

**4^o**

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

B180

Estratégias na Indústria Automotiva: O Caso da Renault no Brasil

Maria Lucia Figueiredo Gomes de Meza
Liana Carleial

Resumo: Este artigo tem como finalidade compreender o movimento de internacionalização de uma montadora, baseado no caso da Renault, que decidiu estrategicamente criar uma subsidiária no Brasil, na década de 1990, como parte de uma estratégia maior traduzida no esforço de aumentar a sua capacidade de comercialização mundial. Utiliza-se basicamente o modelo de Uppsala para compreender a importância da maturidade industrial como condição *sine qua non* para aumentar o comprometimento dos recursos de uma empresa em países estrangeiros. Além disso, essa maturidade também é relevante para a maior complexidade das atividades industriais no exterior tal como o observado nas estratégias de P&D adotadas pelas montadoras instaladas no Brasil. Por fim, a característica marcante da indústria automotiva, que é formada por uma rede de empresas parceiras e que seguem a lógica dos grandes grupos industriais possibilitam ainda compreender os pormenores do *industrial network* que também justificam as decisões de internacionalização. A Renault, que é mais um ator desse cenário não foge a lógica dessa indústria.

Área Temática: Estratégias internacionais das empresas francesas nos países emergentes

Palavras-chave: indústria automotiva, estratégia de internacionalização.

Stratégies dans l'industrie automobile : le cas de Renault au Brésil

Résumé : Cet article a pour objectif de discuter le mouvement d'internationalisation d'un constructeur automobile, Renault, qui a pris la décision stratégique de s'implanter au Brésil à la fin des années 1990. Cette décision, bien évidemment, fait partie d'un effort pour augmenter sa capacité de commercialisation et sa présence mondiale. Il faut souligner que notre analyse reprend le modèle d'Uppsala. Ce modèle met en relief l'importance de la maturité industrielle, condition *sine qua non* de l'ancrage des ressources d'une entreprise dans des pays étrangers. En outre, cette maturité constitue également un pas important pour que l'entreprise puisse progresser au niveau d'activités industrielles plus complexes, avancer dans les recherches de développement de produits de façon plus indépendante, et améliorer la mise en œuvre de P&D. Finalement, la stratégie des constructeurs centrée sur la constitution de plates-formes mondiales, de nouveaux formats organisationnels et sur une plus grande présence sur les marchés régionaux importants permet de rendre plus claire la décision d'internationalisation. Dans le cas Renault-Brésil, il est en outre essentiel de comprendre le modèle *industrial network*.

Champ thématique : Stratégies internationales des entreprises françaises dans les pays émergents.

Mots-clés : industrie automobile, stratégie d'internationalisation.

Introdução

Na indústria automotiva, desde um período inicial de sua história, já se observava uma ação incipiente, por parte de alguns empresários, para exportar seus produtos. Posteriormente, essas ações foram substituídas por decisões estratégicas de abrir subsidiárias em países estrangeiros. As estratégias de internacionalização se intensificaram após a Segunda Guerra Mundial, a partir das empresas montadoras norte-americanas. Além disso, uma série de mudanças ocorreu no âmbito dessa indústria, desde as estratégias no sentido de buscar constantemente inovações, quer sejam incrementais ou radicais nos seus produtos e processos, quer sejam estruturais em função do foco de negócios estabelecido pelas montadoras. Os avanços tecnológicos na indústria automotiva possibilitaram maior produtividade e capacidade operacional que foi superior ao ritmo da demanda,



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

principalmente nos países-sedes das montadoras, o que de certa forma motivou ainda mais os competidores desse segmento a buscar novos mercados estrangeiros. As principais estratégias adotadas pelas montadoras são: diferenciação de produtos, associações, alianças e, principalmente, a internacionalização de suas atividades. A fusão de empresas montadoras, comum nessa indústria, por sua vez possibilita uma maior escala e presença global, o que acaba facilitando a entrada e/ou maior inserção desses grupos industriais em mercados potenciais tal como é o caso brasileiro. O objetivo desse artigo é compreender o movimento de internacionalização de uma montadora, baseado no caso da Renault, que decidiu estrategicamente criar uma subsidiária no Brasil, na década de 1990, como parte de uma estratégia maior traduzida no esforço de aumentar a sua capacidade de comercialização mundial. Utiliza-se basicamente o modelo de Uppsala para compreender a importância da maturidade industrial como condição *sine qua non* para aumentar o comprometimento dos recursos de uma empresa em países estrangeiros. Além disso, essa maturidade também é relevante para a maior complexidade das atividades industriais no exterior tal como o observado nas estratégias de P&D adotadas pelas montadoras instaladas no Brasil. Para compreender essa dinâmica na indústria automotiva, esse artigo está dividido em cinco partes. Além dessa introdução, na primeira parte se discute as possibilidades de se internacionalizar a partir dos enfoques organizacional e econômico. Em seguida procura-se enfatizar o enfoque econômico por meio da análise da economia brasileira e de seus atrativos para atrair mais investimento estrangeiro direto – IED na indústria automotiva nacional. Nesta análise, se discute também as estratégias adotadas pelas empresas, que possibilitaram uma maior adequação ao ambiente local estrangeiro. Na terceira parte, a ênfase recai para os aspectos organizacionais como fatores motivacionais para as decisões de internacionalização das empresas, baseado no caso da Renault. Neste caso, analisa-se suas decisões estratégicas ao longo de sua história para compreender a escolha de se construir uma subsidiária no Brasil. Na última parte são apresentadas as considerações finais. Em termos metodológico, este artigo se fundamenta no resultado de várias pesquisas realizadas pelas autoras, desde 1999, que foram financiadas, em distintos períodos, pelo CNPq, Fundação Araucária, UFPR, IPARDES e a *Université Picardie*. O principal instrumento de coleta de dados, comum nestas pesquisas, foi a entrevista feita com principais dirigentes das empresas montadoras e fornecedoras, localizadas no Brasil. Ademais estas pesquisas tiveram recortes teóricos mais amplos, abrangendo também questões relacionadas: aos efeitos da indústria automotiva sobre o desenvolvimento econômico regional, às estratégias de inovação tecnológica, ao perfil do trabalhador metalúrgico e ao perfil das interações entre empresas montadoras e fornecedoras.

1. Estratégias de Internacionalização de Empresas

O problema da internacionalização das empresas já foi problema de inúmeros pesquisadores. Um dos modelos mais conhecidos, que objetiva explicar esse processo, foi desenvolvido pelos pesquisadores da Escola de Uppsala, na Suécia, na década de 1970 (Johanson e Vahlne, 1977). Segundo esse modelo, as empresas inicialmente se internacionalizam para mercados nos quais se sentem mais familiarizadas. À medida que adquirem experiência e maior conhecimento do mercado¹, a empresa aumentaria seu comprometimento, colocando mais recursos e aprofundando a internacionalização. Neste

¹ Os autores diferenciam diversos tipos de conhecimentos, que são essenciais para as tomadas de decisões e para o maior comprometimento das empresas no exterior. Inclui-se aqui o conhecimento de oportunidades e o de mercado bem como o da performance de diversas atividades nesse mercado (este obtido por ensinamento – objetivo, ou por experiência pessoal – experiencial. Este conhecimento é adquirido, gradualmente, durante as operações no exterior e possibilita perceber e formular oportunidades). Outros conhecimentos mencionados pelos autores são o geral (métodos de marketing e características comuns dos consumidores em função dos processos produtivos e não de sua localização geográfica e etc.) e o específico (características do mercado nacional como clima de negócios, padrões culturais, características individuais das firmas e de seu pessoal e etc.).

caso, a internacionalização é um processo incremental de ajustes ao ambiente. Esse modelo está baseado na experiência de internacionalização das empresas suecas, que desenvolviam suas operações em pequenos passos. Tipicamente, as firmas começavam exportando por meio de um agente e, posteriormente, estabeleciam uma subsidiária de vendas. Em alguns casos, eventualmente, também começavam a produzir no exterior. As próprias atividades manufatureiras também eram graduais em termos de complexidade. Neste caso, iniciavam com atividades menos complexas e, sucessivamente, iam adicionando outras de maior complexidade. O conhecimento da firma, portanto, era a variável explicativa para o modelo de internacionalização. Posteriormente, esses autores argumentaram que seu modelo, implicitamente, considera outra variável: os relacionamentos com outras entidades do mercado estrangeiro, denominado *industrial network*. Em função das tendências nas indústrias, as empresas estabelecem, desenvolvem e mantêm relacionamentos com outros atores, formando laços de confiança e conhecimento, com um forte significado de comprometimento. Esses atores incluem fornecedores, clientes, concorrentes, agência reguladoras, agências públicas, dentre outros. Neste caso, o processo recai para um enfoque interorganizacional além de intra-organizacional. Johanson e Vahlne (1990) ainda argumentam que, em termos de *networks*, a empresa pode desenvolver relacionamentos de negócios em outros países novos (extensão internacional), desenvolver maior relacionamento nas *networks* (penetração) e fazer conexão de *networks* entre diferentes países (integração internacional).

Para Johanson et al. (1975), os fatores que atraem as empresas a internacionalizarem podem ser classificados em internos (competência única e excesso de capacidade) e externos (pedidos acidentais, oportunidades de mercado, concorrência e medidas de estímulo por parte do governo). Apesar de vários autores subsequente não encontrarem evidências empíricas que apoiassem esse modelo, um bom número de estudos deu suporte ao modelo de Uppsala (Jarillo e Martinez, 1991). Outra contribuição importante para compreender a internacionalização das empresas é o modelo de estágios sucessivos (Cavusgil, 1980; Reid, 1981), que propõem distintos estágios de inserção no mercado internacional, iniciando-se pela exportação indireta, que seria um modo de entrada menos arriscado. Após estágios intermediários, que incluiriam agentes de exportação, licenciamento, distribuidores e etc., o passo final seria estabelecer uma subsidiária estrangeira. Há inúmeros outros autores que discutem a mesma linha de raciocínio, diferenciando-se entre si em termos do número e ordem de ocorrência dos estágios. Para Hemais e Hilal (2004), essas teorias privilegiam o enfoque organizacional, o qual focaliza os processos e, posteriormente, os *networks*. Este enfoque se diferencia do econômico, que enfatiza as tendências macroeconômicas nacionais e internacionais baseando suas análises em teorias de comércio internacional, localização, balança de pagamentos e nos efeitos das taxas de câmbio. Além disso, nesse enfoque também são investigadas as interações entre empresas ao nível industrial. É importante considerar a complementaridade para melhor compreender o comportamento das empresas que decidem internacionalizar seus negócios.

2. Estratégias das montadoras, política econômica e desindustrialização

Nesta subseção procura-se caracterizar uma espécie de adequação entre a política econômica e as estratégias das montadoras localizadas no Brasil, porém procura-se também evidenciar as dificuldades engendradas por essa adequação na perspectiva de mais longo prazo.

A estratégia das montadoras centrada na constituição de plataformas mundiais, novos formatos organizacionais e maior presença em mercados regionais importantes teve uma especificidade interessante no caso brasileiro. Mesmo regidas por seus modelos produtivos

específicos,² elas evidenciaram grande capacidade de renovar suas propostas em razão das determinações impostas pelos mercados. No caso brasileiro, esse ajuste se fez em função da lentidão de retomada do mercado interno. Esse fato aliado ao apoio fiscal para os automóveis de até 1000 cilindradas constituíram as condições para uma espécie de especialização nessa categoria retratada na evidência de que praticamente todas as maiores montadoras (em faturamento e número de empregados) possuem produtos diferenciados expressos em modelos tidos como compacto³. Tais modelos, de acordo com o NEIT (2004, p.3) foram responsáveis por 63,2% das vendas domésticas, em 2003, e representavam apenas 4,3%, em 1990. Se esse fato revela a capacidade de adaptação aos mercados locais. Do mesmo modo, quando da instalação das crises argentina e brasileira, no final dos anos noventa, nem o mercado brasileiro nem o mercado regional do Mercosul responderam positivamente em termos de poder de compra e, mais uma vez, as montadoras revelaram intensa capacidade de reorientação de estratégia, desta vez em direção aos mercados externos, para além do regional. A tabela 1 evidencia a acentuada queda nas vendas de veículos entre 1995 e 2002, sendo esse último ano o auge da crise do setor.

TABELA 1 - PRODUÇÃO E VENDA DE VEÍCULOS NO BRASIL

ANO	1995	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Veículos	1.629.0	1.804.3	2.069.7	1.586.2	1.356.7	1.691.2	1.817.6	1.792.6
Produzidos	08	28	03	91	14	40	06	60
Veículos	1.359.3	1.506.7	1.640.2	1.187.7	1.078.2	1.315.3	1.422.9	1.383.2
Vendidos	32	83	43	37	15	03	66	93

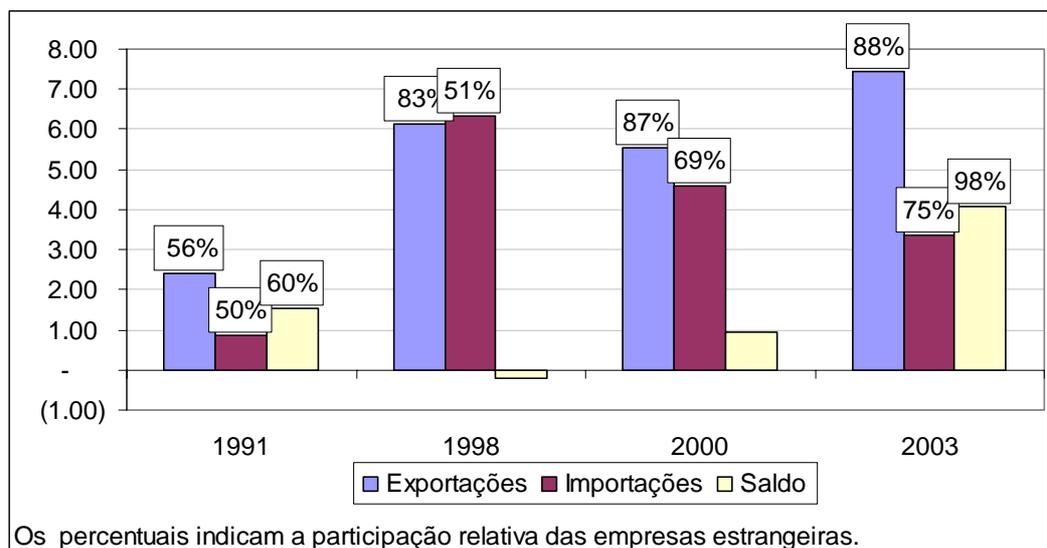
FONTE: ANFAVEA (2003) apud NEVES, L. (2003)

Dois elementos são então decisivos para tal reorientação: a elevação da capacidade ociosa que no período 2000-2002 alcançou 53% (BAER e CINTRA ; 2004) e o estreitamento do mercado interno já referido. O gráfico 1 abaixo evidencia a mudança de estratégia implementada no início dos anos noventa, retratada no crescimento significativo das exportações e ainda, a enorme importância das empresas estrangeiras nesse processo encetado ao longo dos anos noventa.

² Para uma análise muito interessante desses modelos no caso brasileiro ver Meza, M.L. (2003);

³ Volkswagen (Fox, Gol e Polo); Fiat (Uno, Palio e Siena); GM (Celta, Corsa mini, Corsa hatch e Corsa sedan);Ford (Fiesta sedan, Fiesta hatch e Ka); Renault (Clio hatch e Clio sedan) – (IPARDES, 2005).

GRÁFICO 1 – BALANÇA COMERCIAL DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA (US\$ BILHÕES) - PARTICIPAÇÃO DAS EMPRESAS ESTRANGEIRAS



FONTE: Secex (Secretaria de Comércio Exterior do Ministério do Desenvolvimento, Indústria e Comércio Exterior), PIA (Pesquisa Industrial Anual) e Banco Central. Elaboração Diset/lpea apud BAER e CINTRA(2005).

A adequação à política econômica vigente evidencia-se, num primeiro momento, quando os novos investimentos automotivos instalam-se no país, que abandonara o modelo nacional-desenvolvimentista, jogando todas as cartas para a construção do seu futuro na chegada do Investimento Direto Estrangeiro (IDE), que daria um choque de produtividade e aumentaria a competitividade entre os produtores já localizados no país; em segundo lugar, quando auxilia na retomada da participação da indústria nacional no PIB, fortemente reduzida nos anos oitenta (gráfico 2); em terceiro lugar, quando o setor aproveita as regras fiscais/tributárias que incentivavam a venda de carros de 1000 cilindradas e “especialização” na produção de compactos; e finalmente, quando diante da crise interna, desloca-se para o mercado extra-regional, melhorando o padrão exportador brasileiro na luta pela obtenção de divisas, e ainda, contribuindo para alterar o conteúdo tecnológico das exportações ainda fortemente concentrada em produtos primários⁴.

A segunda questão que queremos destacar nesta seção, no entanto, exige que olhemos de forma mais estrutural a indústria em seu conjunto. Na realidade a indústria brasileira iniciou uma importante perda no PIB desde a década de oitenta, em consequência da crise do padrão de financiamento do desenvolvimento inscrito no IIPND. Essa enorme crise da dívida externa brasileira, engendra, por sua vez, uma forte crise industrial iniciada nos fins da década de setenta com importante perda de emprego e com relevantes impactos inter-regionais. O gráfico 2 evidencia que de uma participação da indústria de 32,1% no PIB, em 1985, ela passa para apenas 19,1%, em 1998. Já a partir de 1999, com a crise econômica e a desvalorização do real ela retorna a progredir lentamente.

⁴ De Negri (2005;8), utilizando a metodologia da Unctad para a definição dos grupos de produtos, ele evidencia que a pauta de exportações brasileiras ainda está muito distante do padrão mundial. A média mundial de participação das *commodities* na pauta é de 13%, enquanto no caso brasileiro é de 39%; já a média mundial de exportação de produtos de média intensidade tecnológica (equipamentos mecânicos, automóveis e máquinas elétricas etc), é de 30% e a brasileira é de 18%.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

A redução da participação da indústria no PIB pode ser entendida como um movimento de desindustrialização, que vem atingindo todas as economias contemporâneas⁵. Nas economias desenvolvidas, este movimento vem acompanhado de uma diversificação industrial interna em direção aos setores mais dinâmicos e mais concentrados em ciência e tecnologia, o que não é o caso brasileiro. De fato, o caso brasileiro assemelha-se mais a uma industrialização regressiva no sentido de perda de complexidade industrial e maior concentração em atividades simples de montagem. A UNCTAD, já em 2003, divulgou uma análise comparando o desempenho industrial dos países em desenvolvimento e chamava a atenção para a diferença significativa entre a América Latina, a China e a Índia. No caso latino-americano, o relatório identificava uma perda de dinamismo, contrariamente aos dois outros casos, e intitulava esse processo de “desindustrialização negativa”. Estudos de pesquisadores brasileiros vão nesta mesma direção, evidenciando a complexidade do caso brasileiro. CARNEIRO (2002) apontava uma especialização da indústria retratada na ampliação do coeficiente importado, negando todo o esforço desenvolvimentista anterior, implementado até os anos 80, para construir uma estrutura produtiva industrial complexa e diversa⁶. O IEDI (2005) faz um balanço das alterações na indústria brasileira qualificando esse processo de “desindustrialização relativa” o qual é composto dos seguintes movimentos: i. perda de participação do produto industrial no PIB; ii. baixo ritmo de crescimento industrial. No período de 1990/2003, a média anual de crescimento do produto industrial brasileiro foi de 1,6% enquanto a da China foi 11,7%, a Coreia 7,4% e a Índia 6,5% ; iii. A indústria brasileira não foi capaz também de acompanhar a evolução da indústria e dos serviços industriais modernos mesmo que tenha mantido alguma diversidade produtiva. Finalmente, CARLEIAL (2004) considera que o quadro do subdesenvolvimento brasileiro agravou-se após a abertura comercial e o nomeia de subdesenvolvimento globalizado.

GRÁFICO 2 – PARTICIPAÇÃO DA INDÚSTRIA DE TRANSFORMAÇÃO NO PIB BRASILEIRO – 1948 A 2004

⁵ Na França essa participação é, atualmente, de 25% e na Inglaterra 26% (Le Monde, 06/04/2006).

⁶ Deixando esse ponto mais claro, de acordo com o BNDES, entre 1989 e 2000, o coeficiente de penetração, entendido como o percentual de conteúdo importado na produção e no consumo locais na indústria brasileira passou de 4,5% para 21,6%. Desagregando por categoria de uso tem-se que entre os bens de consumo duráveis a mudança foi de 7,8% para 44,8%; e entre os bens de capital a mudança ainda é mais forte tendo sido de 11,4% para 66,2% .



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

competências e trocas produtivas entre empresas estrangeiras e nacionais, absolutamente imprescindíveis em qualquer ação de longo prazo da política industrial que vise ampliar as possibilidades concretas de reversão do processo de desindustrialização já instalado no país.

3. Estratégias da Renault e a decisão de se criar uma subsidiária no Brasil

Para compreender a estratégia de internacionalização da Renault, particularmente sobre o caso brasileiro, se resgata parte de sua história.

O grupo Renault surgiu no final do século XIX, em 1898, em Paris. Entre este período até 1944, a empresa esteve sob o poder de Louis Renault. Em 1945, a empresa foi nacionalizada pelo então presidente da época, Charles de Gaulle, e surgiu a Régie Nationale des Usines Renault. Apenas em 1996 a empresa foi privatizada. A participação atual do Estado francês no capital da Renault é de 25% (Verdi, 2003).

O início da exportação da empresa ocorreu com a sua nacionalização, o que possibilitou aumentar a sua produção. As exportações foram crescentes para os EUA, mas, nos anos posteriores, com a reação das montadoras norte-americanas e a pouca adaptação do automóvel Dauphine àquele mercado, a participação da Renault caiu para 44,8%, em 1965, no mercado norte-americano (Freysenet, 2000). Neste mesmo ano, ela já montava ou fabricava seus veículos em diversos países: Espanha, Bélgica, Argentina, Brasil, México, Venezuela, África do Sul e Canadá. O período de maior crescimento da Renault foi entre 1965 a 1973, quando o mercado francês de veículos particulares e utilitários passou de 1,21 milhão para 2,20 milhões, respectivamente. Neste período, o percentual de participação da Renault no mercado francês cresceu de 26,5% para 30,1% (ibidem, p.413). As exportações para o Mercado Comum Europeu – MCE também cresceram em 310%, alcançando uma cifra de 809.255 unidades, em 1968 (ibidem). As principais razões que possibilitaram este crescimento foram: a desvalorização do franco francês e as dificuldades de alguns concorrentes estrangeiros, particularmente, a Fiat, British Leyland e a Volkswagen. A Renault também cresceu em demais países como a Colômbia, Iugoslávia e Turquia e, em 1968, ela se retirou do Brasil e estabeleceu um acordo com a Romênia. A Renault, neste período, não somente diversificou seus veículos, mas também as suas atividades⁸.

No entanto, apesar dessa progressão no volume de produção e vendas da Renault, durante o período de 1965-73, vários fatores da economia influenciaram negativamente o mercado automotivo francês e afetaram negativamente demais montadoras. Dentre esses fatores podemos citar a crise do petróleo (1968) e o abandono da paridade fixa entre as moedas francesa e a norte-americana (1971). Quando a empresa procurou mudar seus aspectos organizacionais como o compromisso salarial e a redução dos custos, estas estratégias foram tardias e a empresa quase faliu. Entre 1985-86, o Estado francês adquiriu as ações da Renault, tornando-se acionista único. A partir de então, a empresa focou a adoção de uma estratégia que privilegiasse a qualidade dos automóveis, reorientando assim a sua política de produtos para a inovação constante de seus veículos. Essa estratégia foi facilitada pela fusão com a Volvo. Em 1992, a Renault adquiriu 25% da Volvo, segmento de carros, e 45% da Volvo, segmento caminhões. Esta fusão possibilitou a oferta completa de modelos para os mercados mais exigentes e a entrada da Renault no mercado da Europa do Norte como também seu retorno ao mercado norte-americano. Além disso, essas montadoras começaram a constituir um banco de dados comum, a estudar uma plataforma para montar seus modelos em comum e dividir seus fornecedores. A interação entre essas

⁸ Entre 1955 a 1965, o presidente da Renault, Pierre Dreyfus, diversificou em quatro divisões as atividades da empresa: máquinas agrícolas, material ferroviário, máquinas gerais e máquinas industriais (Freysenet, 2000, p. 411).



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

empresas (Renault e Volvo) constituiu um meio para a Renault se privatizar progressivamente.

Depois da fusão com a Volvo, a Renault teve mais condições para oferecer um produto com qualidade e diferenciado. Esta decisão se tornou pertinente em um período em que a demanda se via cada vez mais exigente. Com o esforço de diferenciar cada vez mais seus produtos e atuar no segmento de luxo, desde 1993, a Renault passou a se engajar em uma outra estratégia direcionada para a inovação e flexibilidade⁹. Esta estratégia exige capacidade organizacional de desenvolver novos produtos com rapidez, o que pode ser conseguido através de equipes de trabalho. Ademais, é necessário ter uma certa independência financeira para suportar os riscos do processo de inovação e construir uma relação salarial que permita ter uma maior criatividade e flexibilidade dos trabalhadores. Analisando estes aspectos na Renault, no tocante à capacidade de desenvolver novos produtos, a empresa criou, em 1988, a Direção de *Design Industrial* que é responsável pela concepção de novos produtos. Neste mesmo período, ela optou por uma organização por projetos, segundo um esquema matricial. Também foi reduzido o número de fornecedores de 960, em 1987, para 527, em 1995 (Freyssenet, 2000, p.434). Por outro lado, duas condições facilitaram a adoção dessa nova estratégia. A primeira foi a polivalência dos trabalhadores, desenvolvida desde 1981. A segunda foi um acordo firmado com o sindicato, em 1989, com o objetivo de preparar um novo compromisso salarial. Este compromisso se baseava na flexibilidade do tempo de trabalho e na realização dos objetivos de melhoria de performance, colocados pela empresa, que seriam aceitos desde que houvesse um enriquecimento do conteúdo do trabalho, um plano de carreira e uma divisão financeira dos resultados. No entanto, em 1991, houve uma greve em resposta à insuficiente redistribuição dos resultados e à redução dos trabalhadores efetivos, a fim de estabelecer um novo compromisso social. A partir de então, o sistema salarial foi modificado, cedeu-se um complemento de carreira progressivo segundo o nível de qualificação relacionado à execução do trabalho, à aquisição de competências e ao desenvolvimento do saber fazer. Portanto, as plantas da Renault foram organizadas em Unidades Elementares de Trabalho – UETs¹⁰. Esta organização possibilitou maior qualificação dos funcionários, participação nos processos produtivos (com levantamento de sugestões que geraram consideráveis economias) e flexibilidade à empresa para responder às instabilidades da demanda¹¹. Apesar dessas mudanças observadas no tocante à relação salarial e à organização da produção, a Renault teve uma certa dificuldade para atender ao mercado dos veículos de monovolume, ou minivans (Scénic), o que levou a uma diminuição de sua participação no mercado francês, entre 1988 a 1996, de 24,8% para 10,8%, respectivamente.

A dificuldade apresentada não impediu, no entanto, que na década de 1990 a empresa focalizasse seu esforço para se mundializar. Neste caso, durante esse período ela decidiu, estrategicamente, abrir fábricas em vários países¹² ou comprar outras empresas automotivas, adquirindo, por exemplo, ações da Nissan e da Samsung Motors (Verdi, 2003). Com a aquisição de 70% das ações da Samsung Motors, em 2002, ela se tornou a primeira montadora estrangeira a se inserir no mercado sul-coreano (idem, p.88). Já com a aquisição das ações da Nissan, que é a segunda maior montadora japonesa, em 1999, ela se tornou a

⁹ Para uma maior compreensão da adoção de diversas estratégias adotadas pela empresa ver Meza, M.L.(2003)

¹⁰ Estas unidades se definem como grupos formados em média por vinte trabalhadores, delimitados pela parcela do produto que eles fabricam, controlam e analisam os resultados segundo objetivos fixados.

¹¹ Entre os anos de 1991 a 1995, 480 milhões de francos foram economizados depois de aplicar as sugestões dos trabalhadores. Por outro lado, este novo acordo social possibilitou manter a flexibilização do tempo de trabalho em várias plantas da Renault que, associado à flexibilização do emprego da força de trabalho, constituíram fatores importantes para a empresa manter sua condição de inovadora (Freyssenet, 2000, p.435).

¹² Ela se estabeleceu em vários países emergentes tais como a Turquia, Slovênia, Argentina, Romênia, Brasil (Curitiba) e a Rússia, possibilitando assim aumentar a sua escala de produção.

sexta maior produtora mundial de veículos. A aquisição dessas ações possibilitou a empresa ter uma maior projeção internacional, um de seus pontos de maior vulnerabilidade no passado. Desde 1998, ela é líder no mercado de automóveis e comerciais leves, na Europa Ocidental, com 11,1% de participação de mercado, no ano de 2001. Neste mesmo ano, ela registrou um volume de 2.408.548 veículos comercializados, o que representou um crescimento de 2,2% em relação ao ano anterior. Este crescimento foi compensado por momentos de crises *versus* expansão nos diversos mercados onde atua. Neste caso, ela passou por crises na Turquia e na Argentina nos últimos anos, mas nos mercados brasileiro e europeu (Europa Central) teve crescimento de 24,1% e 23,8%, respectivamente, no ano de 2001. Na Ásia, ela também teve crescimento (57,6%), no mesmo ano, no mercado de veículos de passeio e comerciais leves em função de sua aliança com a Nissan, o que permitiu que ela voltasse a participar dos mercados australiano, tailandês e indonês. Este movimento de crescimento também foi acompanhado na África e no Oriente Médio (Relatório Renault, 2002).

A decisão de se instalar no Brasil se baseou, portanto, na sua meta de expandir para mercados em desenvolvimento, particularmente no Mercosul, apesar de já participar do mercado brasileiro desde 1993 com a venda de produtos importados. Ela tinha como objetivo consolidar a sua liderança no mercado argentino (em 1998 possuía 17,6%) e conquistar, em curto prazo, 6% do mercado brasileiro. Hoje ela possui 5% do mercado nacional, sendo a quinta maior empresa montadora do país. No período entre 1993 a 1998, a empresa atuava no Brasil vendendo unicamente produtos importados. A partir de então, com a produção nacional, suas vendas cresceram, consideravelmente, nos últimos anos. Ela passou de 9.460 unidades (1997) para 32.540 unidades (1999). Em 2001 foi de 70.389 e, em 2006, de 58.504 unidades¹³. A queda se deve em parte à maior concorrência e a retração da demanda.

A Renault inaugurou a sua planta Ayrton Senna em dezembro de 1998, em São José dos Pinhais (SJP/ PR)¹⁴. No Brasil, ela optou estrategicamente por produzir modelos complementares aos fabricados na Argentina e no Uruguai, bem como modelos populares para competir no mercado nacional. Na Argentina, ela produz o Mégane Sedan e Hatch e o Kangoo e, no Uruguai, o Twingo. Como modelos complementares a esses, a planta brasileira produz o Mégane Scénic (minivan ou monovolume), que é complementar às linhas do Mégane, e o Clio 2000 compacto e Sedan. Ademais, ela expandiu sua produção com a inauguração da fábrica de motores para os autoveículos Kangoo (passeio e utilitário) e Trafic (camionete), no ano de 2000. E já desde 2002, a empresa começou a produzir, juntamente com a Nissan, a camioneta Máster (desde janeiro) e a pickup Frontier (desde maio), que é complementar à linha de produtos da Nissan. Esta fábrica é a primeira da aliança Renault-Nissan e foi construída para a montagem de veículos comerciais leves¹⁵. No Brasil, a Renault possui três fábricas, tem 138 concessionárias, faturou R\$ 1.165 milhões (em 2000) e emprega 3.100 funcionários (Anfavea, 2003).

A planta industrial foi projetada para três unidades produtoras: carroceria, pintura e montagem. As unidades de estamparia e funilaria estão fora da planta e foram terceirizadas. A empresa opera segundo a lógica da produção enxuta e flexível, e tem como configuração organizacional o formato firma-rede por centralizar o foco em determinadas atividades e

¹³ Os dados de 2006 não incluem as estatísticas de dezembro desse ano e abrangem as vendas no mercado nacional e exportação (Anfavea, 2006).

¹⁴ O grupo Renault passou 20 anos sem construir uma nova unidade em nível mundial. A nova planta segue os princípios da produção enxuta, que foi incorporado pela empresa após a crise da indústria automobilística francesa, nos anos 80, e a sua privatização nos anos 90.

¹⁵ O projeto desta fábrica prevê, a longo prazo, montagem de 40.000 veículos/ ano. Ela está instalada em 70.000 m².

descentralizar outras como fabricação de peças e serviços de apoio aos seus fornecedores. Das atividades realizadas pela Renault têm-se engenharia, compras, montagem, qualidade, marketing, comércio e gestão: financeira, jurídica e de recursos humanos. No tocante às atividades terceirizadas, elas conglomeram vários fornecedores ao seu redor. Quando a Renault se instalou no país, 18 fornecedores a seguiram (*follow sourcing e global sourcing*). Destes, quatro estão localizados em seu próprio terreno, em edifício localizado a 200 metros da planta (quadro 1). Essa localização é denominada de condomínio industrial. Além destes fornecedores, a empresa possui 50 fornecedores locais. Seu conteúdo nacional é de 80%, sendo 60% paranaense (Ferro, 1999).

Todos estes fornecedores possuem certificados de qualidade – EAQF, e entregam em *Just in Time – JIT*¹⁶. No Brasil, a empresa seleciona seus fornecedores a partir de seus custos totais que incluem vários itens tais como: prazo de entrega, qualidade, preço e localização. Hoje um dos principais problemas existentes nesta parceria é o prazo de entrega das peças, gerando com isto a desorganização no fluxo de entrega do conjunto de fornecedores e prejuízo na produção e nas vendas. O quadro 1 também mostra os principais produtos comercializados por seus fornecedores.

QUADRO 1– PRINCIPAIS FORNECEDORES DA RENAULT NO PARANÁ: 2001

	FORNECEDOR	ITEM	LOCALIZAÇÃO NO COMPLEXO	
			DENTRO	FORA
1	SAS Automotive	Montagem eletrônica do cockpit e painel interno das portas	X	
2	Bertrand	Assentos	X	
3	Ecia	Eixos	X	
4	Valeo	Eixos	X	
5	Peguform	Pára-choques, suporte de placa, friso lateral e paralamas		X
6	Solvay	Tanques		X
7	Thera	Estampados- lateral, portas, capô e teto		X
8	Vallouerc	Suspensão dianteira e traseira, já com as rodas		X
9	Gestamp	Estamparia externa e suporte de elementos de aço		X
10	Faurecia	Componentes para bancos de automóveis (estrutura metálica e capas), colunas de direção e escapamentos diversos		X
11	Plastauto	Tanque e bomba de combustão		X
12	PPG	Tintas		X
13	Koyo Stering	Sistema de direção		X
14	Saint Gobain	Vidros laterais, pára-brisa e vidro traseiro aquecido		X
15	Treves	Revestimento dos veículos		X
16	Denso	Aparelhos de ar condicionado e radiadores		X
17	Sai Automotive	Peças plásticas e revestimentos para painel (cockpit)		X

FONTE: FERRO (1999 E 2000) E MEZA, M.L. (2003)

Sua previsão inicial era produzir 40 mil unidades, em 1999, aumentando para 80 mil, em 2000, e 120 mil, em 2002. Ademais, esperava-se investir em torno de US\$ 1 bilhão. No

¹⁶ Os fornecedores entregam com 1,5 hora de antecedência da necessidade da fábrica e se comunicam com esta através de uma eficiente rede informatizada que é o *Electronic Data Interchange – EDI*.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

entanto, a sua produção de fato foi aquém do previsto, sendo 24.809, em 1999, 58.083, em 2000, e 48.040, em 2002. Estes dados resultaram da retração do mercado doméstico e maior concorrência entre as empresas. Em 2006, sua produção totalizou 63.075 unidades (Anfavea, 2006)¹⁷. Em termos da relação da produção por produtos, em 1999, para cada 1 Clio montado saíam 5 Méganes Scénic. Em função da pequena escala de produção e baixos custos da força de trabalho, a empresa optou por um baixo índice tecnológico. A empresa possui 37 robôs¹⁸ e tem uma difícil ergonomia, o que gera sérios problemas de lesão por esforço repetitivo – LER. O trabalho na linha, em alguns casos, é exaustivo e pesado para os trabalhadores, ou seja, exige esforço físico tais como: transporte da carroceria para ser soldada; a função de soldar a carroceria; o ato de manter a solda erguida etc. Como procedimento preventivo aos problemas ergonômicos, a empresa adota a ginástica laboral.

É interessante ainda observar que, nesse segmento, empresas com maior tempo de atuação no mercado nacional (mais de 10 anos) já possuem maiores recursos orientados para atividades de P&D, se comparadas às empresas instaladas mais recentemente (menos de 10 anos). Todas as montadoras com maior tempo de atuação no país têm veículos com motor de até 1.000cc no seu portfólio de produtos. Além disso, essas empresas objetivam ampliar suas capacidades técnicas em todos os estágios de P&D do produto, sendo que duas já conseguiram (VWB e GMB) e uma caminha para esta direção (Fiat). Há ainda o desenvolvimento de projetos de plataformas globais para veículos de entrada, ou seja, veículos compactos e de valores econômicos (Consoni, 2004). Enfim, essas empresas pouco realizam pesquisas tecnológicas, sendo as existentes relacionadas às especificidades locais e de curto prazo (2 a 3 anos). As mais importantes pesquisas tecnológicas desenvolvidas no Brasil foram: motores de baixa cilindrada, sistema de suspensão reforçado e motor a álcool e sistema bi-combustível. O mesmo porém não acontece entre as montadoras mais recentes no mercado brasileiro, pois tem havido uma diminuta descentralização das atividades de desenvolvimento de produto no país¹⁹. Segundo Consoni (2004) as principais razões estão associadas à escala de produção nacional e a capacidade ociosa em torno de 40%. Entretanto não se pode minimizar o fato de que tais novas montadoras foram atraídas numa estratégia de inserção na mundialização, desprovida de um projeto próprio que promovesse uma maior integração com a capacidade produtiva já instalada no país e, ainda, num quadro de intensa desnacionalização da indústria nacional, especialmente do setor de autopeças fortemente dominado por empresas fornecedoras mundiais com estratégias próprias definidas mundialmente. Assim, no caso das montadoras recentes, as mudanças necessárias para a adaptação de seus produtos ao mercado brasileiro, tais como aquelas relacionadas às rodovias brasileiras, tipo de combustível e requisitos legais de homologação vigentes no país, são feitas nas matrizes. Isso mostra que tanto os projetos de desenvolvimento de produtos como outros relacionados à adaptação de seus produtos ao mercado brasileiro são realizados externamente, apresentando uma elevada dependência com a matriz para as atividades de P&D em produtos. Especificamente, as principais atividades de P&D realizadas por essas empresas são: tropicalização limitada (dependente da matriz e dos fornecedores sistematizados localizados externamente) e nacionalização de componentes. As poucas iniciativas existentes em atividades de engenharia no Brasil decorreram da necessidade de atuação local e não de uma estratégia orientada para este fim. O principal problema encontrado para essas empresas é a incapacidade de adaptar seu produto ao mercado brasileiro, em curto espaço de tempo a preço viável. Por exemplo, tem-se o caso da fabricação de motores bi-

¹⁷ Não inclui os dados de dezembro desse ano.

¹⁸ Comparando com o número de robôs empregados na Audi-Volks, também localizada em SJP/ PR, que possui 130 unidades, percebe-se um baixo índice de automação da Renault.

¹⁹ Essas atividades incluem: nacionalização de componentes e troca de informações entre subsidiárias e matrizes no tocante às especificidades locais.

combustível. Essas empresas possuem menos de 10% do total da produção nacional e cerca de 13% de participação no mercado doméstico (Anfavea). Elas incluem: Mercedes-Benz, Honda, Toyota do Brasil, PSA Peugeot Citroën e Renault²⁰. Segundo Carleial et al. (2006), apesar da mudança no perfil do desenvolvimento das atividades de P&D realizadas pelas montadoras localizadas no Brasil, isto se deveu às ações estratégicas das empresas bem como a sua capacidade de se adaptar aos ditames mais imediatos da política econômica brasileira e não ao esforço do estado por definir uma política industrial, limitando assim os possíveis efeitos positivos da presença das montadoras no país no tocante à capacidade de desenvolvimento tecnológico, o aprendizado e a ampliação da capacidade inovativa. Para esses autores, diante da natureza da desindustrialização, em curso no país, e da natureza da ação da firma-rede só uma política industrial que vá além da produção e que objetive, por meio da negociação, aproveitar a indústria já instalada no sentido de capacitar empresas locais e incluí-las no circuito produtivo da indústria automotiva, é que se poderá obter resultados confiáveis de longo prazo. Na sua ausência, as diferentes regiões no país, que sediam a indústria automotiva, não passarão de territórios-sede da indústria.

Esse cenário mostra que, baseado no modelo Uppsala, a Renault começou exportando seus veículos para o país e, somente depois de alguns anos, ela decidiu instalar uma fábrica no país como parte de uma estratégia de internacionalização e com a finalidade de ter uma maior participação em um mercado regional de atuação, o Mercosul. Essa trajetória mostra as ações graduais de participação em mercados estrangeiros. A decisão pela localidade deveu-se, por outro lado, aos incentivos fiscais que a empresa recebeu por parte do governo estadual. Como o Paraná não tinha uma infra-estrutura no setor de autopeças²¹ e tampouco mão-de-obra treinada, os benefícios para a localização de novas plantas nesta região se basearam na proximidade com o Mercosul, em concessões governamentais no tocante a impostos e terrenos²², na qualidade de vida da população (serviços urbanos e sociais adequados à população de Curitiba e demais municípios) e na proximidade ao porto de Paranaguá, dentre outros²³. A equipe técnica do governo sugeriu que se estreitassem às negociações com empresas que não possuíam uma infra-estrutura de fornecedores em outras regiões do país para incentivar o desenvolvimento local. Portanto, a Renault foi uma

²⁰ A exceção da Renault, as demais empresas possuem centros de P&D de produto no Brasil com responsabilidade de desenvolvimento de fornecedores locais e levantamento de informações para a adaptação de seus produtos na região. Já a Renault, além dessas funções, possui o esforço de desenvolver peças localmente (tem laboratório de testes de materiais no Brasil) e maior participação dos engenheiros brasileiros nos projetos de tropicalização. Essa empresa possui uma equipe maior de engenheiros (163, em 2003), comparadas às demais, que estão comprometidos com as operações da instituição no Mercosul.

²¹ O parque de fornecedores era incipiente, com a presença de 16 empresas locais, que atendiam a New Holland e 12 fornecedoras da Volvo. Essas empresas se instalaram no estado, na década de 1970, e dentre elas, havia empresas globais tais como a Denso e a Bosch (Ferro, 1999).

²² O Programa de apoio ao setor automotivo, Paraná Mais Empregos (1996), ofereceu as seguintes vantagens: (1) dilação do prazo de recolhimento do ICMS, sem juros, por um período de 48 meses, (2) deferimento do imposto por parte dos fornecedores integrantes da cadeia produtiva e (3) financiamento do imposto devido após o período de dilação, proporcionado pelo Fundo de Desenvolvimento Econômico do Estado – FDE, que permite o alongamento do prazo do recolhimento do ICMS para até 24 meses, além dos 48 meses concedidos se as compras de peças e componentes forem de no mínimo 40% e 60%, respectivamente, de estabelecimentos industriais locais (Decreto No. 2.736/96). Com esta dilação, o financiamento do imposto pode ser de até seis anos. Um outro incentivo foi instituído a partir da participação acionária do governo em projetos estratégicos de investimentos no Estado. Neste caso particular, foram feitos investimentos na Renault e em contrapartida esta empresa deveria fazer as suas importações e exportações pelo estado do Paraná. Todas estas condições (com exceção dos investimentos) foram firmadas em protocolos, em 1996. Um ano depois, mais protocolos foram estabelecidos com mais três empresas: a Chrysler (implantação), a Volkswagen (implantação) e a Volvo (ampliação) – (Banzato, 2001).

²³ Além destes itens sobre as vantagens localizacionais da região, outros itens foram detalhados no Manual do Investidor, publicado pela Secretaria da Indústria, Comércio e Turismo de Curitiba.



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

das empresas de interesse do estado. Após as negociações, a Renault e a Audi-Volks decidiram investir no município de São José dos Pinhais e a Chrysler, no município de Campo Largo. Com a vinda dessas empresas para a região se consolidou um novo pólo automotivo no país, no final da década de 1990. No caso específico da Renault, o acordo firmado com o Estado, em 1996, estabeleceu as seguintes concessões: cabia ao Estado além de ceder benefícios fiscais, ter a participação acionária nos projetos estratégicos da empresa. O papel da Renault, por sua vez, era fazer toda a sua importação e exportação pelo Paraná. Posteriormente, também foi firmado um acordo com a Renault/Nissan para a fabricação de comerciais leves (Renault Máster e Nissan Frontier). Essas considerações mostram os fatores externos, que juntamente com as condições internas da empresas possibilitaram adotar a sua estratégia de internacionalização (Wiedersheim-Paul et al., 1978).

Além disso, em termos da complexidade das atividades produtivas, o que se observa é que empresas com maior tempo de participação de mercado estrangeiro são as que possuem maiores recursos alocados nas atividades de P&D no exterior, além de desenvolverem atividades mais complexas, como por exemplo, projetos compartilhados de novos modelos de veículos. No caso da Renault, por ser uma empresa de recente instalação industrial no país, ela ainda possui essas atividades centralizadas na sua matriz, na França.

Outra questão a ser analisada é o *industrial network* (Johanson e Vahne, 1990) desenvolvido pela Renault, ação comum nas montadoras em função das competências estratégicas definidas por essas empresas, caracterizando-as como formato organizacional firma-rede. Conforme o observado anteriormente, a empresa opera por meio de parcerias com várias empresas fornecedoras mundiais, que a acompanha quando ela decide se instalar em novas nações. As empresas fornecedoras trabalham em parceria com as montadoras e, inclusive, dividem os riscos de desenvolvimento de novos produtos e processos, além dos riscos diários com as atividades operacionais por meio da lógica da produção enxuta e das políticas JIT.

Considerações Finais

Este artigo objetivou analisar algumas estratégias de internacionalização adotadas pelas empresas automotivas, baseado no caso da Renault. O que se observou, neste caso empírico, foi que o modelo de Uppsala é evidenciado, pois a empresa passou por estágios de maturidade na sua participação de mercado no Brasil bem como no comprometimento de seus recursos no país. Neste sentido, a empresa inicialmente exportava seus produtos para, posteriormente, decidir abrir uma subsidiária na região. Essa estratégia de internacionalização evidentemente esteve associada à sua estratégia de negócios, que era de aumentar a sua participação no mercado mundial, por meio de sua atuação nos mercados emergentes. Para tanto, a empresa optou por construir novas fábricas em vários países, na década de 1990, ou ainda comprar ações de outras empresas concorrentes para facilitar a sua inserção em mercados pouco explorados, como o asiático.

Também se observou a complexidade nas atividades produtivas. Inicialmente, as montadoras quando expandem as suas sedes, tal como a Renault, elas transferem suas instalações industriais e focalizam a adaptação dessas atividades ao mercado local. Neste sentido, até a década de 1990, as montadoras adequavam o produto às condições locais a partir de modelos derivativos de produtos concebidos e desenvolvidos na sede da empresa. As atividades aqui desenvolvidas concerniam ao desenvolvimento de fornecedores, preparação da matéria-prima e adaptação de motores e suspensão em razão das especificidades das estradas e do combustível nacionais. Já nos anos noventa, provavelmente em razão de um novo padrão de concorrência, esse quadro anteriormente descrito altera-se, mas exclusivamente para as montadoras com maior tempo de



4º

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

permanência no país, o que sugere a necessidade de acumular experiências e aprendizados que sustentem uma ação efetiva. Esse conhecimento experiencial não está atrelado somente à decisão das estratégias de internacionalização, mas também ao grau de descentralização das atividades produtivas e, neste caso de P&D, nos países estrangeiros. É interessante ainda ressaltar que esta dinâmica ocorreu nas empresas com maior tempo de mercado (mais de 10 anos), pois com as instaladas mais recentemente no país, como é o caso da Renault, a lógica dominante é o da firma-rede. Assim, a lógica produtiva e de parceria possui uma ligação definida para além do território brasileiro e circunscrita aos interesses de rentabilidade de cada empresa-mãe. Nesse âmbito, a indústria automotiva tem implementado uma divisão de trabalho muito nítida aonde há endereço certo para a concepção e desenvolvimento de produtos, um mapa mundial de fornecimento de peças e plataformas de montagem também em espaços escolhidos. Não é sem razão que a Renault se identifica como «criadora de automóveis».

Os padrões que caracterizam a dinâmica da indústria automotiva no mundo, que incluem dentre outros aspectos, a definição das competências centrais das montadoras (desenvolvimento de produtos, marketing e montagem de veículos), o uso de modernas tecnologias para conceber, desenvolver e montar veículos, a prática comum de relacionamento integrados de parcerias com fornecedoras mundiais e seguidores (*global sourcing e follow sourcing*), lógica de processos produtivos e operacionais enxutos por meio da filosofia JIT, bem como diversas estratégias de negócios, variando desde escala de produção (plataformas mundiais) até especialização e inovação, trazem consigo novas formas de relacionamento entre os diversos atores tais como fornecedores, clientes, associações e diversas esferas governamentais. De certa forma, a variável *industrial network* é fundamental, na indústria automotiva, para compreender as estratégias de internacionalização adotadas pelas montadoras e o seu conhecimento como firma.

Referências Bibliográficas

- ANFAVEA. Relatórios Estatísticos 2003. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br>> Acesso em: 29 jan. 2003.
- BAER, M. CINTRA, M.A. Brasil: Investimento estrangeiro direto e estratégias empresariais. CEPAL, relatório de pesquisa, 2004.
- CARLEIAL, L. Subdesenvolvimento globalizado: a resultante das escolhas de política econômica dos anos noventa. Curitiba, Revista Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social, IPARDES, 2004, no.106. pp.
- CARLEIAL, L. ;MEZA, M.L. e OLIVEIRA, A. Les firmes automobiles au Brésil: l'orientation toujours « renouvelée » vers le marché, adéquation à la politique macroéconomique nationale et faibles résultats à long terme. In: Quatorzième Rencontre Internationale du GERPISA. Les firmes automobiles: des organisations orientées vers le marché? Mythes et Réalités, Gerpisa, Paris, Anais....., jun. 2006.
- CARNEIRO, R. Desenvolvimento em crise: a economia brasileira no último quarto do século XX. SP, Editora UNESP, IE-Unicamp, 2002.
- CAVUSGIL, S.T. On the internationalization process of firms. **European Research**, Brentford, v.8, n.6, p.273-281, 1980.
- CONSONI, Flávia Luciane. Da Tropicalização ao Projeto de Veículos: Um Estudo das Competências em Desenvolvimento de Produtos nas Montadoras de Automóvel no Brasil. Tese (Doutorado) Universidade Estadual de Campinas, Instituto de Geociências. Campinas: s.n., 2004.
- DE NEGRI, F. Conteúdo tecnológico do comércio exterior brasileiro: o papel das empresas estrangeiras. Brasília, IPEA – Texto para discussão no.1074, 2005.
- FERRO, José Roberto. **Paraná Automotivo: Em Marcha**. Curitiba: SINDIMETAL/SEBRAE/PR, 1999. 63 p. Relatório técnico.



4^o

Congresso do Instituto Franco-Brasileiro de Administração de Empresas - IFBAE
Congrès de l'Institut Franco - Brésilien d'Administration des Entreprises - IFBAE
24 e 25 de maio de 2007
PORTO ALEGRE - RS BRASIL

- FREYSSENET, Michel. Une stratégie <innovation et flexibilité> à confirmer In : FREYSSENET, Michel et al.. **Quel Modèle Productif? Trajectoires et modeles industrielles des constructeurs automobiles mondiaux**. Paris: Éditions La Découverte, 2000
- HEMAIS, C.A. ; HILAL, A. Teorias, paradigma e tendências em negócios internacionais: de Himer ao empreendedorismo. In : HEMAIS, C.A. **O Desafio dos Mercados Externos**. Rio de Janeiro : Mauad, 2004.
- IEDI. Ocorreu uma desindustrialização no Brasil ?. novembro, 31p. Disponível em : <www.iedi.org.br>. Acesso em: 06 jun. 2005.
- IPARDES Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social. Arranjo Automotivo da Região Metropolitana Sul-Curitiba no Estado do Paraná/ IPARDES. Curitiba: IPARDES, 2005.
- MEZA, M. L G. Trabalho Qualificado e Competência: Um Estudo de Caso da Indústria Automotiva Paranaense. Curitiba. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Econômico - Programa de Pós-graduação do Curso de Economia, Setor de Ciências Sociais e Humanas, UFPR.Brésil, 2003.
- JARILLO, J.C. ;MARTÍNEZ, J.I.The internationalization expansion of spanish firms : towards an integrative framework for international strategy. In : MATTSON, L.G. ;STYMME, B. **Corporate industry strategies in Europe**. Cambridge : Elsevier, 1991.
- JOHANSON, J. ;VAHLNE, J. The Internationalization process of the firm : a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. **Journal of International Business Studies**, Basingstoke, v.8, p.23-32, Spring/Summer, 1977.
- _____. The Mecanism of internationalization. **International Marketing Review**, London, v.7, n.4, p.11-24, 1990.
- JOHANSON, J. ;WIEDERSHEIM-PAUL, F. The Internationalization of firm: four swedish cases. **Journal of Management Studies**, Oxford, v.12, n.3, p.305-322, 1975.
- NEIT. Panorama setorial: indústria automobilística, *Boletim NEIT*, Número 3. Campinas: Núcleo de Economia Indústria e da Tecnologia, fevereiro. Disponível na página eletrônica – <http://www.eco.unicamp/neit> 2004
- NEVES, L.S. Organização Produtiva na Indústria Automobilística e seus reflexos na organização sindical dos metalúrgicos. Curitiba. Tese de Doutorado em Desenvolvimento Econômico - Programa de Pós-graduação do Curso de Economia, Setor de Ciências Sociais e Humanas, UFPR. Brasil, 2003.
- REID, S. The decision-maker and export entry and expansion. **Journal of Internationalization Business Studies**, Basingstoke, v.12, n.2, p.101-112, Fall, 1981.
- VERDI, Adriana Renata. **Grupos Econômicos globais e territórios locais: Alcatel e Renault no Brasil**. São Paulo, 2003. Tese (Doutorado em Geografia Humana) – Faculdade de Filosofia, Letras e Ciências Humanas, Departamento de Geografia.