivas. Lipietz (1987) identificava três níveis de processo produtivo para esse sistema: concepção e organização; trabalho fabril qualificado; e, montagem e execução não qualificada. Um exemplo deste modelo pode ser dado quando em 1984, a VW começou a produzir o *Golf*, carro que se aproxima da ideia de “carro mundial”, pois, com exceção de algumas peças normatizadas pelo governo estadunidense, tal modelo era idêntico ao fabricado na Alemanha Ocidental, por exemplo.

O modelo da “cidade empresa”, contrasta fortemente do modelo anteriormente mencionado, uma vez que concentra e integra operações manufatureiras nos locais de montagem final. Modelo encabeçado pela Toyota, com produção *just in time*, baseia-se na lógica de rentabilidade através da inovação e eficiência obtida através de aglomeração, especialização flexível e logística de pronta entrega (HILL, 1990). Através de um fluxo de informações entre as empresas, diminui-se o custo com estoques e também possuem uma resposta mais rápida a eventuais crises econômicas ou períodos recessivos.

Outro aspecto interessante dos aglomerados industriais formados nas “cidades empresa” é que ocorre certo tipo de governança local, onde fornecedores tornam-se membros dessa “família”, como é o caso da Cidade Toyota, localizada na periferia de Nagoya, no Japão.

Os fornecedores de peças básicas tornam-se membros desta “família” da Toyota. Estas empresas devem aceitar rigorosos controles e condições referentes a preços, qualidade, entregas e regras de transações. Por seu lado, as subcontratadas procuram ser adotadas pela paternidade da Toyota, para garantir os benefícios decorrentes de mercados estáveis, acesso a fundos de investimento, abastecimento estável de matérias-primas de qualidade, transferência de tecnologia e orientação gerencial no traçado das fábricas. (Cusumano, 1985)

A terceira modalidade de divisão internacional do trabalho destacada por Hill (1990), denominada como tríade, ressalta o aspecto da concentração produtiva no mercado

automobilístico em três grandes centros industriais avançados: Europa, Japão e América do Norte. Essa tríade enfatiza a interpenetração de produtores dessas nações em três aspectos: política, tecnologia e comércio. A interpenetração é política, uma vez que as políticas protecionistas destas nações impelem o investimento estrangeiro para dentro de suas fronteiras; tecnológica, pois repartem custos com pesquisa e desenvolvimento, a fim de manterem-se competitivas; e comercial, pois essa combinação é fundamental para obter-se economias de escala (Hill, 1990).

Dessa forma, pela lógica da tríade, para que um competidor internacional obtenha sucesso, é necessário que esteja inserido em cada região da tríade. O modo com que essa inserção acontece pode ser por meio de investimento externo direto (IED), fusões e aquisições ou *joint ventures*, essas últimas, inclusive, podem contribuir, além da expansão de mercados, para obtenção de objetivos estratégicos de maneira conjunta com outros atores do setor.

Kenichi Ohmae (1985) identifica que, além das próprias articulações dentro da tríade, cada membro da tríade possuía vínculos especiais com uma região em desenvolvimento. A América Latina era o maior parceiro comercial dos EUA, com exceção dos outros dois membros da tríade. O mesmo acontecia entre Japão e países do Sudeste Asiático e entre Europa e África. Portanto, para Ohmae, a tríade teria quatro cabeças: cada competidor participaria nas três regiões da tríade e numa região em desenvolvimento.

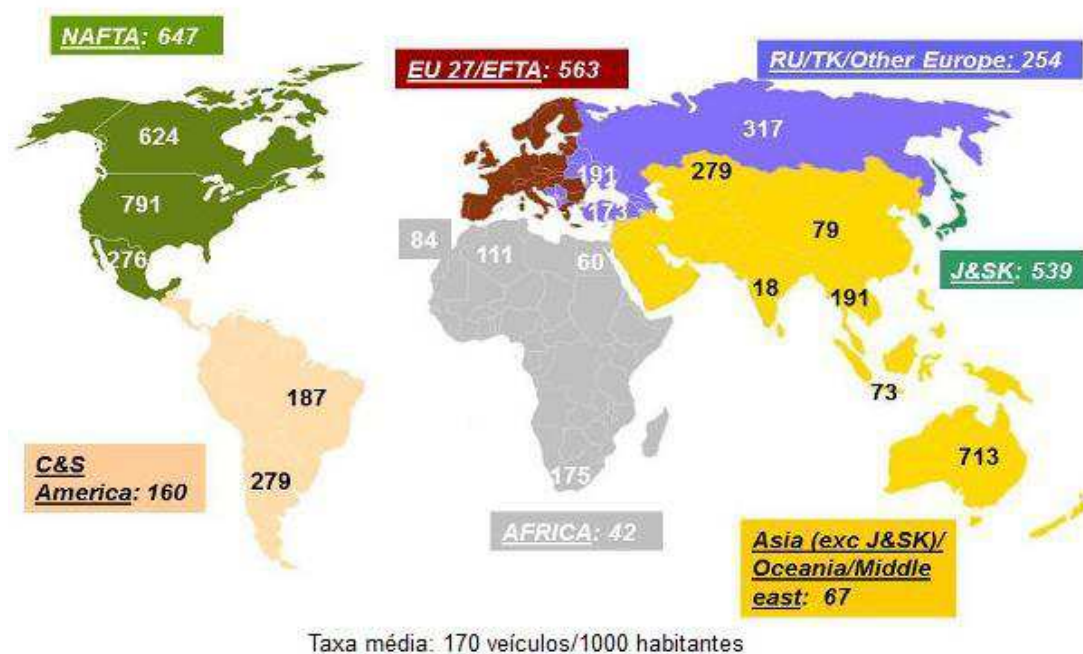
Assim, nesse modelo de produção estratificado, haveriam intersecções e o sistema seria organizado pelas três regiões. Os escalões superiores, de maior valor, estão organizados em complexos “cidade-empresa” nas nações ricas, centrais da tríade. Os escalões inferiores, de menor valor, assim como a produção em série de veículos padronizados de baixo preço, estão distribuídos em nações de industrialização recente, nas quais haveria uma redução em custos com mão de obra para atividades mais simples.

Portanto, para Hill, a divisão internacional do trabalho focada apenas na análise de trocas mercantis, não capta com a devida exatidão a organização e os elos produtivos que formam as indústrias manufatureiras globais. Essa organização pode ser vista como maleável, oferecendo uma série de possibilidades evolutivas, dependendo de quais políticas tornam-se estrategicamente melhores para determinada circunstância político-econômica.

Já analisando um panorama mais atual da indústria automobilística, Gereffi et al (2011) identificam algumas similaridades e divergências na cadeia automobilística com outras

cadeias de indústrias globalizadas, bem como apontam para algumas tendências. A primeira similaridade é o aumento significativo de IED desde o fim da década de 1980. Houve uma verdadeira onda de investimento em países como Brasil, China e Índia, que apresentavam grandes mercados potenciais e baixos custos laborais. Com essa nova dinâmica de produção em países em desenvolvimento, almejando a entrada em novos mercados e redução de custos, países desenvolvidos, que eram os antigos centros produtores, passaram a importar a fabricação das plantas localizadas nos países em desenvolvimento.

Figura 1 – Relação de número de carros a cada 1000 pessoas, no mundo.



Fonte: OICA, 2014

Para os autores, três razões principais impulsionaram essa corrida da indústria automobilística para os mercados emergentes. A primeira delas refere-se à saturação dos grandes mercados existentes. A segunda razão, ao aumento da competição nos mercados domésticos. A terceira, à baixa taxa de crescimento dos grandes mercados tradicionais e a expectativa de taxas aceleradas de crescimento dos grandes mercados emergentes, que

fizeram com que as fabricantes de automóveis não quisessem ficar de fora de uma potencial expansão nas vendas.

Nesse sentido, vale ressaltar que os tratados da Organização Mundial do Comércio (OMC) foram importantes para o aumento desse fluxo. A partir do volume crescente deste tipo de *sourcing*, os tratados da OMC asseguraram, facilitaram e encorajaram a liberalização dos investimentos internacionais em países cujas estruturas institucionais foram adaptando-se aos requisitos impostos.

Outro ponto de convergência entre a indústria automobilística e as demais cadeias industriais é que os países desenvolvidos focam-se cada vez mais em atividades centrais de planejamento, pesquisa e desenvolvimento, ao passo que os fornecedores de países em desenvolvimento foram desenvolvendo e aumentando suas capacidades. Como apontado por Surgeon e Lester (2004), alguns fornecedores desses países expandiram suas operações, tornando-se fornecedores globais.

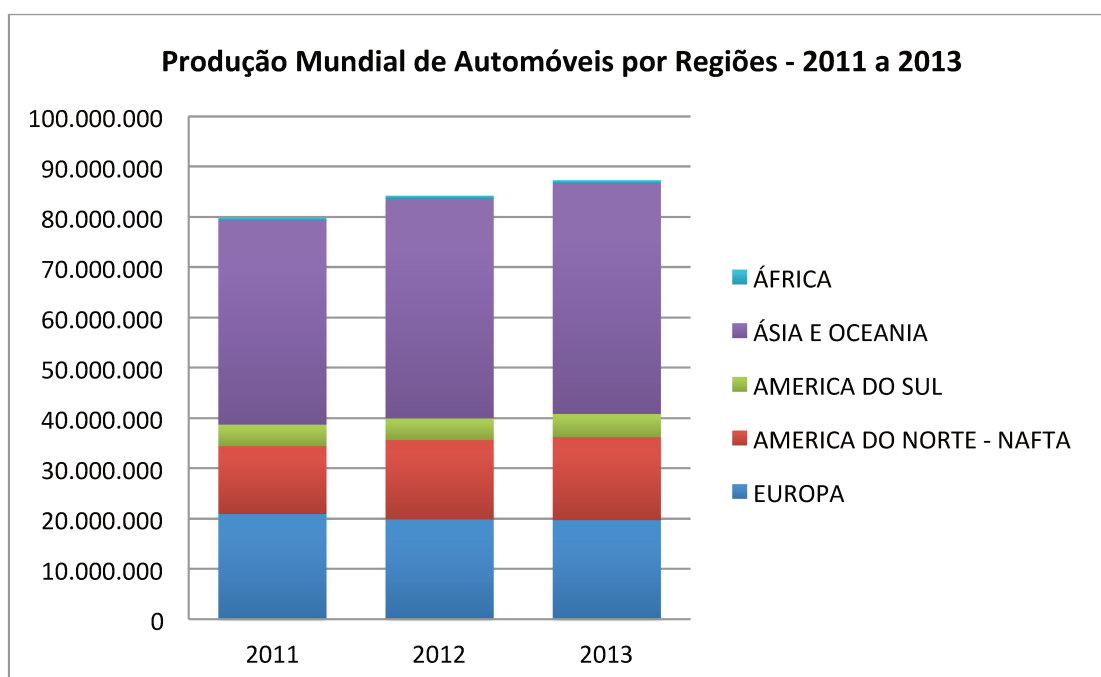
Contudo, no que diz respeito à indústria automobilística, existem algumas características singulares. Sua estrutura é extremamente concentrada, com um pequeno número de empresas gigantes que exercem controle sobre firmas menores. Essa tendência se manteve ao longo da década de 1990, principalmente por uma onda de fusões e aquisições e parcerias estratégicas (STURGEON et al, 2009). Além disso, existem poucas peças genéricas o suficiente para utilização em vários modelos, o que acaba por limitar ganhos com economia de escala no setor, diferentemente do setor de microchips, por exemplo.

Ainda em oposição à maioria das cadeias, houve um grande padrão de integração das cadeias automobilística a nível regional enquanto as demais cadeias acabaram seguindo um padrão de integração global. Muito disso deve-se à tendência das indústrias montarem os veículos próxima aos seus mercados “*build where they sell*”, fato que aumentou a dispersão da montagem final dos veículos em muitos países além dos que o faziam há 30 anos (STURGEON et al, 2009). Apesar dessa dispersão, atividades como pesquisa e desenvolvimento e design continuam concentradas nos arredores das sedes dessas indústrias.

Ao tornar mais flexível e expansível as novas plantas produtivas nos mercados emergentes, as fabricantes podem ajustar a produção de acordo com as taxas de crescimento no mercado ou responder às alterações nas preferências dos consumidores ou às ações dos concorrentes. A capacidade de produção mais padronizada, ou “genérica”, é menos vulnerável

a problemas de excesso de capacidade. Com um nível de padronização suficiente, os modelos menos vendidos poderiam ser substituídos nas linhas de produção por aqueles de melhor aceitação no mercado em um curto período de tempo. A padronização entre as operações de fabricação também faria possível a transferência de aprendizagem entre as plantas, uma vez que as melhorias implementadas em uma unidade seriam aplicáveis nas demais.

Quadro 2 – Produção Mundial de Automóveis por Regiões (2011 a 2013)



Fonte: OICA, 2014. Elaboração própria.

Conforme a representação acima, podemos observar que a produção europeia manteve-se praticamente estável ao longo dos últimos três anos, com uma variação acumulada de -6%, mas ainda representa quase um quarto de toda a produção mundial. Nesse cenário, destaca-se a participação da Alemanha, berço das marcas Volkswagen, Audi, Mercedes Benz e BMW, que sozinha é responsável por quase um terço desta produção, bem como da França, Espanha e Reino Unido, que representam as principais nações europeias produtoras de automóveis.

A África, apesar ter apresentado cerca de 14% de aumento de produção no acumulado do período de 2011 a 2013, ainda representa o equivalente a 1% da produção mundial de automóveis. A produção também é muito centrada na África do Sul, que produz cerca de 85%

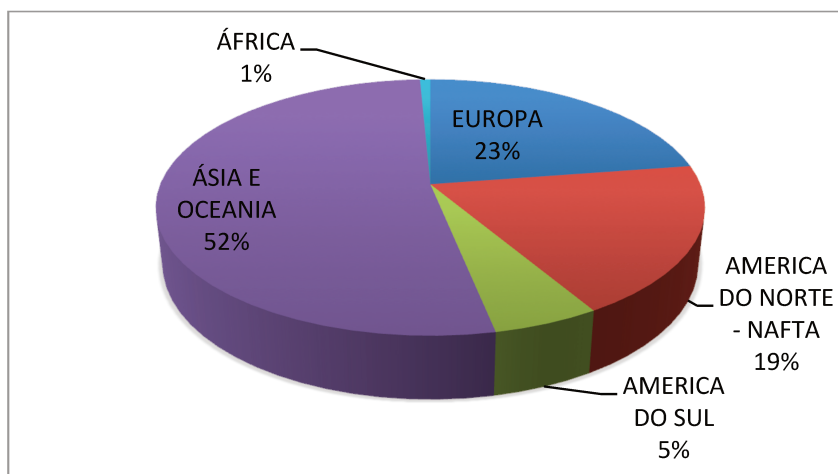
do total do continente e no Marrocos, que vem apresentando notável evolução na capacidade produtiva, de cerca de 50% ao ano. Contudo, a região representa um grande mercado a ser explorado, principalmente por ter uma média de 42 carros para cada mil habitantes, a proporção mais baixa em relação às demais regiões. Assim, como há uma expectativa de aumento de mercado, possivelmente, esse aumento será acompanhado em um crescimento na produção local.

Quanto à América do Norte, cujos países estão inseridos desde 1992 no Tratado Norte-Americano de Livre Comércio (NAFTA), o qual eliminou barreiras alfandegárias entre EUA, México e Canadá, continua sendo um grande produtor e mercado consumidor de automóveis. Os Estados Unidos seguem como líderes tanto em produção quanto em vendas na região, contudo, vale destacar que o México, por apresentar baixos custos produtivos em relação aos seus vizinhos norte-americanos e ter livre acesso ao mercado dos mesmos, tem sido o destino escolhido por muitas montadoras para inserir-se nesse mercado.

A Ásia e Oceania concentram a produção de mais da metade do total mundial. Nessa região cabe o destaque à China, que em 2013 produziu mais de 22 milhões de unidades, o que equivale à soma da produção da América do Sul, América do Norte e África, e segue crescendo em ritmo acelerado. Além da China, o Japão, a Coreia do Sul e a Índia possuem grandes complexos produtivos na região.

Quanto à América do Sul, apesar do Brasil produzir cerca de 3,7 milhões de unidades anualmente, a região ainda possui uma pequena fatia da produção mundial, de apenas 5% do montante total. O Brasil é o maior produtor da região, seguido pela Argentina, que possui capacidade produtiva cinco vezes menor que a Brasileira. Quanto aos demais países, vale o destaque à Colômbia, que vêm apresentando um crescimento importante na sua capacidade produtiva e a Venezuela, que teve uma queda de mais de 30% na sua produção de 2012 para 2013.

Quadro 3 – Distribuição Geográfica da Produção de Automóveis (2013)



Fonte: OICA, 2014. Elaboração própria.

A ascensão de fornecedores globais também é uma característica marcante da indústria automobilística a partir dos anos 1990. Muitos desses fornecedores se tornaram preferenciais das montadoras em sua expansão mundial, devido à capacidade de atender os requisitos exigidos pelas fabricantes. Entre tais exigências, tornou-se cada vez maior a necessidade de investimento em novas plantas produtivas nas localidades em que as fabricantes de automóveis estabelecem novas linhas de montagem. É crescente também a responsabilidade assumida pelos fornecedores de primeiro nível. O movimento de modularização faz com que os fornecedores de 1o nível se encarreguem da fabricação de sistemas mais complexos, de entrega *just-in-time*, e de compartilhamento em pesquisa e desenvolvimento. Em alguns casos, são responsáveis pela coordenação do fornecimento de peças e componentes de fornecedores de segundo nível. O aumento da exigência de capacitação dos fornecedores de 1o nível tem levado, de um lado, a desverticalização das montadoras, transferindo para outras empresas parte da fabricação e montagem do automóvel, e de outro, a integração vertical dos fornecedores de 1o nível, através de fusões e aquisições de empresas.

Sturgeon e Florida (2000) identificam ainda três tendências de convergência nas estratégias das montadoras de veículos no período da globalização: primeiramente, a tendência de produzir onde se vende; também, o desenho de veículos com chassi comuns (plataformas) capazes de receber carrocerias adaptadas, diferentes níveis de acabamento e características específicas para as condições locais; e por fim, o aproveitamento das plataformas globais para criar capacidade de montagem mais genérica e menos presa a modelos específicos, buscando a flexibilidade de suas plantas.

Por outro lado, a construção de uma cadeia de suprimentos de escala global apresenta duas forças conflitantes: as fabricantes buscam fontes globais de suprimentos, enquanto o governo impõe exigências de conteúdo local. Ademais, existem questões técnicas que inviabilizam o suprimento global de autopeças. Uma vez que as montadoras estabelecem plantas locais e determinados componentes dos veículos precisam ser entregues de forma sequenciada, os fornecedores também precisam estar co-localizados. Dificuldades logísticas do transporte de peças e componentes pesados, difíceis de transportar e de subsistemas frágeis tornam o custo de exportação elevado para grandes distâncias. Outra razão é que poucos componentes dos veículos são genéricos o suficiente para que proporcione ganhos de escala na produção ou economias de escopo no design. As peças adquiridas no local tendem a ser específicas para um determinado veículo. Há, por conseguinte, uma tensão entre a busca de fontes de suprimento global e o abastecimento local de autopeças. (STURGEON et al., 2009).

A globalização criou, assim, duas categorias de fornecedores: os globais e os locais. Na primeira categoria inserem-se a maioria dos fornecedores de 1o nível e alguns de 2o nível. Na segunda estão os fornecedores de 2o e 3o níveis, que oferecem autopeças mais padronizadas e não requerem sintonia com a produção. (STURGEON et al., 2009).

3. A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

3.1 RETROSPECTIVA HISTÓRICA

A produção automobilística iniciou-se no Brasil em meados da década de 1950. Conforme Negri (2010), desde a sua instalação até hoje, o setor foi continuamente impulsionado por políticas públicas que tinham por objetivo a atração de investimentos estrangeiros para produção de carros e autopeças no mercado doméstico. Este é, portanto, um dos setores produtivos com um elevado grau de internacionalização e inserção em uma cadeia global de valor muito bem definida.

Inicialmente, a indústria automobilística brasileira apenas montava os automóveis, ou seja, nada era produzido no país. Nesse sentido, apesar da presença das primeiras unidades de montagem desde o início do século XX, com a Grassi, que montava carrocerias de ônibus,

pela Ford em 1919, seguida pela General Motors em 1925, foi só a partir dos anos cinquenta que ocorreu de fato a implantação da indústria automobilística no país (SILVA, 2007).

De 1945 a 1952, as importações de automóveis pelo Brasil aumentaram consideravelmente, impulsionadas pela inflação galopante, que contribuía para tornar os produtos importados mais atrativos. Neste período, as despesas com importação de automóveis foram maiores que os gastos petróleo e trigo, produtos também importados (SILVA, 2007).

Um dos grandes desafios para a implantação da indústria automobilística era o convencer os fabricantes de que o país ofereceria as condições indispensáveis para a produção de automóveis, especialmente mão-de-obra especializada, matéria-prima e parque industrial necessário. Assim, algumas medidas foram necessárias, dentre elas, a restrição da importação de autopeças e, em 1953, a proibição de automóveis inteiros. Após este embargo, iniciou o processo nascimento da indústria automobilística no país (SILVA, 2007).

Destarte, em 1953 inaugura fábrica da Volkswagen em São Paulo, que assim como posteriormente a Mercedes-Benz e Wills-Overland, instalou-se na região do ABC paulista, próxima ao grande mercado consumidor e que oferecia incentivos fiscais a produção. A Volkswagen implantou o sistema de produção em massa, produzindo a Kombi, com 50% de conteúdo local. Em 1959, a montadora alemã lança o Fusca e, dois anos mais tarde, já produzia o automóvel com 95% de peças nacionais. A VW alcançou um grande sucesso no mercado brasileiro chegando a obter, com o Fusca, 76% do mercado nacional (automóveis de passageiros) em 1968 (FERRO, 1992). A instalação da Fiat em Minas Gerais, em 1976, marcou a consolidação das quatro grandes que dominam o mercado até os dias de hoje: Volkswagen, Ford, GM e Fiat.

É importante citar que nesse no início desse processo produtivo, o GEIA - Grupo Executivo da Indústria Automobilística, instituído em 1956, pelo presidente Juscelino Kubitschek, que viria a normatizar e supervisionar a criação da indústria brasileira. Além disso, a atuação da Petrobrás, na produção de petróleo e derivados e a CSN, com a produção siderúrgica, foram determinantes para a criação da indústria automobilística no país (SILVA, 2007).

Até o início da década de 1990, a economia brasileira, de modo geral, apresentava-se significativamente fechada devido à adoção de políticas que incentivavam a industrialização

por meio da substituição de importações. Nesse período, a indústria automobilística foi um dos setores da indústria brasileira que permaneceu mais protegido da competição internacional (NEGRI, 2010). Em termos de atividades de engenharia, as montadoras brasileiras desenvolviam ações restritas ao que se convencionou chamar de “tropicalização”. Eram ajustes necessários para atender a particularidades do clima, do padrão das rodovias e da legislação do país (BNDES, 2008).

A abertura comercial dos anos 90, promovida pelo então presidente Collor, que tinha por objetivo a modernização da indústria por meio da concorrência aberta, conduziu a uma série de adaptações das indústrias do setor automobilístico frente à nova situação econômica e institucional no país. Como não foi estabelecido qualquer mecanismo de defesa contra as importações e, nenhum preparo foi feito por parte das empresas nacionais, exigiu-se uma remodelação completa das estratégias vigentes, a fim de se adaptarem às novas regras do mercado (SILVA, 2007). Tais mudanças geraram um aumento na demanda por veículos no Brasil, instalação de novas montadoras e modernização do parque fabril existente e, inclusive algumas delas passaram a atuar como fornecedoras de suas matrizes em decorrência do aumento de sua produtividade e redução de custos produtivos.

É importante ressaltar que a tendência de fornecedores globais para o setor automobilístico também trouxe consequências para o Brasil, que acabou vendendo suas indústrias de autopeças de capital nacional para empresas do setor de atuação global. Com a entrada em vigor do Regime Automotivo, no período de 1996 a 1999, houve uma catalisação dos investimentos no setor automobilístico, que chegaram a US\$ 2 bilhões anuais, em contraste aos cerca de US\$ 700 milhões anuais da década anterior (NEGRI, 2010).

Assim, fruto do aumento dos investimentos do setor, o aquecimento do mercado e a abertura comercial - e da decorrente competição direta com veículos importados - iniciou-se um movimento de fortalecimento das atividades de engenharia no país. Esse movimento é impulsionado pelo estímulo governamental ao chamado “carro popular” ou “carros 1000”, que levou as empresas a concentrar esforços para desenvolver veículos a preços mais acessíveis à população. Desde então, o país começou a adquirir expertise no desenvolvimento de carros compactos (BNDES, 2008).

Além do dinamismo do mercado interno, a formação do Mercosul auxiliou a impulsionar os investimentos na indústria automobilística devido à promessa de formação de

um mercado regional significativo, através do qual seria possível estabelecer um pólo produtivo. Quanto aos benefícios desses massivos investimentos no setor, cabe o destaque aos ganhos em qualidade nos automóveis brasileiros, ao aumento da indústria automobilística nacional e ganhos de economia de escala e aumento de produtividade (NEGRI, 2010).

Já nos anos 2000, a indústria automotiva brasileira encontrava-se significativamente distinta do quadro apresentado no início dos anos 1990. A capacidade instalada de produção passou para 2,4 milhões de unidades, inclusive alcançando a marca histórica de produção de 3 milhões de automóveis no ano de 2008. A produtividade foi aumentada substancialmente em decorrência dos investimentos em tecnologias de processos e produtos, assim como reduziram-se os custos das montadoras através da abertura à concorrência externa no setor de autopeças, com melhorias tanto em qualidade quanto em preços. Assim, com veículos tecnologicamente mais avançados e a especialização da indústria nos segmentos de carros populares, garantiu-se que a escala eficiente por planta fosse atingida. (NEGRI, 2010).

Em síntese, a evolução histórica da indústria automobilística brasileira, principalmente durante as três últimas décadas, sugere que a liberalização comercial teve grande impacto sobre a indústria automobilística brasileira. Essa grande sensibilidade à abertura comercial é fruto do relativamente elevado grau de fechamento da indústria até os anos 1990.

3.2 PANORAMA ATUAL DO SETOR AUTOMOBILISTICO NO BRASIL

Da mesma forma que o segmento automotivo é fundamental para a economia mundial, no Brasil, ele representa cerca de 5% do PIB nacional e 21% do PIB industrial, de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea). Com capacidade de produção instalada de 4,5 milhões de unidades no ano de 2012, o setor empregou aproximadamente 1,5 milhão de pessoas direta e indiretamente.

De acordo com o números de registros do Departamento Nacional de Trânsito (Denatran) e com as estimativas populacionais do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) de 2013, atualmente a frota brasileira é de um carro para cada quatro

habitantes. Tendo em vista o aumento da renda per capita brasileira, as oportunidades no mercado nacional tem sido avaliadas de perto em diversos setores, dentre os quais pode-se destacar o automobilístico.

Quadro 4 – Informações Gerais do Setor Automobilístico no Brasil



Fonte: Anfavea, 2013.

Quanto à distribuição da frota brasileira dentro do país, o estado de São Paulo possui cerca de 35% do total de veículos do país, seguido por Minas Gerais, Paraná, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Santa Catarina (ANFAVEA, 2013). Proporcionalmente, a região Sul-

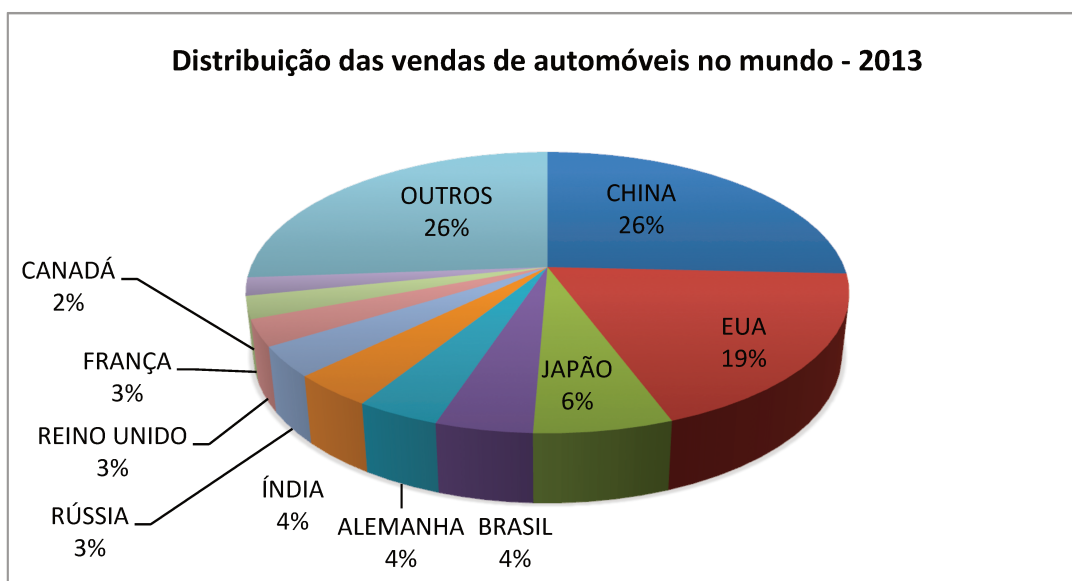
Sudeste representam mais de 75% da frota total do país. Nessas regiões também estão instaladas a maior parte das fábricas das montadoras no país.

O Brasil é referência em tecnologia para combustíveis alternativos aos derivados de petróleo, principalmente com o etanol e biodiesel. O carro flexfuel, movido tanto à gasolina quanto a etanol já é uma realidade consolidada no mercado nacional de veículos, muito embora o mercado mundial tenha como tendência a utilização de motores elétricos, cujo desenvolvimento não passa pelo complexo automotivo brasileiro (DIEESE, 2012).

O mercado interno brasileiro está intensamente ligado ao segmento B (*hatch* básico e médio), diferentemente dos países centrais que tem a preferência pelos segmentos C e D (sedans médios e de luxo), o que o posiciona positivamente quanto à decisão de se produzir nacionalmente (DIEESE, 2012). Contudo, com os aumentos de custos produtivos em países centrais e diminuição no ritmo de crescimento destes mercados, a produção dos segmentos C e D vêm sendo direcionada para os mercados dos países emergentes, o que pode comprometer futuramente a especificidade característica do mercado brasileiro e, conseqüentemente, a produção.

Quanto aos fatores limitantes de novos entrantes no mercado automobilístico brasileiro, a principal barreira de entrada é financeira, especialmente visto que é um mercado muito sensível a preço. No caso do Brasil existe uma barreira técnica também, pois o maior nicho de mercado, carros populares, é uma característica praticamente única do país e nem todos conseguem obter escala para produzir carros para este segmento. Frente a guerra de preços neste segmento, a vantagem competitiva passou a ser oferecer diferenciais, acessórios, ter melhor controle dos custos operacionais e investir em novas técnicas de produção (SILVA, 2007).

Quadro 5 – Vendas de Automóveis, por país em US\$



Fonte: OICA. Elaboração própria.

Quanto à capacidade de vendas no mercado interno, o Brasil aparece como o quarto maior mercado em vendas de veículos leves do mundo, atrás apenas de China, EUA e Japão e assim, vem consolidando sua importância global no mercado internacional de veículos. As previsões são de que o mercado automobilístico brasileiro continue crescendo pelos próximos anos, ampliando significativamente a participação das grandes marcas em seu mercado, com destaque para as montadoras asiáticas.

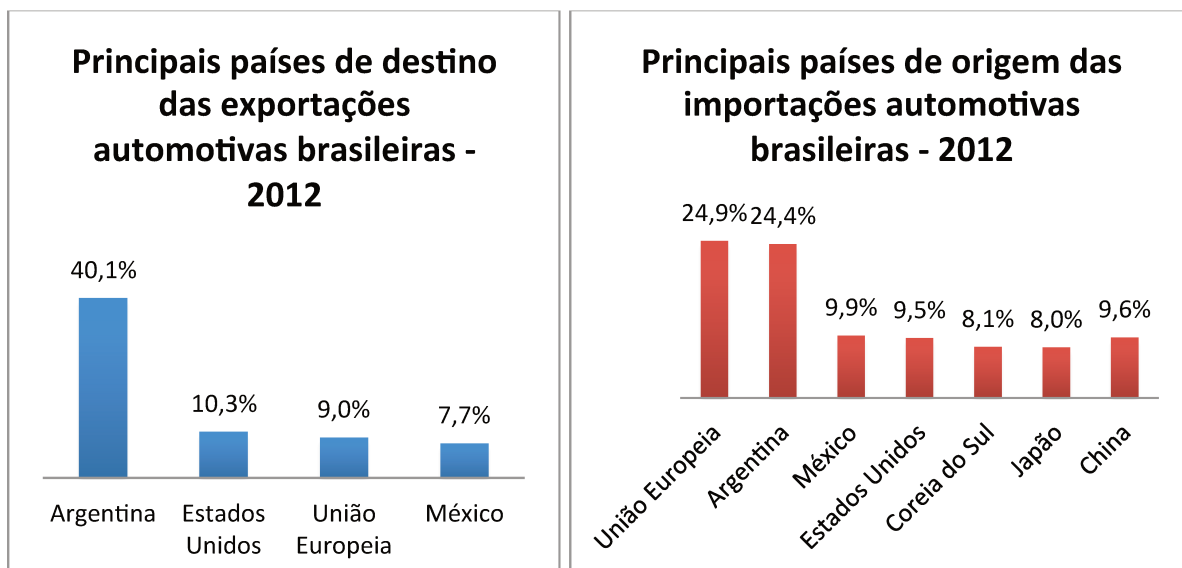
De acordo com os dados da OICA, no ano de 2013, apesar de quarto maior mercado automobilístico, com o acumulado de vendas totais em 3.767.370 unidades, o Brasil ainda é o sétimo colocado em produção, com 3.712.380 unidades produzidas. Quando analisamos os outros maiores produtores, podemos observar que China, Japão, Alemanha, Coreia do Sul e Índia são superavitários na produção, enquanto apenas EUA e Brasil ainda produzem menos do que vendem.

Na série histórica, conforme anuário da Anfavea de 2013, o Brasil começou a ter balança comercial favorável a partir de 1976, voltando a apresentar um déficit entre 1995 e 2001, como resultado da abertura comercial da década de 1990. Novamente obteve resultado superior nas exportações de automóveis entre 2002 e 2007, mas vê apresentando com um déficit crescente desde então. Como a maioria da produção é voltada para o mercado interno no país, podemos observar que ainda há um hiato entre a produção e a venda, suprido por essas importações.

No que se refere aos principais parceiros comerciais brasileiros no setor automobilístico, cabe o destaque às exportações para a Argentina, país integrante do Mercosul, US\$ 9.103,5 milhões, aos Estados Unidos, US\$ 2.343,0 milhões, e União Europeia, US\$ 2.046,8, conforme os dados de 2012. Essas três regiões equivaleram a aproximadamente 60% de todas as exportações brasileiras. Entretanto, cabe destacar que desses, apenas em relação à Argentina os valores referentes à exportação superaram os valores gastos com a importação.

Quanto às importações, apesar de apresentar uma diminuição da sua participação relativa nos últimos anos, a principal região de origem das importações automobilísticas brasileiras continua sendo a União Europeia, com valor aproximado de US\$ 8.242,5 milhões. Em seguida, a Argentina ocupa a segunda posição, com US\$ 8.083, também apresentando diminuição da participação relativa. A terceira maior fonte de importação de automóveis para o Brasil é o México, com aumento na sua participação relativa na fatia de mercado brasileira, com US\$ 3.291,9. Cabe o destaque também para os Estados Unidos, Japão, Coreia do Sul e China, países de onde provém parcela significativa dos automóveis importados pelo Brasil.

Quadro 6 – Principais Países de Origem das Importações e Países de Destino das Exportações automotivas brasileiras.



Fonte: Anfavea, 2013. Elaboração própria.

O México, por meio de Acordos de Livre Comércio firmados com os maiores países da região, colocou-se em uma condição especial e favorável, configurando-se como o maior

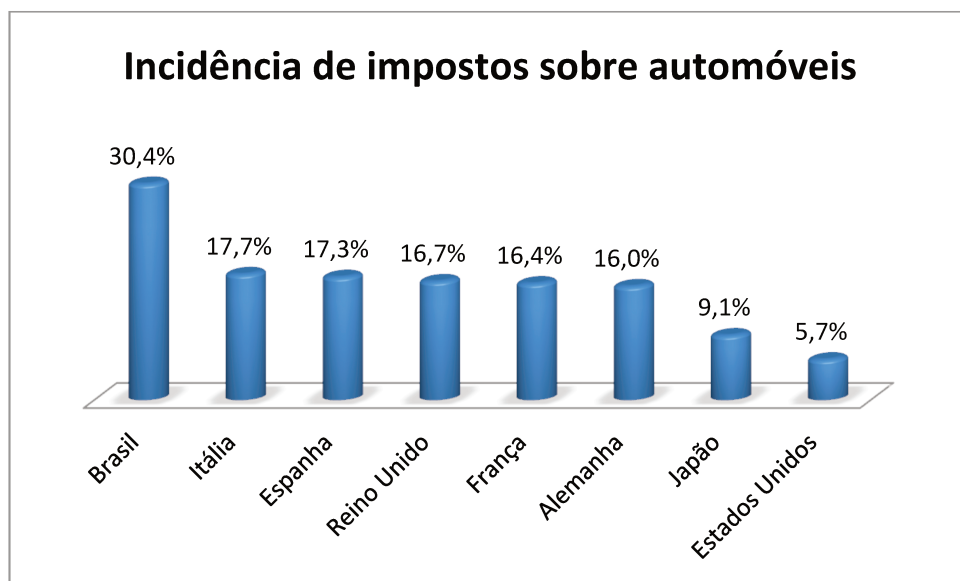
concorrente do Brasil quando se observa a instalação de novas plantas de montagem para veículos. Tendo em vista que Estados Unidos e Canadá representam pouco mais de um quinto de todo o mercado mundial de automóveis e o México pode oferecer mão-de-obra barata, torna-se o destino de montadoras que buscam a inserção no mercado norte-americano, valendo-se também das vantagens competitivas propiciadas pelo México.

Uma pesquisa da PricewaterhouseCoopers (PwC) divulgada em 2012 afirmou que o custo de manufatura de um modelo compacto no Brasil girava em torno de US\$ 1,4 mil, valor equivalente ao dos Estados Unidos e Japão, inferior ao de Alemanha e Reino Unido, e superior ao do México, que acabou atraindo fábricas das principais marcas do mundo (G1, 2014).

O setor automotivo implantado no Brasil possui grande dependência do mercado doméstico, fato que é atualmente representa uma vantagem, pode vir a significar uma dificuldade no futuro. Em uma economia madura, a especialização em automóveis de baixa tecnologia aplicada e preços relativos altos quando comparados com outros países pode não atender às demandas do mercado interno.

Quanto à formação do preço dos automóveis, a carga tributária é uma das principais definidoras do preço dos veículos no país. O Brasil possui uma das mais altas taxações no segmento de automóveis, principalmente quando comparado a outros grandes mercados, como os Estados Unidos e Japão.

Quadro 7 – Incidência de Impostos sobre os automóveis no mundo.



Fonte: Anfavea, 2013. Elaboração própria.

Quadro 8 – Composição da tributação de automóveis no Brasil (2012)

| Tributos - Automóveis | 1000 cm ³ | 1000 cm ³ a 2000 cm ³ | 1000 cm ³ a 2000 cm ³ | acima de 2000 cm ³ | acima de 2000 cm ³ |
|-----------------------|----------------------|---|---|-------------------------------|-------------------------------|
| | | Gasolina | Etanol / Flex | Gasolina | Etanol / Flex |
| IPI | 7,0% | 13,0% | 11,0% | 25,0% | 18,0% |
| ICMS | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% | 12,0% |
| PIS/Cofins | 11,6% | 11,6% | 11,6% | 11,6% | 11,6% |
| % no preço total | 27,1% | 30,4% | 29,2% | 36,4% | 33,1% |

Fonte: Anfavea, 2013. Elaboração própria.

Além da tributação interna, são grandes definidores do preço no mercado nacional de veículos importados o imposto de importação, que representa cerca de 35% do valor do veículo, somado aos custos de frete e demais taxas portuárias. Nesse sentido, a instalação de unidade produtivas de montadoras da linha *premium* como a BMW, em Araquari-SC, a Audi, que deverá retomar a produção em São José dos Pinhais (PR), a Mercedes-Benz, em Iracemápolis (SP) e a Jaguar Land Rover em Itatiaia (RJ), que devem ser inauguradas em

2016, vêm trazendo ao Brasil a produção de automóveis que anteriormente eram obtidos apenas por importações (G1,2014).

O aumento crescente da renda da população e, conseqüente aumento na demanda por esse tipo de veículos, foi um grande motivador para a vinda dessas empresas ao país para atender essa demanda crescente, usufruindo de benefícios fiscais obtidos por meio de acordos com os governos locais e por programas de incentivo a nível nacional. Dessa forma, as montadoras acabam introduzindo mais fortemente seus veículos crescente mercado nacional e reduzem despesas com impostos de importação e custos logísticos internacionais, ao passo que tais diferenças no preço acabam sendo revertidas de imposto para investimento em capacidade produtiva e com os novos encargos sociais provenientes da produção no Brasil.

3.3 OS INCENTIVOS GOVERNAMENTAIS E A DISTRIBUIÇÃO GEOGRÁFICA DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA NO BRASIL

A instalação das fábricas de automóveis, a partir da década de 1950, tiveram como destino principal a região sudeste, sobretudo o estado de São Paulo. A Volkswagen, por exemplo, no ano de 1959 inaugurou a unidade Anchieta, em São Bernardo do Campo, com a participação do então presidente Juscelino Kubistchek. Já em 1976, a empresa iniciou a operação da fábrica de Taubaté, e em 1996, a empresa inaugurou a fábrica de São Carlos, também no estado de São Paulo. No fim da década de 1990, iniciou-se a operação unidade de São José dos Pinhais, região metropolitana de Curitiba, no Paraná (VOLKSWAGEN, 2014).

A GM (Chevrolet), assim como a Volkswagen, inicia a produção no país com a inauguração do complexo industrial de São Caetano do Sul, São Paulo, em 1930. Vinte anos mais tarde, é inaugurada outra fábrica da montadora, na cidade de São José dos Campos, também no estado de São Paulo. Nos anos 2000, a montadora americana inicia as atividades em nova planta produtiva, dessa vez fora de São Paulo, na cidade de Gravataí, no Rio Grande do Sul (CHEVROLET, 2014).

A Ford, iniciou suas atividades em São Bernardo do Campo e logo após inaugurou a unidade de Taubaté, distante cerca de 130 km da capital paulista. Inaugurada em 2001, a unidade de Camaçari, na Bahia, possui capacidade produtiva de 250 mil veículos por ano, o

que representa um veículo a cada 80 segundos. O Complexo Industrial Ford Nordeste reúne no mesmo local, além da Ford, outras 27 empresas parceiras, as quais fornecem sistemas para os veículos diretamente na linha de montagem, modelo similar ao adotado pela Toyota, na cidade de Nagoya, Japão (FORD, 2014).

Instalada em Betim, Minas Gerais, desde 1976, a Fiat Automóveis tem capacidade produtiva para até 800 mil veículos por ano. A montadora investe na implantação de sua segunda fábrica de automóveis no País, situada em Goiana, Pernambuco, que terá capacidade para produzir até 250 mil unidades por ano (FIAT, 2014).

A chegada da Toyota no Brasil significou a primeira operação da empresa fora do Japão, em 1958. A partir de 1962, a linha de produção foi transferida para a nova planta, de São Bernardo do Campo. Nos anos 1990 é inaugurada a segunda fábrica no país, na cidade de Indaiatuba, interior de São Paulo. Levando adiante sua política de sustentabilidade, em 2012 a Toyota inaugurou em Sorocaba – SP, a primeira ecofactory do país, projetada para reduzir o impacto da produção no meio-ambiente. Atualmente, está em construção a nova fábrica de Porto Feliz, em São Paulo (TOYOTA, 2014).

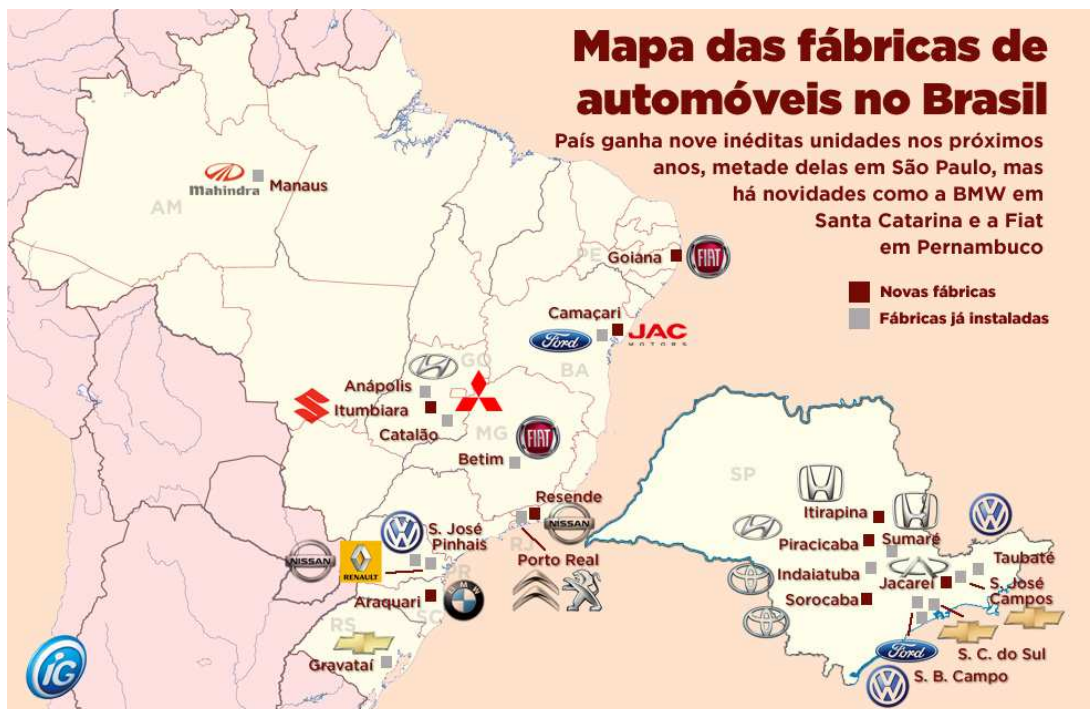
A Honda, que inseriu-se no mercado automobilístico brasileiro a partir de 1992, via importações, iniciou a produção nacional de automóveis em 1997, em Sumaré, interior de São Paulo. Atualmente, a montadora japonesa já possui sua segunda fábrica, em Itirapina-SP, distante cerca de 100 km da unidade de Sumaré (HONDA, 2014). A Hyundai, montadora sul-coreana que iniciou oficialmente suas operações no Brasil em 2011, na cidade de Piracicaba, interior de São Paulo, possui capacidade de produção de 150 mil carros por ano, destinados exclusivamente ao mercado nacional (HYUNDAI, 2014).

A montadora francesa Renault, estabeleceu-se no Brasil a partir de 1998, em São José dos Pinhais – PR, local definido para a construção do Complexo Ayrton Senna (RENAULT, 2014). Presente no Brasil desde 2000, a Nissan começou a produzir veículos em solo brasileiro dois anos depois, na fábrica em conjunto com sua parceira de Aliança, a Renault, em São José dos Pinhais. A construção da fábrica exclusivamente da Nissan em Resende, no Rio de Janeiro, inaugurada oficialmente em abril de 2014 fez parte da estratégia da Nissan para alcançar 5% de participação de mercado até 2016 e tornar-se a marca japonesa líder em vendas no país (NISSAN, 2014).

Em 1998, foi inaugurada a fábrica da Mitsubishi Motors Brasil, localizada em Catalão, interior de Goiás, com uma área construída de 14 mil metros quadrados. A montadora Suzuki, que possui uma fábrica na cidade de Itumbiara, também em Goiás, acabou por suspender a inauguração da unidade, para atuar conjuntamente com a Mitsubishi na unidade de Catalão (MITSUBISHI, 2014).

As chinesas JAC Motors e Chery também instalaram-se no país recentemente. Inaugurada em agosto de 2014, em Jacareí, no Vale do Paraíba, interior de São Paulo, a fábrica da Chery Brasil recebeu ao todo um investimento de mais de um bilhão de reais e conta com três unidades produtivas montagem, soldagem e pintura, além de um prédio administrativo e uma pista de testes (CHERY, 2014). A fábrica da JAC Motors no Brasil, por sua vez, está sendo construída em Camaçari, na Bahia, com investimento orçado em R\$ 900 milhões e capacidade para 100 mil veículos/ano, a estimativa é de que a instalação da fábrica vai gerar cerca de 3,5 mil empregos diretos e mais de 10 mil indiretos.

Figura 2 – Distribuição das montadoras no Brasil.



Fonte: IG Carros (2013)

Embora a produção automobilística ainda seja muito concentrada no Estado de São Paulo, nos últimos anos houve uma crescente instalação de unidades fabris em outros estados do Brasil, como é o caso da Ford, na Bahia, da GM, no Rio Grande do Sul e da Volkswagen no Paraná. Para que isso fosse possível, houve incentivos governamentais por parte dos estados, o que ficou conhecido por guerra fiscal.

Guerra Fiscal, de acordo com Calciolari (2006), pode ser conceituada como a exacerbação de práticas competitivas entre entes de uma mesma federação em busca de investimentos privados. Assim, atraídos pelos benefícios fiscais de determinada região, os agentes privados migrariam para regiões mais distantes dos grandes mercados consumidores, nas quais, apesar de arcarem com maiores custos logísticos do que em relação aos grandes centros, acabam tendo vantajosas e compensadoras isenções tributárias.

A década de 1990 foi marcada pelas tentativas de atração de investimentos, que levou ao acirramento dessa disputa entre os estados, conhecido como quinto ciclo da Guerra Fiscal no Brasil, que envolvia a instalação de novas unidades da indústria automobilística no país. A distribuição dos incentivos do que ficou conhecido como Novo Regime Automotivo¹, pouco foi feito acerca de uma distribuição geográfica mais equânime, visto que apenas Mato Grosso do Sul, Goiás, Paraíba e Bahia que eram de fora do eixo Sul-Sudeste e participaram mais incisivamente desse conflito (IBAÑEZ, 2005). Um caso emblemático do período aconteceu com a Ford, que tinha a intenção inicial de estabelecer-se no Rio Grande do Sul, mas após retaliações do estado optou por instalar-se na Bahia, que ofereceu vantagens tributárias que atraíram a empresa para lá.

¹ O Novo Regime Automotivo, de 1995, estabeleceu uma série de vantagens baseadas na diferenciação entre empresas com fábricas instaladas no Brasil e as demais empresas. Para as primeiras, alíquotas de importação substancialmente menores (50%) para veículos completos. As máquinas e ferramentas teriam alíquotas zero. Autopeças poderiam ser importadas com alíquota inicial 2%. O NRA obteve êxito na atração de novas fábricas. Ao mesmo tempo, apresentava desequilíbrios, beneficiando em maior parte as montadoras e expondo à competição o setor de autopeças. Ignorou a questão trabalho, assim como as referentes à tecnologia, à recapacitação e outras. Foi a primeira peça de política industrial significativa elaborada após a interrupção das atividades da Câmara Setorial da Indústria Automobilística, arranjo tripartite (de curta existência, mas bem-sucedido), voltado para a elaboração de políticas industriais para o setor” (IBAÑEZ, 2005).

² Para que seja obtida a habilitação da empresa ao INOVAR-AUTO, as empresas devem realizar atividades fabris e de infraestrutura de engenharia, diretamente ou por terceiros; investimentos em pesquisa e desenvolvimento; realizar dispêndio em engenharia, tecnologia industrial básica e de desenvolvimento ³⁷ de

Figura 3– Distribuição territorial dos Investimentos Credenciados no Novo Regime Automotivo (1996 – 2001), por estado.



Fonte: Rodriguez-Pose e Arbix, 2001.

Com o objetivo de induzir o desenvolvimento tecnológico, a inovação, a segurança, a proteção ao meio ambiente, a eficiência energética e a qualidade dos automóveis, caminhões, ônibus e autopeças produzidos no Brasil, a Medida Provisória - MP 563/2012 criou o Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores – INOVAR-AUTO. Sua regulamentação se deu por meio do decreto nº 7.716/2012, que detalhou os parâmetros do INOVAR-AUTO, completando o ciclo de medidas que compõem o chamado “Novo Regime Automotivo Brasileiro”.

O INOVAR-AUTO é direcionado e tem caráter temporário e optativo. Sua vigência vai de 1º de janeiro de 2013 até 31 de março de 2017, prazo em que as empresas produtoras de veículos automotores precisam voluntariamente se habilitar ao programa para gozarem dos

incentivos previstos. Seus possíveis beneficiários são, dentre outros, as empresas produtoras de automóveis de passageiros, veículos pesados e chassis com motor.

Para que ocorra a habilitação da empresa no programa, deverá ser feita uma solicitação formal ao pelo Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior (MDIC), que concederá por validade de até doze meses, renovável até o fim do período de vigência do INOVAR-AUTO, estando essa condicionada ao cumprimento mínimo dos compromissos e prazos assumidos². No que diz respeito aos requisitos, o decreto estabelece os critérios mínimos e crescentes até 2017 que devem ser cumpridos pela empresa para que seja aprovada a habilitação ou renovação.

Mediante a observação dos requisitos, o programa prevê como incentivo a geração de créditos presumidos de Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) para as empresas.³ A geração de crédito presumido de IPI com compra de materiais provenientes do Brasil ou Mercosul, foi a maneira de, implicitamente, exigir o conteúdo local mínimo, uma vez que o efeito multiplicador do cálculo do benefício depende diretamente deste fator.

O anuário da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores de 2013 também traz um mapa sobre a localização das unidades produtivas das empresas associadas⁴ à instituição. O mapa assinala que as 28 empresas associadas à Anfavea reúnem 57 unidades industriais (veículos, máquinas agrícolas, motores, componentes, outros produtos), cujas fábricas estão sediadas em 10 estados, que são Rio Grande do Sul, Santa Catarina, Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Goiás, Bahia, Ceará e Amazonas. A indústria está

2 Para que seja obtida a habilitação da empresa ao INOVAR-AUTO, as empresas devem realizar atividades fabris e de infraestrutura de engenharia, diretamente ou por terceiros; investimentos em pesquisa e desenvolvimento; realizar dispêndio em engenharia, tecnologia industrial básica e de desenvolvimento de fornecedores; e, aderir ao Programa Brasileiro de Etiquetagem Veicular - PBEV do Instituto Nacional de Metrologia, Normalização e Qualidade Industrial - INMETRO. No caso dos automóveis, o decreto define que deverão ser respeitadas pelo menos 3 das 4 exigências, e, no caso dos veículos para transporte de mercadorias, no mínimo 2 dentre as 3 primeiras.

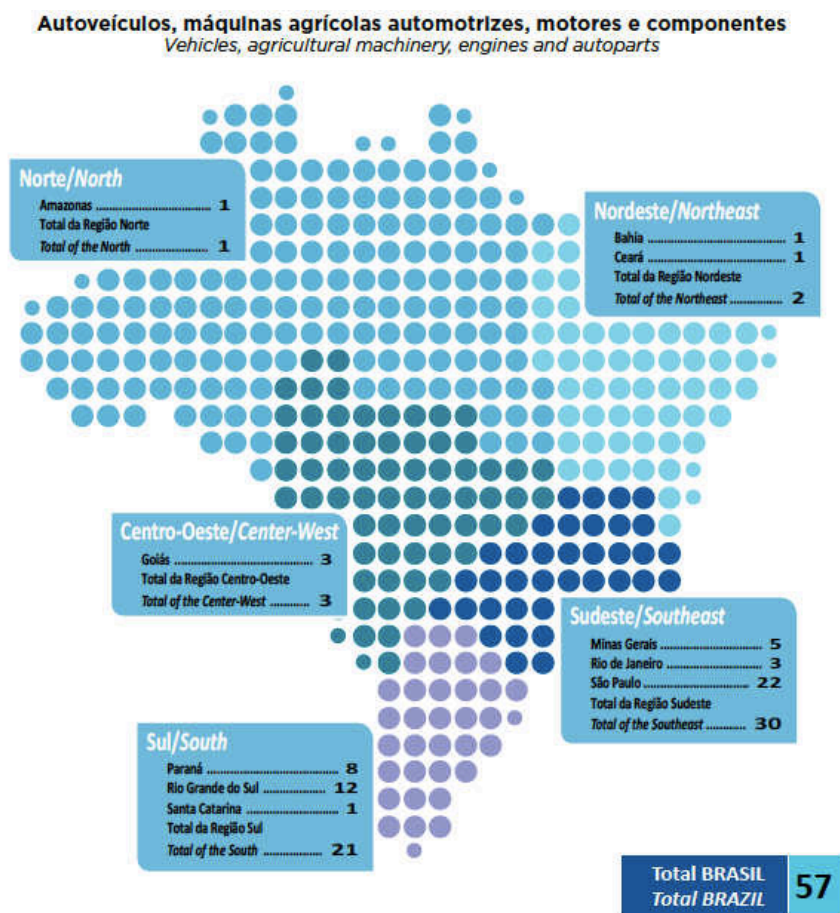
3 Para maiores informações acerca das incidências das alíquotas para cada caso, consultar:

<http://www.receita.fazenda.gov.br/legislacao/Decretos/2012/dec7716.htm>

4 Fazem parte da Anfavea as montadoras: AGCO, Agrale, CAO, Caterpillar, CNH, DAF, Fiat, Ford, GM, Honda, Hyundai, International, Iveco, John Deere, KG, Komatsu, Mahindra, MAN, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Nissan, Peugeot Citroën, Renault, Scania, Toyota, Valtra, Volkswagen e Volvo.

presente, portanto, em todas as regiões do País – Sul, Sudeste, Centro-Oeste, Norte e Nordeste.

Figura 4 – Distribuição geográfica das unidades industriais das empresas associadas à Anfavea – 2012.



Fonte: Anfavea, 2013.

4. A BMW E SUA ESTRATÉGIA DE INTERNACIONALIZAÇÃO: POR QUE SANTA CATARINA?

4.1 HISTÓRICO DA BMW

A marca alemã BMW (*Bayerische Motoren Werke*, em português “Fábrica de Motores da Baviera”) foi fundada em 1916 por Karl Friedrich Rapp, originalmente como uma produtora de motores para aviões. A empresa foi convertida em uma AG

(*Aktiengesellschaft*, em alemão), ou seja, uma sociedade de capital aberto, em 1918. O logotipo escolhido para a marca representa um círculo com o interior preenchido com as cores branca e azul, uma alusão à bandeira da Baviera, local de criação e onde a BMW está até hoje está sediada.

Figura 5 – Logotipo da BMW



Fonte: BMW Group, 2012.

Em 1919 o tratado de Versalhes⁵ proíbe a Alemanha de produzir aviões, fato que obriga a BMW a fechar a sua fábrica e a passar então a fornecer motores de quatro cilindros para caminhões e barcos. Sob o comando do engenheiro Max Friz, é desenvolvida a primeira motocicleta da marca BMW, a R 32, apresentada oficialmente no Salão de Berlim em 1923. Buscando se estabelecer também no setor dos carros utilitários com menores dimensões, a BMW, em 1928, adquiriu uma fábrica de automóveis em Eisenach/Thuringia e, junto com o negócio, uma licença para produzir um pequeno automóvel chamado Dixi, carro que rapidamente conquistou grande popularidade, ajudando a superar as dificuldades durante a grande crise econômica da época.

O modelo 303, lançado em 1933, foi o verdadeiro antecessor dos atuais BMW. Este modelo foi o primeiro automóvel com as tradicionais grades dianteiras gêmeas, que se tornaram símbolos da marca alemã. Inicialmente a grade do radiador de duas seções e arredondada era vertical e ficou conhecida como “a grade em forma de rim” - BMW *kidney grille*.

⁵ Tratado de Versalhes disponível na íntegra em: <http://net.lib.byu.edu/~rdh7/wwi/versa/versa4.html>

No histórico ano da queda do muro de Berlim em 1989, a BMW atingiu mais um recorde com a produção de meio milhão de automóveis. A partir dos anos de 1990 a montadora alemã iniciou uma enorme diversificação em sua linha de produtos, ingressando em novos segmentos com o lançamento de modelos *roadster*, utilitários esportivos e até uma série de veículos compactos.

Visando o crescimento em curto prazo, a BMW adquire em 1994 o grupo Rover, composto pelas marcas Rover, Land Rover, Mini e MG. Entretanto, a compra da Rover mostra-se um fracasso. Nos inícios de 2000 a BMW procede à mudança de linhas das suas séries sob o comando do designer Chirstopher Bangle, mudança que mostrou-se um marco na história da BMW. Em 2003 a BMW consegue o controle da marca Rolls-Royce e inicia a produção do Rolls-Royce Phantom. Mais recentemente, a montadora alemã vem apostando e investindo na linha BMW i, de carros elétricos, com serviços de mobilidade, design inovador e uma nova compreensão de da linha *premium*, com foco em sustentabilidade.

O BMW Group é um dos maiores produtores de carros e motos do mundo, com mais de 100 mil colaboradores em mais de 140 países. Nos últimos anos a BMW cresceu de forma significativa no Brasil. A empresa expandiu suas atividades e especialmente se fortaleceu no mercado brasileiro no segmento de carros de luxo importados

No ano de 1995 a BMW do Brasil estabeleceu-se como uma companhia nacional de vendas no Brasil e, quatro anos mais tarde, em 1999 foi lançada a BMW Serviços Financeiros. O Grupo BMW trouxe em 2009 a marca MINI para o Brasil com enorme sucesso. No ano seguinte, o grupo realiza outro evento importante no país ao iniciar a produção de motocicletas em Manaus – AM. Os Escritórios Nacionais de Vendas e de Serviços Financeiros estão localizados na cidade de São Paulo e, recentemente, em outubro de 2014, o Grupo BMW promoveu um dos seus maiores avanços no país ao inaugurar a fábrica de Araquari, no estado de Santa Catarina.

4.2 ESTRATÉGIA DE EXPANSÃO E INTERNACIONALIZAÇÃO DA BMW

As cadeias globais de valor são capazes de interligar as regiões de uma forma complexa e altamente diversificada e, em função disso, os resultados do desenvolvimento provocado por essas conexões diferem de maneira significativa, dependendo das estratégias

das empresas, as instituições locais e as especificidades de cada setor. As estratégias das empresas multinacionais da indústria automobilística no que diz respeito as suas atividades criativas, situam-se no espectro de adaptar seus produtos ao mercado local ou então buscar desenvolver um projeto específico no mercado local.

Detentor de três das mais importantes marcas de veículos *premium* BMW, Mini e Rolls-Royce, o grupo BMW adotou, em 2007, a *Strategy Number ONE*. A partir desse novo direcionamento estratégico, foram definidas as diretrizes do grupo para os próximos anos, com ênfase na rentabilidade e crescimento de valor a longo prazo. As atividades do grupo serão firmemente focadas no segmentos *premium* do mercado internacional de automóveis.

Tendo como primazia o pensamento de longo prazo, a sustentabilidade ecológica e social durante toda a cadeia de valor são aspectos altamente observados pela companhia. A missão do grupo até o ano de 2020 está claramente definida: ser o líder mundial no fornecimento de produtos e serviços *premium* para mobilidade individual (BMW, 2013).

Na revisão anual do Conselho de Administração de 2013, com base nas conclusões dos relatórios anuais anteriores, a *Strategy Number ONE* foi revista incluindo vários cenários de risco potenciais. O Conselho informou sobre a distribuição do volume de vendas e de valor acrescentado, com especial destaque sobre o status de projetos na China e sobre os planos para a construção de novas unidades de produção no Brasil, na Rússia e na região do NAFTA, direcionando seus recursos para explorar o crescimento oportunidades em regiões específicas, concomitantemente à manutenção de uma distribuição equilibrada de vendas e valor acrescentado em todos os mercados do mundo (BMW, 2013).

A montadora possui algumas características específicas que a distinguem de outros fabricantes de automóveis. Como produtor nicho para os mercados *premium* e luxo, o Grupo BMW possui volumes relativamente baixos de produção e, portanto, a estratégia de rede global de produção é de certa forma distinta da dos fabricantes de automóveis mais populares. Além disso, a empresa tem uma base muito forte no estado alemão da Baviera e quase metade das ações da montadora pertencem à família Quandt, estrutura acionista que tem um impacto decisivo na estratégia adotada para sua rede de produção global (COE et al, 2004).

A empresa vêm apresentando um crescimento de vendas constante nos últimos cinco anos, acompanhado pelo aumento de produção da marca BMW, com algumas pequenas

quedas na produção da MINI, em 2013 e da Rolls-Royce em 2012, mantendo, contudo um crescimento acumulado durante o período avaliado.

Quadro 9 – Panorama de produção e vendas dos segmentos do BMW Group nos últimos cinco anos.

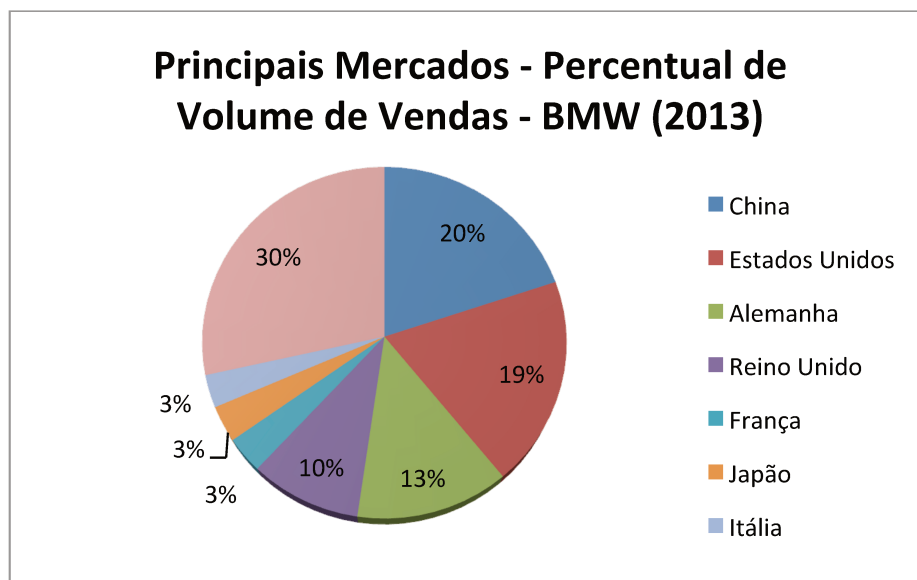
| Segmento Automotivo | | | | | | |
|--|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|----------------------|
| Volume de Vendas | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Variação em % |
| BMW | 1.068.770 | 1.224.280 | 1.390.384 | 1.540.095 | 1.655.138 | 7,5 |
| MINI | 216.538 | 234.175 | 295.060 | 301.526 | 305.030 | 1,5 |
| Rolls-Royce | 1.002 | 2.711 | 3.538 | 3.575 | 3.630 | 1,5 |
| Total | 1.286.310 | 1.461.166 | 1.688.982 | 1.845.196 | 1.963.798 | 6,4 |
| Volume de Produção | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Variação em % |
| BMW | 1.043.829 | 1.235.989 | 1.440.315 | 1.547.057 | 1.699.835 | 9,9 |
| MINI | 213.670 | 241.043 | 294.120 | 311.490 | 303.177 | -2,7 |
| Rolls-Royce | 918 | 3.221 | 3.725 | 3.279 | 3.354 | 2,3 |
| Total | 1.258.417 | 1.480.253 | 1.738.160 | 1.861.826 | 2.006.366 | 7,8 |
| Segmento de Motocicletas | | | | | | |
| Volume de Vendas | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Variação em % |
| BMW | 97.306 | 98.047 | 104.285 | 106.358 | 115.215 | 8,3 |
| Volume Produzido | 2009 | 2010 | 2011 | 2012 | 2013 | Variação em % |
| BMW | 92.631 | 99.236 | 110.360 | 113.911 | 110.127 | 3,2 |
| Segmento de Serviços Financeiros | | | | | | |
| Novos contratos com clientes | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | 2.013 | Variação em % |
| | 1.015.833 | 1.083.154 | 1.196.610 | 1.341.296 | 1.471.385 | 10 |
| Força de Trabalho (ao fim do ano) | | | | | | |
| BMW Group | 2.009 | 2.010 | 2.011 | 2.012 | 2.013 | Variação em % |
| | 96.230 | 95.453 | 100.306 | 105.876 | 110.351 | 4 |

Fonte: BMW, 2013. Elaboração própria.

Como podemos observar no gráfico abaixo, o Brasil ainda não figura entre os maiores mercados consumidores dos automóveis produzidos pelo BMW Group. No cenário atual, é fundamental destacar a importância do mercado chinês, já consolidado como maior mercado consumidor dos automóveis da companhia e com grande perspectiva de crescimento, bem como o mercado norte-americano e os tradicionais mercados dos países europeus (BMW, 2013).

A rede de vendas em todo o mundo atualmente consiste de cerca de 3.250 concessionárias da BMW, 1500 da MINI e 120 concessionárias Rolls-Royce. Na China, por exemplo, mais de 50 novas concessionárias BMW e MINI foram abertas em 2013. O número de concessionárias na Europa, entretanto, foi adaptado para se adequar às atuais condições econômicas.

Quadro 10 – Mercados-chave para o BMW Group, de acordo com o volume de vendas de 2013.



Fonte: BMW, 2013. Elaboração própria.

A região leste do estado da Baviera, por um longo período foi uma região periférica e com baixa atividade econômica quando comparada com as demais regiões alemãs. O seu desenvolvimento foi transformado com a chegada de unidades produtivas da montadora à região, o que ocorreu a partir dos anos 1960. Sediada em Munique, a empresa estava à busca de novas fábricas para aumentar a produção e, em 1967, adquiriu a pequena fabricante de automóveis Hans Glas com as suas instalações de produção em Landshut e Dingolfing.

De acordo com Coe et al (2004), o principal ativo regional que atraiu a BMW para a região leste da Baviera, e não para a expansão nas proximidades imediatas de Munique, foi justamente a possibilidade de aquisição em um região que dispunha de mão de obra qualificada e uma força de trabalho flexível. Tendo em vista o elevado nível de desemprego na região, o recrutamento de pessoas qualificadas com salários competitivos era muito mais fácil do que através do mercado de trabalho na próspera área de Munique.

Além disso, havia uma vontade por parte da força de trabalho de aceitar horários de trabalho flexíveis e mudar as estruturas que permitiram à BMW aumentar a sua capacidade e, concomitantemente, reduzir os custos unitários. Esta nova dinâmica produtiva teve o apoio de conselhos operários cooperativas e sindicatos regionais, bem como a ajuda do governo

(através de programas de desenvolvimento regional) para impulsionar a até então fraca economia regional.

Figura 6 - Planta de Dingolfing – maior unidade produtiva da BMW.



Fonte: BMW, 2014.

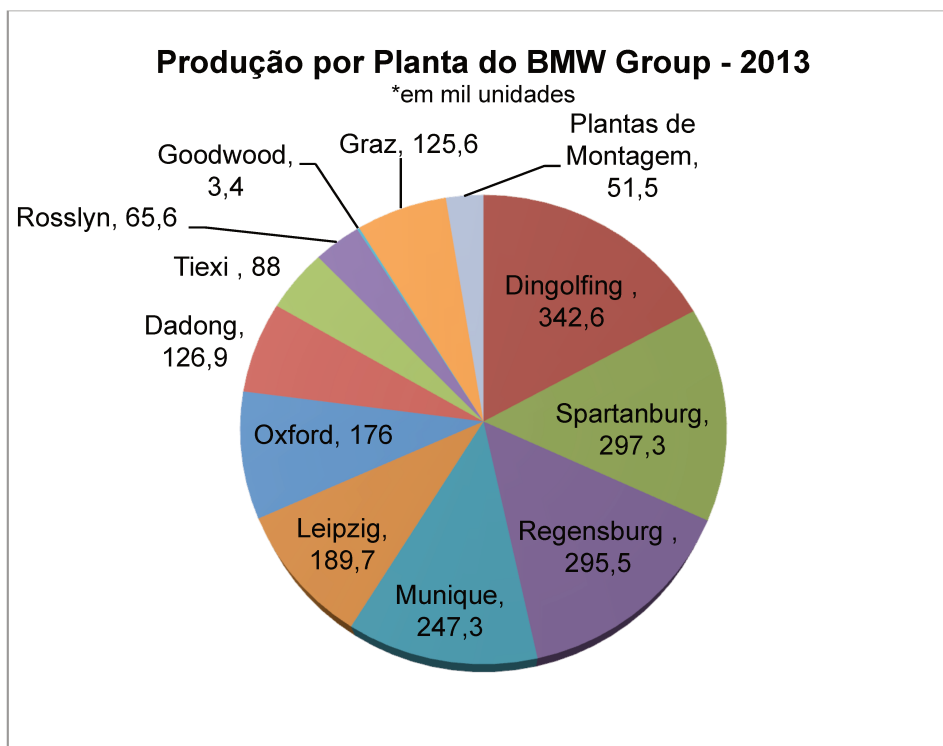
O desenvolvimento de fornecedores e inovação parque da BMW, na região de Regensburg, aumentou a integração de suas operações no leste da Baviera com a cadeia de produção global. Através da disponibilização por parte do governo de uma grande área como parque industrial, os investidores foram atraídos pelos baixos preços dos terrenos disponíveis, o que possibilitou a introdução de um sistema *just in time* nas fábricas de Regensburg e Dingolfing, a modularização da produção forçou os seus fornecedores a integrar e coordenar o seu negócio.

Isto não só garantia o funcionamento da cadeia produtiva, mas também criou um contexto inovador, onde os fornecedores (alguns deles concorrentes nos mercados mundiais) compartilhavam conhecimentos tácitos e melhoravam continuamente produtos e processos (HESS, 2001). Dessa forma, as novas estruturas inovadoras foram criadas através da chegada induzida pela BMW de empresas estrangeiras na região, contribuindo não só para o emprego direto, mas também proporcionar o ambiente para efeitos de aprendizado pelo *spill over*, que beneficiam a economia regional.

A globalização da produção da BMW em si resultou na criação de um centro de logística no mesmo local em Dingolfing, a partir do qual a distribuição internacional de todas as peças e componentes da BMW para suas fábricas estrangeiras nos EUA, África do Sul, Rússia e Ásia é organizado, com uma expedição diária de 2,5 milhões de peças realizadas por operadores logísticos.

A BMW permaneceu, até muito recentemente, essencialmente, uma empresa alemã. Como outros grandes fabricantes de automóveis, no entanto, ele teve de responder a forças globalizadoras, criando um geograficamente mais extensa rede de produção. Neste contexto, a entrada da BMW em mercados potencialmente muito significativos como o Leste Asiático, através da Tailândia e China ou pela instalação da nova unidade produtiva em Santa Catarina vêm atendendo à sua estratégia de garantir que a produção esteja sintonizada com as demandas do mercado em todo o mundo, inclusive em mercados menores, mas com grande potencial, nos quais a legislação aduaneiras pode, por exemplo, dificultar a importação de automóveis completos. Assim, em determinadas áreas, o grupo optou por entrar no mercado através de kits de peças em fábricas de montagem, isto é, o modelo CKD (*Complete Knock-Down*, em inglês) de produção.

Quadro 11 – Produção por planta do BMW Group



Fonte: BMW, 2013. Elaboração própria.

Em relação à produção, podemos verificar que ela permanece ainda muito centralizada na Alemanha, que ainda produz mais de 50% do total do Grupo. Quando observamos a proporção da produção feita na Europa, esse percentual ultrapassa os 70%, o que nos leva a perceber que a produção ainda está muito ligada aos mercados tradicionais, com destaque também aos Estados Unidos, segundo maior mercado consumidor dos produtos da marca, também possui a unidade de Spartanburg, que corresponde a 15% da produção. Observando essa tendência, a produção das unidades de Shenyang (Dadong e Tiexi) devem passar por um crescimento na produção para atender as demandas do crescente mercado chinês. As operações nesta planta só começaram em 2012 e em setembro de 2013, o veículo número 100.000 foi fabricado da linha de montagem.

Em agosto de 2013, a fábrica dos Estados Unidos, em Spartanburg, iniciou a fabricação a nova geração do BMW X5. Desde 2010, a capacidade de produção da fábrica praticamente duplicou. No médio prazo, o plano da montadora é aumentar a capacidade para acomodar até 350 mil unidades por ano. A partir do próximo ano, como centro de competência para os modelos BMW X, linha *crossover* da montadora, modelos de sucesso com público norte-americano, a planta também irá produzir o BMW X4, o mais recente automóvel da família X. A fábrica da BMW em Rosslyn, África do Sul, operou 24 horas por dia, em três turnos desde 2012 e, apesar de uma greve de oito semanas na indústria automobilística, que afetou todo o país, fabricou um volume recorde de 65.646 unidades no ano de 2013 (BMW, 2013).

Cinco dos modelos da MINI - Hatch, Clubman, Convertible, Coupé e Roadster - são fabricados em Oxford, Reino Unido, país que abriga também a planta componentes em Swindon, bem como a fábrica de motores em Hams Hall, onde os motores a gasolina são fabricados para MINI e BMW. Em Graz, na Áustria, a Magna Steyr Fahrzeugtechnik fabrica o MINI Countryman e, desde 2012, o MINI Paceman para o grupo BMW. Os modelos Phantom, Ghost e Wraith, da Rolls-Royce são fabricados exclusivamente na fábrica de Goodwood, Reino Unido.

As fábricas de montagem do BMW Group no Egito, Índia, Indonésia, Malásia, Rússia e Tailândia, cuja função principal é o abastecimento dos mercados regionais - também se manteve em trajetória de crescimento em 2013, produzindo um total de 51.504 unidades no total. A uma nova fábrica em Araquari, também projetada nos moldes das unidades supracitadas, deve produzir cerca de 30 mil unidades anuais.

Figura 7 – Distribuição das Unidades Fabris da BMW no mundo



Fonte: BMW Group, 2014

Como muitos outros fabricantes de automóveis, a BMW optou pela área do golfo da Tailândia para a inserção na região do sudeste asiático. De acordo com Tucher (1999), em função da sua localização privilegiada para a região, e também, uma vez que o país não possuía um programa nacional de veículos, este setor foi bastante liberalizado em comparação com outros países da região, especialmente a Malásia e na Indonésia.

Um grande desafio da empresa na região é quanto à qualificação de fornecedores locais que correspondam à todas as necessidades da fabricante, como o nível de qualificação da força de trabalho e sofisticação organizacional, que ainda não conseguiram atingir os padrões exigidos. O fato de que a maioria dos fornecedores estão parcial ou totalmente de propriedade de empresas estrangeiras reflete os problemas na atualização da base industrial e transferência de conhecimentos e tecnologia para empresas locais.

Atuando em um nicho no qual a qualidade é um dos principais fatores que influenciam na decisão de compra, a montadora preza pela manutenção dos mesmos padrões de qualidade, segurança e processos em todos os locais que produz. Para que a expansão se dê sem a perda do reconhecimento de produto Premium "feito pelo BMW Group", o uso cuidadoso dos

recursos é um dos principais princípios norteadores do planejamento do processo de produção.

Para isso, as estratégias utilizadas pela montadora alemã para enfrentar tais carências em mercados emergentes são a implantação de centros de treinamentos para a qualificação da mão-de-obra local e a atuação da empresa como “ponte” entre as suas necessidades estratégicas e os recursos locais, de forma a levar o *know how* de parceiros globais qualificados para fornecedores locais, através de um processo de transferência "mediada" de tecnologia e modernização industrial⁶ (COE et al, 2004).

O BMW Group gere os riscos cambiais, tanto a nível estratégico (de médio e longo prazo) quanto em nível operacional (curto e médio prazo). As medidas de médio e longo prazo incluem o aumento dos volumes de produção em países de fora da região do euro (hedge natural) e aumentando volumes de compra denominados em moeda estrangeira. A construção de novas fábricas em países como os EUA, China e o Brasil também ajudaram a reduzir exposições em moeda estrangeira. Riscos cambiais são gerenciados a curto e médio prazo e para fins operacionais por meio de hedge. Operações de hedge são celebradas apenas com parceiros financeiros de bons créditos.

Outra ação inovadora da BMW é o *Drive Now*, iniciativa fruto da joint venture entre a empresa alemã e a Sixt, que a partir de 2011 passou a oferecer um sistema de compartilhamento de uso de automóveis das marcas BMW e MINI. A iniciativa já opera com mais de 2.500 veículos, com mais de 215 mil clientes, nas maiores cidades da Alemanha e San Francisco (EUA) e Viena (Áustria).

⁶ For example, in order to secure local sourcing for side glass for its E46 cars assembled in Thailand, BMW approached a supplier they used elsewhere. However, the negotiations failed and since production volumes were too low to persuade its German glass supplier to locate in Rayong, BMW went to the Thai subsidiary of a Japanese glass manufacturer and arranged a technological cooperation process between the German supply company and the Japanese/Thai manufacturer to upgrade and technically release their products and processes. That way, the German supplier became the main facilitator of technology and know-how transfer, based on long-term relations and familiarity with BMW's technical and organizational standards, without BMW having to deal with double investments. A similar, triangular technology transfer arrangement exists between BMW, one of their European suppliers and a domestic, fully Thai-owned supplier. That way, technological rents are generated within the Thai auto cluster, although to date they are still rather confined to joint ventures and foreign-owned suppliers (COE et al, 2004).

4.3 A BMW EM ARAQUARI

Nos últimos anos a BMW cresceu de forma significativa no Brasil. A empresa expandiu suas atividades e especialmente se fortaleceu no mercado brasileiro no segmento de carros de luxo importados. Dado que o Brasil é um país que tem escala potencial suficientemente grande para atrair as empresas para produzir no mercado doméstico, a existência de recursos humanos capacitados para desenvolver novos projetos é sem dúvida um dos principais fatores que afetam a decisão das empresas multinacionais no setor automobilístico no que diz respeito ao desenvolvimento de novos projetos.

De acordo com a cobertura jornalística das negociações entre o governo de Santa Catarina e os executivos da BMW, o pontapé inicial das negociações da instalação da unidade da BMW em Santa Catarina foi dado através da publicação de uma matéria do jornal Valor Econômico no dia 12 de Maio de 2011, que divulgava o interesse da montadora em instalar uma unidade no Brasil. A partir deste momento, foram feitas várias visitas dos representantes do governador Raimundo Colombo aos escritórios da BMW no Brasil e na Alemanha, retribuídas pelos líderes mundiais da empresa ao estado de Santa Catarina. As negociações só foram encerradas quase dois anos depois, quando em oito de abril de 2013 a BMW anunciou que a escolhida para sediar a nova unidade era a cidade de Araquari, em Santa Catarina (FETRANSESC, 2014).

A história da cidade de Araquari remete ao século XVI, quando em 1540, o navegador espanhol Álvaro Nunes Cabeza de Vaca aportou onde hoje é Barra Velha e incentivou a exploração da região norte, até então habitada por indígenas. A fundação da vila aconteceu em 1848, quando uma nau portuguesa aportou em Paraty sob o comando de Manoel Vieira, que ali fundou uma pequena colônia. A Manoel Vieira teria se juntado outro pioneiro, Joaquim da Rocha Coutinho, sendo ambos considerados os fundadores da freguesia de Senhor Bom Jesus do Paraty, parte do município de São Francisco do Sul. A emancipação política aconteceu no dia 05 de abril de 1876. O nome definitivo de Araquari, que significa “rio de refúgio dos pássaros”, em tupi-guarani, veio apenas em 1943.

Conforme o Censo de 2010, a população de Araquari é de aproximadamente 25 mil habitantes. A população é essencialmente urbana, com apenas 5,9% vivendo na zona rural. A faixa de jovens (até 19 anos) representa 37,6% da população, adultos (entre 20 e 59 anos)

55,3% e idosos (acima de 60 anos), 7,1%. A população economicamente ativa está em 51%, evolução de quase 10% em relação aos números de 2000.

O PIB do município é de R\$ 329,2 milhões, impulsionado principalmente pelo setor de serviços, responsável por quase metade do PIB total. Quanto ao Índice de Desenvolvimento Humano (IDH), o município atingiu a pontuação de 0,703, o que o colocou como 1811º no ranking nacional. O índice de Gini, instrumento utilizado para medir o grau de distribuição de renda é de 0,413.

A região do norte catarinense, na qual Araquari está inserida, é um polo metalmeccânico no Estado e segundo maior polo de ferramentaria do país. Localizada a 32 km de Joinville, cidade mais populosa do estado com aproximadamente 515 mil habitantes e a 180 km da capital Florianópolis, a cidade de Araquari, possui, em termos geográficos, uma localização privilegiada.

Situada às margens da BR 101 e da BR 280, a cidade oferece condições logísticas excepcionais. Próxima aos portos de Itapoá, São Francisco do Sul (20 km), Navegantes (64 km), Itajaí (64km) e Paranaguá-PR (160km) e aeroportos de Joinville e Navegantes, as condições para o escoamento produtivo são relativamente apropriadas quando se trata do escoamento da produção para a região sul-sudeste do país e também para o exterior por meio dos portos presentes nos arredores.

Figura 8 – Mapa da localização da unidade de Araquari



Fonte: UOL, 2013.

Os interesses da BMW durante a escolha do local eram de assegurar sua instalação em algum lugar na América Latina, possuindo uma logística favorável, e também onde houvesse algum benefício em especial o qual a convenceria de que aquele era sim o lugar para se estabelecer. Seu objetivo, com isso, era alcançar mercados em potencial e facilitar suas exportações atreladas a uma vantagem relativa à mão de obra “barata”.

Todavia, em razão do selo de qualidade BMW, a multinacional não buscava somente o barateio e expansão de produto, o que foi feito com as montadoras americanas no México, por exemplo, mas também prezavam por aspectos sociais e culturais. Dentre diferentes vistorias, os empresários alemães levaram em consideração aspectos como: a qualidade de vida, o número de leitos em hospitais, o nível de educação, principalmente a educação bilíngue, a semelhança cultural, entre outros. Nesse sentido, é interessante citar que a escola do teatro Bolshoi, única escola fora da Rússia, ajudou a garantir um selo de qualidade à região.

As negociações se mantinham em ritmo acelerado, entretanto sofreu uma grande desaceleração devido ao aumento do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI). Além disso, a Resolução 13/12 do Senado Federal é aprovada, determinando o fim da “Guerra dos Portos”, ao baixar a alíquota do ICSM nas operações interestaduais com bens e mercadorias importados do exterior para 4% (quatro por cento), sendo seu valor anterior variante entre 7% (sete por cento) e 12% (doze por cento). Tais fatores contribuíram para que a empresa BMW, por meio de seus representantes, se tornasse mais cautelosa em relação às negociações já em andamento.

A qualidade da mão de obra existente na região Norte do Estado, em função da sua vocação como polo metal mecânico, foi um fator importante na decisão da montadora. A existência de fornecedores, a experiência com montagem na Busscar e a linha de produção da General Motors — que atraiu empresas do setores que também são parceiras da BMW auxiliaram a cidade de Araquari a ser escolhida.

Nesse sentido, a vinda da BMW ao Brasil contou com um *mix* entre contratados nacionais e expatriados (profissionais estrangeiros trabalhando no país), esses últimos, sobretudo, para os principais cargos administrativos. Essa estratégia, apesar de envolver maiores custos, garante que as atividades centrais sigam o padrão estabelecido pela sede da empresa.

A BMW inaugurou oficialmente a unidade de Araquari no dia 09 de outubro de 2014. A produção iniciou ainda no dia 30 de setembro, com o sedã Série 3, modelo mais vendido pela montadora alemã no mercado brasileiro e no mundo. O utilitário X1 começou a ser produzido em Araquari no dia 10 de novembro, nas versões sDrive 20i, sDrive 20i GP e sDrive 20i GP Teto, sempre com motor 2.0 turbo *flex* de 184 cavalos. As vendas, de acordo com a marca, começam no primeiro trimestre de 2015. Os preços praticados vão manter a base atual, R\$ 134.950 e R\$ 154.950. Já para o ano de 2015, passarão a ser fabricados também os modelos Série 1, o menor em preço, X3, também um utilitário, e o Mini Cooper Countryman (G1, 2014).

Figura 9 – Primeiro carro produzido na fábrica da BMW em Araquari



Fonte: BMW, 2014.

Até o final de 2014, os carros serão apenas montados na fábrica. A partir de 2015, passam a funcionar no local também as etapas de soldagem (*body shop*) e pintura, etapas importantes para que a fábrica possa receber os benefícios do programa INOVAR-AUTO. Em relação às peças, apesar de a grande maioria ainda vir do exterior, já existem fornecedores locais para algumas peças, como os bancos, por exemplo, e a tendência é de que a produção das peças no país seja crescente nos próximos anos. A etapa inicial da produção, contudo, chamada de estamparia (corte das chapas), continuará sendo feita na Alemanha, assim como os motores tanto a gasolina quanto flex.

Figura 10 – Fotos da Linha Produtiva – BMW Araquari



Fonte: BWM, 2014.

De acordo com o presidente da BMW no Brasil, Artur Piñero, está sendo estudada a possibilidade de todos os carros produzidos na fábrica catarinense incorporarem o motor flex. O estudo de viabilidade está sendo feito pelo departamento de engenharia no Brasil, que vai avaliar a possibilidade de investimento e de desenvolver tecnologia para o conteúdo local. Atualmente, o Série 1, Série 3 e X possuem versões com motor bicombustível; no X1 todas versões são flex (FETRANSESC, 2014).

Com uma área total de 1,5 milhão de metros quadrados, dos quais 500 mil metros quadrados de área pavimentada, a nova fábrica da BMW é a 30ª unidade fabril da empresa no mundo, em 14 países. A infraestrutura da unidade produtiva contemplará as atividades de montagem, carroceria/soldagem, sistemas de pintura e logística, além de prédios administrativos e auxiliares. A estimativa é que sejam gerados 1,3 mil empregos diretos e pelo menos 2,5 mil indiretos na região, quando a montadora estiver operando com capacidade máxima de produção, de cerca de 30 mil veículos ao ano, o que ainda não tem prazo para ocorrer. As estimativas para 2015 são de que a capacidade de produção seja de 15 a 18 mil carros, conforme Piñero (FETRANSESC, 2014).

Figura 11 – Projeto da Fábrica de Araquari



Fonte: HS Arquitetura, 2014.

Apesar de muito ter-se esperado, não haverá redução dos preços dos carros da montadora produzidos no Brasil. Como a marca já havia informado desde o início das obras da nova fábrica, os preços dos modelos feitos em Araquari não serão diferentes dos importados até então. O presidente da BMW no Brasil afirmou que no momento em que a empresa se inscreveu no Inovar-Auto, já veio em função do benefício de redução do IPI, por isso o preço do carro não irá baixar, e também não vai subir. Basicamente, houve uma realocação dos custos com o Imposto de Importação e frete internacional para os custos de infraestrutura e encargos sociais da produção nacional.

Até o momento, a BMW divulgou que não exportará os veículos produzidos no Brasil, uma vez que a prioridade para a empresa no momento é atender o mercado brasileiro. Contudo, se em um momento futuro a empresa possuir condições de exportar, o primeiro mercado a ser atendido pela produção brasileira é o mercado latino-americano.

A perspectiva da chegada da BMW à Santa Catarina, com o investimento da montadora na primeira fábrica da América do Sul em Araquari, é de que haja uma revolução, não apenas regional, mas para o estado todo. A expectativa do governo catarinense e da administração municipal de Araquari é que ocorra na nova planta o mesmo dinamismo econômico e social vivido por Spartanburg, na Carolina do Sul, onde está a fábrica americana da montadora alemã, e nas suas vizinhas Greer e Greenville.

O investimento projetado para Araquari é de 200 milhões de euros (cerca de R\$ 600 milhões), podendo chegar a R\$ 1 bilhão na segunda fase da unidade. Usando-se como referência os resultados já auferidos pela filial da montadora em Spartanburg, criada no ano de 1994, a qual, da mesma forma que Araquari, não possuía qualquer estrutura prévia, até 2012, o total de investimentos já havia superado a marca de US\$ 6 bilhões e a produção ganhou o mercado mundial (DC, 2013).

De acordo com o jornal Diário Catarinense, no ano de 2012, foi realizada uma visita à região de Spartanburg por uma comitiva catarinense liderada pelo então secretário de Estado do Desenvolvimento Sustentável, Paulo Bornhausen, a qual buscou identificar os impactos que poderão ocorrer no norte catarinense e em outras regiões do Estado. Foi constatado que os efeitos positivos nos arredores da fábrica em território norte-americano incluíram tanto aspectos econômicos quanto sociais (DC, 2013).

Houve um notório crescimento da economia regional, trazendo com isso também aumento da população (o número de habitantes na cidade triplicou), além, é claro, do avanço tecnológico, aprimoramento da mão de obra da região, crescimento da renda média dos trabalhadores, salto no nível de educação, mais investimentos sociais, urbanos e ambientais. Conforme Bornhausen, quando a fábrica foi instalada, foram abertos cerca de 2 mil empregos diretos e, hoje, são quase 8 mil funcionários (DC, 2013).

No início das atividades da empresa, a cidade contava com apenas 34 empresas do exterior e, atualmente, são 108, em sua grande maioria, de setores fornecedores para as atividades da montadora. A companhia paga salários mais elevados do que a média e é grande a disputa de universidades para colocar o maior número de profissionais, especialmente engenheiros, no quadro da montadora. O *turnover*, ou seja, a rotatividade da montadora é baixíssimo (DC, 2013).

De modo a poder usufruir dos benefícios do Programa de Incentivo à Inovação Tecnológica e Adensamento da Cadeia Produtiva de Veículos Automotores (Inovar-Auto), medida adotada pelo Governo Federal com o objetivo de estimular o investimento na indústria automobilística nacional, a BMW comprometeu-se a realizar uma série de contrapartidas, as quais aumentam gradualmente a partir do início do programa. O programa prevê um desconto de até 30 pontos percentuais no IPI para automóveis produzidos e vendidos no País.

Além disso, na questão estrutural, a vinda da BMW para Araquari, resultará na reforma e ampliação do porto de Itapoá. O porto privado, localizado na Baía da Babitonga, em Santa Catarina, cujas atividades iniciaram-se em junho de 2011, tem uma movimentação atual de 500 mil TEUs (unidade padrão de contêineres de 20 pés), a qual está prevista para subir para 2 milhões até 2015, com o investimento de R\$ 500 milhões. O porto, apesar de atuar apenas há três anos, já é destaque no País. Em pesquisa realizada pelo Instituto Ilos (Instituto de Logística e Supply Chain), conquistou a maior nota dos usuários: 8,9. O terminal é administrado pelas empresas Aliança (da Hamburg Süd), Battistella e Log Z (formada por fundos de investimentos administrados pela BRZ) e é especializado na movimentação de contêineres (O ESTADO DE SÃO PAULO, 2014).

Desta forma, depreende-se que a movimentação decorrente das operações da montadora em Santa Catarina trará implicações não somente nas atividades diretamente relacionadas com a produção, mas também como catalizador da economia regional e da infraestrutura para que as atividades logísticas possam ocorrer.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

As cadeias globais de valor no setor automobilístico consolidam-se como uma realidade na produção mundial de automóveis. Assim como a maior parte das atividades manufatureiras, a cadeia produtiva automotiva, que até meados do século XIX era quase que de exclusividade dos países desenvolvidos, acabou migrando para locais em que houvesse uma redução de custos produtivos e buscando a inserção em novos mercados. Entretanto, mesmo com a disseminação da produção, atividades centrais, como pesquisa e desenvolvimento, engenharia e design seguem sendo desenvolvidas sobretudo nos países sede das fabricantes.

A produção automobilística brasileira, que iniciou na década de 1960, apresentou um grande crescimento até a década de 1990, uma vez que o setor era protegido por políticas de proteção ao mercado interno, que vinham a impulsionar seu crescimento. A política neoliberal adotada pelo presidente Collor, cuja consequência imediata foi a abertura do país para a importação de automóveis, o que obrigou as montadoras que estavam aqui a se reestruturarem para competir com as concorrentes estrangeiras.

Ao longo dos anos, houve uma desconcentração da localização das montadoras no país. Inicialmente localizadas na região do ABC Paulista, as fábricas buscavam estar diretamente ligadas com o principal mercado consumidor. Incentivos fiscais oferecidos pelos estados e a possibilidade de atuação em uma área cujo movimento sindical ainda não era tão fortemente organizado lançou novas fronteiras para a produção automobilística brasileira, indo para os estados da região sul e demais estados do sudeste e, em seguida, para as outras regiões do país.

O Brasil, por apresentar barreiras tarifárias para a importação de veículos, acabou por induzir às montadoras a instalar unidades produtivas no país, para que elas pudessem se valer da presença em um dos maiores mercados automobilísticos do mundo. A fim de suprir uma demanda crescente no mercado brasileiro, a BMW foi uma das empresas que anunciou a instalação de um parque fabril no país, especificamente na cidade de Araquari, no norte de Santa Catarina.

Seguindo sua estratégia de diversificação geográfica da produção e ir ao encontro do seu mercado consumidor, a BMW por um longo período negociou sua vinda para o Brasil, o que por vezes foi ameaçada pelos revezes da legislação brasileira, mas que acabou sendo confirmada em 2013. Assim como em diversos países emergentes, a vinda ao Brasil é uma tentativa de estar mais presente no mercado brasileiro, cuja escala por si só já representa um grande potencial, e também, possivelmente, usar esta unidade como uma porta de entrada para o mercado latino-americano nos próximos anos.

Provida de condições logísticas diferenciadas, presença de mão-de-obra qualificada para as necessidades produtivas a escolha por Araquari atende aos principais requisitos da empresa alemã. A produção iniciou-se apenas com a montagem, mas para adequar-se às condições exigidas pelo programa de benefícios fiscais do regime INOVAR-AUTO, haverá uma progressiva nacionalização de etapas produtivas. O resultado é a dinamização na economia da região e do estado, fruto da geração de empregos diretos e indiretos e também do investimento na infraestrutura da região para atender às novas demandas.

Apesar do deslocamento produtivo para o país não reduzir os preços repassados ao consumidor, a transferência dessa produção para dentro do Brasil traz ao estado de Santa Catarina e à União, além dos benefícios econômicos, melhoria na capacidade tecnológica ao

incorporar uma atividade intensiva em capital e na qual a inovação é constante e um elemento de sobrevivência.

Observando a estratégia de rentabilidade e crescimento no longo prazo, a BMW dá um passo importante ao entrar no mercado brasileiro com produção local. Embora o contexto imediato não tenha perspectivas de crescimento aos níveis expressivos dos anos anteriores, o segmento *premium* de automóveis já representa um nicho significativo, mas ainda com enormes oportunidades de crescimento em vendas locais.

Por fim, este trabalho pode ser o ponto de partida para futuros estudos, abordando principalmente se houve a criação, a nível local, de um encadeamento das atividades produtivas. Por estar ainda em fase inicial, existem poucas certezas de como irá realmente acontecer esse processo de desenvolvimento regional com base na instalação da planta de Araquari – SC. Além disso, outro ponto que merece um desdobramento é sobre o esforço feito pelo país para trazer a BMW para o estado de Santa Catarina é uma estratégia da política externa e comercial brasileira de busca pela inserção do país em cadeias globais de valor ou tão-somente visa a manutenção da antiga estratégia de crescimento adotada pelo Brasil de atrair indústrias automobilísticas para o país em função de sua importância industrial e seu impacto na geração de empregos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A CONFIRMAÇÃO DA BMW SÓ VEIO DEPOIS DE 530 DIAS. Federação das Empresas de Transportes de Cargas e Logística no Estado de Santa Catarina - FETRANSESC. Disponível em: <<http://www.fetransesc.com.br/index.php?codpagina=00036668&codnoticia=00019081>>. Acesso em: 08 de outubro de 2014.

ANFAVEA – ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE FABRICANTES DE VEÍCULO AUTOMOTORES. Anuário da indústria automobilística brasileira. São Paulo, 2013. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/anuario.html> Acesso em: 02 de Setembro de 2014.

BANCO NACIONAL DO DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Panorama do setor automotivo: as mudanças estruturais da indústria e as perspectivas para o Brasil. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 28, p. 147-188, set. 2008.

BMW. Annual Report 2013. Disponível em: <http://www.bmwgroup.com/annualreport2012/> Acesso em: 25 de Agosto de 2014.

BMW INICIA PRODUÇÃO DO X1 NA FÁBRICA DE ARAQUARI (SC). G1. Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/11/bmw-inicia-producao-do-x1-na-fabrica-de-araquari-sc.html> Acesso em: 11 de novembro de 2014.

CALCIOLARI, R. P. Aspectos Jurídicos da Guerra Fiscal no Brasil. Caderno de Finanças Públicas, nº 7, Ministério da Fazenda, ESAF, Brasília, p. 5-29, dez. 2006.

CARROS DE LUXO NÃO DEVEM FICAR MAIS BARATOS AO SEREM FEITOS NO BRASIL. G1. 04 de janeiro de 2014. Disponível em: <http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/01/carros-de-luxo-nao-devem-ficar-mais-baratos-ao-serem-feitos-no-brasil.html> Acesso em : 15 de setembro de 2014.

CHERY. Chery Brasil – Institucional. 2014. Disponível: <http://www.cherybrasil.com.br/chery-brasil> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

CHEVROLET. Chevrolet no Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.chevrolet.com.br/sobre-a-gm/momentos-historicos-chevrolet-brasil.html> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

COE, N. M., HESS, M. YEUNG, H. W. DICKEN, P. HENDERSON, J. ‘Globalizing’ regional development: a global production networks perspective. ISSN 0020-2754. Royal Geographical Society (with The Institute of British Geographers). Manchester, 2004.

COM A CHEGADA DA BMW AO ESTADO, ARAQUARI DEVE RECEBER INVESTIMENTO PROJETADO EM MAIS DE R\$500 MILHÕES. DC. Disponível em: <http://diariocatarinense.clicrbs.com.br/sc/economia/noticia/2013/04/com-a-chegada-da-bmw-ao-estado-araquari-deve-receber-investimento-projetado-em-mais-de-r-500-milhoes-4099295.html> Acesso em: 23 de setembro de 2014.

CUSUMANO, M. The japanese automobile industry. Cambridge, MA. Harvard University Press, 1985.

DEPARTAMENTO INTERSINDICAL DE ESTATÍSTICAS E ESTUDOS SOCIOECONÔMICOS (DIEESE). A indústria automobilística no Brasil: diagnóstico do setor e análise do Novo Regime Automotivo. Maio, 2012. Disponível em: < http://www.smabc.org.br/smabc/hotsite_pub.asp?id_HOT=1> Acesso em: 21 de setembro de 2014.

FERRO, J. R., A produção enxuta no Brasil. In A máquina que mudou o mundo. Rio de Janeiro, Campus, 1992.

FORD. Histórico da Ford no Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.clubedofordinho.com.br/si/site/0058/p/Hist%C3%B3rico%20da%20Ford%20Brasil> Acesso em: 07 de outubro 2014.

GEREFFI, G. A Commodity Chains Framework for Analyzing Global Industries. Durham, 1999. Disponível em: <<http://www.nyu.edu/classes/bkg/objects/gereffi.htm>> Acesso em: 03 de Agosto de 2014.

GEREFFI, G. ; HUMPHREY, J.; KAPLINSKY, J.; STURGEON, T. J., Globalisation, Value Chains and Development. IDS Bulletin, vol. 32 no. 3 (July) (July, 2001), pp. 1-8

GEREFFI, G.; LEE, J. Why the World Suddenly Cares About Global Supply Chains, Journal of Supply Chain Management, vol. 48 no. 3 (July, 2012), pp. 24-32

GEREFFI, G.; HUMPHREY, J.; STURGEON, T. The governance of global value chains. Review of International Political Economy. v.12, n.1, p.78-104, fev. 2005.

GEREFFI, G. FERNANDEZ-STARK, K. PSILOS, P. Skills for Upgrading: Workforce Development and Global Value Chains in Developing Countries. RTI International, Durham, November 2011.

GILPIN, R. The political economy of international relations. Princeton, New Jersey, Princeton University Press, 1987.

HESS, M. Globalisierung und regionale Innovationsnetzwerke: Beispiele für ‘Glokalisierung’ in der deutschen Fahrzeugindustrie. In: Schätzl L and Grotz R eds Regionale Innovationsnetzwerke im internationalen Vergleich LIT, Münster p.83–100. 2001

HILL, Richard Child. As divisões do trabalho no sistema manufatureiro global: tendências contrastantes na indústria automobilística mundial. In: Reestruturação urbana: Tendências e Desafios. São Paulo : Nobel : [Rio de Janeiro: Instituto de Pesquisas Universitárias do Rio de Janeiro), 1990.

HONDA. No Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.honda.com.br/sobre-a-honda/no-brasil/paginas/default.aspx> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

HYUNDAI. Hyundai Caoa Montadora de Veículos. 2014. Disponível em: <http://www.hyundai-motor.com.br/institucional.php> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

IBAÑEZ, Pablo. Guerra fiscal e território brasileiro: o caso do setor automotivo. In: Anais do X Encontro de Geógrafos da América Latina. Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil, 2005.

JAC MOTORS. Como a JAC Motors chegou ao Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.jacmotorsbrasil.com.br/como-jac-motors-chegou-ao-brasil> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

KAPLINSKY, R.; MORRIS, M. A handbook for value chain research. Institute of Development Studies, University of Sussex and School of Development Studies. University of Natal. 2001

LIPIETZ, A. Mirages and Miracles: the crises of global fordismo. Londres, Verso, 1987.

NEGRI, J.A. A cadeia de valor global da indústria automobilística no Brasil. In: A inserção da América Latina nas Cadeias Globais de Valor. 2010.

MITSUBISHI. Mitsubishi no Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.mitsubishimotors.com.br/wps/portal/mit/institucional/mitsubishinobrasil> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

NISSAN. Nissan do Brasil. 2014. Disponível em: <http://www.nissan.com.br/#mundo-nissan%2Fno-brasil> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

OHMAE, K. Triad power: the coming shape of global competition. Nova York, MacMillan, 1985.

ORGANISATION INTERNATIONALE DES CONSTRUCTEURS D'AUTOMOBILES (OICA) – Statistics. Disponível em: <http://www.oica.net/category/production-statistics/> Acesso em: 05 de agosto de 2014.

PHATAK, Arvind V.; BHAGAT, Rabi S.; KASHLAK, Roger J.. International Management: managing in a diverse and dynamic global environment. Mc Graw-Hill International , 2ª ed., 540 p. Nova Iorque, 2009. ISBN: 978-007-127608-5.

PORTOS TÊM PIOR AVALIAÇÃO DESDE 2007. O ESTADO DE SÃO PAULO. 2014. Disponível em: <http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,portos-tem-a-pior-avaliacao-desde-2007-imp-,1541609> Acesso em: 12 de outubro de 2014.

QUADROS, R. de, et. al. Globalização e reestruturação da cadeia produtiva na indústria automotiva: qual é o papel do MERCOSUL? Campinas: Convênio IPEA-DCPT/IG/UNICAMP-FUCAMP, 2000. (Relatório Final - Projeto 16/97).

RENAULT. Renault Brasil. 2014. Disponível em: http://www.renault.com.br/mais_renault/renault_no_brasil/ Acesso em: 07 de outubro de 2014.

RODRÍGUEZ-Pose, A. & Arbix, G., “Strategies of Waste: bidding wars in the Brazilian automobile sector”. International Journal of Urban and Regional Research, 25 (1): 134-154, 2001.

SARTI, F. Estudo da competitividade de cadeias integradas no Brasil: impactos das zonas de livre comércio. Cadeia: automobilística. Campinas: Unicamp, 2002.

SILVA, F. V. V. Análise das estratégias competitivas na indústria automobilística. Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica (PUC/RJ). Rio de Janeiro, 2007.

STURGEON, T.; FLORIDA, R. The world that changed the machine: globalization and jobs in the automotive industry. Final Report. IMVP, 1999.

STURGEON, T.; FLORIDA, R. Globalization and jobs in automotive industry. Industrial Performance Center, Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, Working Paper Series, nov. 2000.

STURGEON, T.; GEREFFI, G.; GUINN, A.; ZYLBERBERG, E. O Brasil nas cadeias globais de valor: implicações para a política industrial e de comércio. Disponível em:

<http://www.funcex.org.br/publicacoes/rbce/material/rbce/115_TSGGAGEZ.pdf.pdf>

Acesso em: 07 de agosto de 2014.

STURGEON, T.J., MEMEDOVIC, O., BIESEBROECK, J.V., GEREFFI, G. (2009)
Globalisation of the automotive industry: main features and trends, Int. J. Technological Learning, Innovation and Development, Vol. 2, Nos. 1/2, pp.7-24.

STURGEON, T.J.; GEREFFI, G. Measuring Success in the Global Economy: International Trade, Industrial Upgrading and Business Function Outsourcing in Global Value Chains, Transnational Corporations. Vol. 18 no. 2 (August, 2009), pp. 1-35

TORRES, R. L.; CARIO, S. A. F. A governança da cadeia global de valor na indústria automobilística: um estudo de caso. Revista Econômica - Niterói, v.14, n.1, p. 73-91, junho 2012

TOYOTA. Uma trajetória de inovação e qualidade. 2014. Disponível em: <http://www.toyota.com.br/mundo-toyota/sobre-a-toyota/> Acesso em: 07 de outubro de 2014.

TUCHER, M. Die Rolle der Auslandsmontage in den internationalen Wertschöpfungsnetzwerken der Automobilhersteller VVF, Munich, 1999. Disponível em: http://edoc.ub.uni-muenchen.de/9041/1/Tucher_Mathias_von.pdf Acesso em: 25 de Outubro de 2014.

VOLKSWAGEN. História da Volkswagen. 2014. Disponível em: http://www.vw.com.br/pt/institucional/VolkswagenBrasil/volkswagen_do_brasil.html Acesso em: 07 de outubro de 2014.

WALLERSTEIN, I. El moderno sistema mundial. Tomo I: La agricultura capitalista y los orígenes de economía-mundo europea en el siglo XVI. México: Siglo Veintiuno Editores, 1979.

WALLERSTEIN, I.; HOPKINS, K. Commodity chains in the world-economy prior to 1800. In: The essential Wallerstein. New York: The New York Press, 2000, p. 223-233