

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO NO DESENVOLVIMENTO DE PRODUTOS: UM ESTUDO SOBRE OS LANÇAMENTOS DO TOYOTA-ETIOS E DO HYUNDAI-HB20

CRITICAL SUCCESS FACTORS IN PRODUCT DEVELOPMENT: A STUDY ON THE TOYOTA-ETIOS AND HYUNDAI-HB20 LAUNCHES

Victor Yuji Shimizu¹ D Johnson Márcio de Lima²
Diego Tadao Kamio³ Jonas Fernandes Marinho⁴
Adalton M. Ozaki⁵

Data de entrega dos originais à redação em: 02/08/2016
e recebido para diagramação em: 13/06/2017

O mercado automobilístico brasileiro apresentou altas taxas de crescimento nas vendas nos anos recentes. Especificamente no segmento de carros compactos, as montadoras Toyota e a Hyundai lançaram em 2012, respectivamente, seus modelos Etios e HB20, reconfigurando o posicionamento das montadoras nesse segmento. Utilizando a abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso, este estudo analisa as estratégias de lançamento destes dois veículos. Foi adotada neste artigo a metodologia de Estudo de Caso, com levantamento de dados secundários. Por meio deste estudo, foi possível perceber uma grande diferença na importância e atenção dada pelas montadoras aos fatores de Design e Desenvolvimento do Produto. A Hyundai enfatizou o entendimento das características particulares do consumidor brasileiro e na concepção de um produto adaptado às suas preferências. Por outro lado, a Toyota enfatizou a qualidade mecânica, espaço interno e a força de sua marca. Em termos de vendas, o HB20 apresentou desempenho superior no período analisado. Este resultado, aliado às análises das informações coletadas, sugerem que o entendimento das características do consumidor e o desenvolvimento de um produto de acordo com suas preferências são importantes fatores críticos de sucesso no mercado automobilístico.

Palavras-chave: Inovação. Pesquisa e Desenvolvimento. Lançamento de Novos Produtos. Fatores Críticos de Sucesso. Indústria Automobilística.

The Brazilian domestic auto market presented high growth rates in sales in recent years. Specifically in the compact car segment, Toyota and Hyundai automakers launched in 2012, respectively, the Etios and the HB20 models, reconfiguring the placement of manufacturers in this segment. Using the approach of Critical Success Factors, this study analyzes the launch strategies of these two vehicles. It was used in this article the case study methodology, using secondary data. Through this study, it was possible to identify differences in importance and attention given by both automakers to Design and Product Development factors. Hyundai placed great emphasis on understanding the particular characteristics of the Brazilian consumers and designed a product tailored to their preferences. On the other hand, Toyota emphasized mechanical quality, interior space and the strength of its brand. In terms of sales, HB20 showed superior performance in the analyzed period. This result, combined with the analysis of information collected, suggests that the understanding of consumer characteristics and the development of a product according to its preferences are important critical success factors in the automotive market.

Keywords: Innovation. Research and Development. New Products Launching. Critical Success Factors. Automobile Industry.

1 INTRODUÇÃO

Existem diversos estudos que discutem os Fatores Críticos de Sucesso (FCS), uma abordagem para identificar os aspectos importantes para se obter uma boa performance nos negócios (QUINTELLA *et al.*, 2005). Sucintamente, os FCS estabelecem aspectos importantes a serem observados por empresas que desejam obter sucesso no lançamento e distribuição de seus produtos. De forma geral, levam em consideração detalhes como: ambiente (o entorno da empresa que pretende estabelecer-se e o contexto mercadológico onde está inserida), o contexto empresarial (que envolve desde a contratação de profissionais qualificados até a escolha do leque de produtos que serão ofertados), a organização da empresa (envolvendo desde as estratégias para desenvolvimento de novos produtos até a logística

de distribuição destas novas ofertas ao mercado), além dos detalhes setoriais (o contexto onde a empresa está inserida comercialmente, seus concorrentes e suas respectivas estratégias de operação). Esta abordagem permite direcionar a atenção e os investimentos aos pontos considerados "críticos" ao sucesso do negócio.

Ao adotar a técnica dos FCS, é possível gerar parâmetros para que especialistas e gestores possam focar em pontos realmente importantes para o desenvolvimento das estratégias organizacionais (COULATO, 2004). Contudo, existem poucos estudos que discutem os FCS importantes no lançamento de novos produtos por parte de montadoras de automóveis.

O **objetivo** deste artigo é **utilizar a abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso para analisar o lançamento de dois produtos da indústria automobilística no**

1 - Graduando em Engenharia de Controle e Automação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia. <victor_shimizu@hotmail.com>.

2 - Graduando em Engenharia de Controle e Automação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

3 - Graduando em Engenharia de Controle e Automação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

4 - Graduando em Engenharia de Controle e Automação pelo Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

5 - Professor do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia.

Brasil. Para tanto, foram selecionados dois lançamentos ocorridos no Brasil no segundo semestre de 2012, focados no mercado de veículos compactos, a saber o Etios, da montadora japonesa Toyota, e o HB20, da montadora coreana Hyundai.

A análise dos casos se baseou em dados secundários, e consistiu na consulta e análise de artigos de jornais e revistas, artigos acadêmicos e literatura especializada. A partir da ampla coleta realizada, buscou-se traçar o perfil estratégico adotado por ambas as empresas.

Este estudo é importante por diversos motivos. Ele complementa uma literatura ainda em evolução sobre FCS, e particularmente escassa quando se trata da indústria automobilística. Por meio dos casos analisados é possível perceber como a identificação dos FCS podem ser úteis para nortear a análise sobre casos reais, categorizando as informações e permitindo uma comparação mais objetiva. Para praticantes, auxilia a entender diferenças nas estratégias adotadas por duas importantes empresas que levaram a diferentes performances nos indicadores de vendas. Empresas interessadas em futuramente lançar produtos neste mercado, ou mesmo em outros que tenham características semelhantes, podem se beneficiar da metodologia de análise adotada neste artigo para elaborar suas próprias estratégias.

c. Um fator crítico está intimamente ligado ao tipo de negócio exercido pela organização considerando, inclusive, suas maiores particularidades. Desta maneira, cabe aos executivos responsáveis a identificação destes fatores, bem como a mensuração e seu controle.

Além dos aspectos gerais atribuídos aos FCS, é possível classificá-los de acordo com o segmento em que cada um atua. Colauro et al. (2004) – com base em estudos de Santos (2003) – divide os FCS em Ambientais, Empresariais, Organizacionais, Setoriais.

Com a finalidade de manter sua lucratividade em meio a uma crescente tendência de elevação de complexidade e competição nos mercados globais, as companhias do setor automobilístico têm buscado meios de otimizar suas operações de negócio pelo mundo. (CAUCHICK, 2006).

Por meio de pesquisas de campo e entrevistas, Quintella et al. (2005) identificou cinco FCS para o lançamento de veículos automotores:

a. Imagem Atrativa: O Design do Produto analisado e a percepção e repercussão gerada no mercado;

Tabela 1 – Definições sobre Fatores Críticos de Sucesso

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Fatores Críticos de Sucesso

Segundo Price (1997), os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são definidos como os poucos temas-chave cujo correto desempenho define o sucesso do negócio. Para Leidecker & Bruno (1984), os FCS são elementos que devem funcionar corretamente para poder gerar o sucesso de determinada organização. Bullen & Rockart (1981) ainda os classificam em três aspectos:

- a. O bom desempenho de uma organização está relacionado ao nível de atenção e investimento aplicado a um fator considerado crítico;
- b. Para fator considerado crítico, deve-se coletar e analisar informações que permitam sua controlabilidade e, desta maneira, tomada de medidas para correção e otimização;

Autor	Definições kVA
Price (1997)	* "Poucos temas chave que definem o sucesso de uma Empresa"
Leidecker & Bruno (1984)	* "Elementos que ao funcionarem corretamente podem trazer o sucesso de uma empresa"
Bullen & Rockart (1981)	* Classificação em três aspectos: 1) Bom desempenho é proporcional ao nível de investimento dado aos FCS. 2) FCS, a medida que recebe atenção, deve ser munido de informações que permitam seu controle e ajuste. 3) Um FCS está intimamente ligado ao tipo de negócio, cabendo aos gestores responsáveis constata-los e gerar meios de mensurá-los.
Colauro et al. (2004)	* Classificação em quatro Segmentos: 1) Ambientais: Exercem influência sobre o mercado como um todo, como fatores econômicos e legislativos. 2) Empresariais: Atrelados à estrutura do negócio no tocante as hierarquias e mecanismos que qualificação e desenvolvimento de pessoas e produtos; 3) Organizacionais: Organização e Comunicação entre os setores e cadeias produtivas, bem como a maneira que se investe em P&D e Bases Estratégicas; 4) Setoriais: Responsável pela análise de custo/benefício e viabilidade de ações em cada setor, visando sempre a máxima competitividade.
Quintella et al. (2005)	* Cinco FCS no lançamento de um veículo automotor: 1) Imagem atrativa: Design do Produto; 2) Estratégia de Marketing: Estratégia adotada pela subsidiária para promover o veículo; 3) Desenvolvimento do Produto: O processo de desenvolvimento do produto; 4) Concessionárias: O papel das concessionárias na venda e pós-Venda; 5) Controle de Custos: Midas adotadas pela montadora para controlar custos a fim de tornar o produto competitivo e rentável.

- b. Estratégia de *Marketing*: Estratégia adotada pela subsidiária para promover o veículo lançado;
- c. Desenvolvimento do Produto: O processo de desenvolvimento do produto;
- d. Concessionárias: O papel das concessionárias nos processos de venda e pós - venda;
- e. Controle de Custos: Medidas adotadas pela montadora para controlar os custos totais do produto a fim de torná-lo rentável e competitivo;

2.2 Indústria automobilística brasileira

A criação do GEIA (Grupo Executivo da Indústria Automobilística) em 16 de Agosto de 1956 pelo então presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira é considerada pela ANFAVEA (2006) como o início da relação do Brasil com a produção e comercialização de veículos automotores. O principal objetivo era estimular a fabricação local conjuntamente com a comercialização (até então única atividade do setor). O relatório desta entidade aponta que, apesar do interesse de diversas empresas estrangeiras de instalar-se no país o maior problema era a aquisição de mão de obra especializada.

Economicamente, o Brasil atravessava um período de achatamento da Classe Média onde a dicotomia pairava, majoritariamente, entre dois grupos sociais: os ricos e os pobres. De forma geral, a classe mais abastada era o público consumidor de veículos (na prática, os únicos com capital para investir em tais meios de locomoção); enquanto os pobres possuíam poder de compra apenas para suprir requisitos mais básicos para garantir o sustento familiar.

A região metropolitana de São Paulo, onde, em princípio, as grandes montadoras vieram se instalar, a classe trabalhadora era, inicialmente, despreparada tecnicamente. Isto forçou as empresas interessadas em recrutar mão de obra a oferecer treinamento específico para o setor. Desta maneira, gerou-se uma base produtiva que viabilizaria a produção de automóveis no Brasil e que permitiria sua expansão para outros estados da Federação.

O Brasil passou, então, a ser interessante para empresas estrangeiras dispostas a investir no país, sobretudo pelo baixo custo de sua mão de obra especializada e por seus incentivos fiscais que prospectavam lucro a médio e longo prazo.

Nos anos que sucederam a implantação da Indústria Automobilística no Brasil, o setor industrial atravessou um forte período de crescimento e mudanças. Segundo ABREU (2006), os avanços na infraestrutura do setor de transportes no Brasil do Século XX podem ser considerados radicais se observado que até meados da década de 1920, o país era completamente dependente do transporte ferroviário e marítimo de cabotagem, gerenciado por indústrias estrangeiras. Ao final do século em questão, o transporte tornar-se-ia predominantemente rodoviário, impulsionado principalmente por subsidiárias de grandes montadoras instaladas no país.

A oportunidade de aumento da demanda por automóveis possibilitada por este novo modelo de infraestrutura fez com que o setor automotivo começasse a investir massivamente em publicações ao consumidor que enfatizassem o status – um estilo de vida mais

sofisticado – como meta a ser atingida na sociedade e cujo melhor maneira de demonstrar era adquirindo e exibindo um veículo. Nesta mesma linha, GONÇALVES FILHO (2013) associa a aquisição de determinados segmentos de veículos como atalho para uma “aceitação social”.

Atualmente, este setor de negócios possui 65 unidades industriais espalhadas pelo território nacional, sendo que a maior concentração de fábricas ainda se encontra na Região Sudeste (35), seguida pela Região Sul (23) com o restante distribuído entre os estados do Norte, Nordeste e Centro-Oeste do país. Especificamente para segmento de automóveis: são 4.389 concessionárias; o faturamento líquido no ano de 2014 foi de pouco mais de 75 bilhões de dólares (contra 861 milhões em 1966) sendo que a grande escalada de crescimento se inicia em 2002 com pico de pouco mais de 93,5 bilhões em 2011.

Em termos de investimento (ainda no segmento de automóveis), as montadoras aplicaram quase 4,7 bilhões de dólares em 2012 contra 489 milhões em 1980 (início da série histórica), com pico de quase 5 bilhões em 2011. Em 2015 eram 114.336 trabalhadores metalúrgicos empregados, contra 9.773 em 1957 (pico de 135.343 em 2013). A balança comercial registrou, no geral, importações de pouco mais de 19,4 bilhões de dólares e exportação 8,7 bilhões em 2014 (263.604 veículos); sendo a União Europeia a principal origem das importações (25,2%) e a Argentina o principal destino das exportações (39,7%) em 2015 (316.537 veículos). Foram produzidos 2.017.831 veículos em 2015, contra 10.499 em 1957. (ANFAVEA, 2016)

3 METODOLOGIA

Neste estudo, optou-se por adotar o método de estudo de caso, recomendado quando se objetiva estudar um fenômeno contemporâneo e complexo em seu contexto. (YIN, 2003)

Com base em Quintella et al. (2005), que estudou cinco FCS para lançamento de um veículo automotivo, optou-se neste estudo por adotar três destes FCS para categorizar as informações coletadas, sendo eles: Design do Produto, Estratégia de Marketing e Desenvolvimento do Produto.

Houve dificuldade em se realizar entrevistas diretas com os executivos das companhias, restando aos pesquisadores a alternativa de recorrer estritamente a dados secundários. Não obstante, foi possível coletar entrevistas realizadas por terceiros e publicadas em revistas. Desta maneira, realizou-se um amplo levantamento de informações em diversos meios de comunicação como: periódicos, sites e revistas especializadas no assunto, bem como catálogos comerciais, infográficos e organismos especializados em pesquisas econômicas e análise de mercado. Ao todo, foram obtidas mais de 200 notícias e artigos relacionados ao assunto.

As fontes foram separadas com base em dois períodos distintos. O primeiro, referente à fase de lançamento dos dois produtos no mercado brasileiro, compreendido entre o ano de 2012 e o início de 2013. O segundo compreendido entre os três anos subsequentes. Com a finalidade de apresentar maior precisão e aumentar a confiabilidade das informações, cada tópico de interesse foi pesquisado, dentro do possível, em mais de uma fonte. Também buscou-se as

próprias fontes oficiais de cada empresa.

Com base na relevância ao objetivo deste estudo, foram selecionadas 20 fontes de informação expressas na **Tabela 2**. Consideramos fundamental apresentar esta tabela na seção metodologia pois demonstra que o artigo não foi baseado apenas em poucas fontes, mas em um processo criterioso de identificar, dentre mais de duzentas notícias e artigos relacionados, as fontes mais relevantes para os objetivos do estudo. Adicionalmente, permitirá ao leitor recorrer a esta fonte, verificar sua veracidade, e reproduzir os resultados desta pesquisa. Ao longo do texto, as referências a estes textos não acadêmicos foram realizadas utilizando-se a indicação FI – de Fonte de Informação, e o número correspondente na tabela. O objetivo desta diferenciação em relação às referências acadêmicas é tornar claro quando uma referência é um estudo acadêmico ou um texto jornalístico usado como fonte de informação.

O estudo tem como principais limitações o fato de que muitos dados foram obtidos em revistas especializadas, que, por ter sua escrita direcionada ao consumidor final, fazem uso de termos subjetivos que imprimem, em muitos casos, os gostos e preferências pessoais de cada editor/autor. Além disso, as reportagens jornalísticas podem omitir informações que não gerem interesse ao público alvo, mas que poderiam ser relevantes para o desenvolvimento de estudos acadêmicos como este.

Tabela 2 – FI- Fontes de Informação Utilizadas

Número da FI	Descrição - Fonte da Informação
1	JATO DYNAMICS . Hyundai e Toyota são as marcas que mais crescem em 2013, 2014. Disponível em: < http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/18741/hyundai-e-toyota-sao-as-marcas-que-mais-crescem-em-2013 >. Acesso em: 10 maio 2016.
2	ABEIFA . Emplacamento das Associadas Abeifa, 2016. Disponível em: < http://www.abeifa.com.br/Mercado >. Acesso em: 8 abr. 2016.
3	CAMPO GRANDE , Paulo. Toyota Etios, 2012. Disponível em: < http://quatorrodas.abril.com.br/materia/toyota-etios-714860/ >. Acesso em: 8 abr. 2016.
4	CARBLOG . Comercial do Hyundai HB 20 estreia hoje no intervalo do Jornal Nacional, 2012. Disponível em: < http://www.car.blog.br/2012/09/comercial-do-hyundai-hb-20-estrela-hoje.html/ >. Acesso em: 2 maio 2016.
5	DAL POGGETTO , Priscila. Primeiras impressões: Toyota Etios Hatch XS 1.3 e Sedã XLS 1.5, 2012. Disponível em: < http://g1.globo.com/carros/noticia/2012/09/primeiras-impressoes-toyota-etios-hatch-xs-13-e-sedan-xls-15.html >. Acesso em: 10 abr. 2016.
6	FENABRAVE . Emplacamento, 2015. Disponível em: < http://www3.fenabrave.org.br:8082/plus/modulos/listas/index.php?tac=indices-e-numeros&idtipo=1&id=669&layout=indices-e-numeros >. Acesso em: 10 maio 2016.
7	FIPE . Consulta de carros e utilitários pequenos, 2016. Disponível em: < http://veiculos.fipe.org.br/ >. Acesso em: 11 abr. 2016.
8	HYUNDAI . Um carro que desperta emoções, 2016. Disponível em: < http://www.hyundai.com/br/pt/Showroom/Cars/NovoHB20/PIP/index.html?utm_source=Hyundai-Motor&utm_medium=Hyundai-Caoa&utm_campaign=Link-Caoa >. Acesso em: 2 maio 2016.
9	KUTNEY , Pedro. Toyota lança Etios e Calibra Preço menor, 2012. Disponível em: < http://www.automotivebusiness.com.br/noticia/15109/toyota-lanca-etios-e-calibra-preco-menor >. Acesso em: 8 maio 2016.
10	DELIBERATO , André. Toyota Etios 1.3 quer ser protagonista, mas esbarra nas próprias limitações. Disponível em: < http://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2012/09/18/toyota-etios-13-quer-ser-protagonista-mas-esbarra-nas-proprias-limitacoes.htm >. Acesso em: 3 maio 2016.
11	MACHADO , Ana Paula. Toyota faz a lição de casa, 2012. Disponível em: < http://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20131101/toyota-faz-licao-casa/5316.shtml >. Acesso em: 4 maio 2016.
12	NOTÍCIAS AUTOMOTIVAS . Toyota Etios sedã abusa da racionalidade e demora a emplacar no mercado brasileiro, 2013. Disponível em: < http://www.noticiasautomotivas.com.br/toyota-etios-seda-abusa-da-racionalidade-e-demora-a-emplacar-no-mercado-brasileiro/ >. Acesso em: 8 maio 2016.
13	OLIVEIRA , Diogo de. Hyundai HB20 parte de R\$31.995,00 com ar e direção, 2012. Disponível em: < http://revistaautoesporte.globo.com/Revista/Autoesporte/0,,EMI318661-10142,00-HYUNDAI+HB+PARTE+DE+R+COM+AR+E+DIRECAO.html >. Acesso em: 3 maio 2016.
14	PAIXÃO , André. Toyota Etios: G1 avalia central multimídia, 2016. Disponível em: < http://g1.globo.com/carros/noticia/2016/04/toyota-etios-g1-avalia-central-multimidia.html >. Acesso em: 7 maio 2016.
15	PORTAL DA PROPAGANDA . Hyundai aposta em campanha integrada para lançamento do novo HB20, 2012. Disponível em: < http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/32126-hyundai-aposta-em-campanha-integrada-para-lancamento-do-novo-hb20 >. Acesso em: 2 maio 2016.
16	PORTAL DA PROPAGANDA . Campanha de lançamento do novo Toyota Etios, 2012. Disponível em: < http://www.portaldapropaganda.com.br/portal/propaganda/32166-campanha-de-lancamento-do-novo-toyota-etios >. Acesso em: 2 maio 2016.
17	REVISTA AUTO ESPORTE . Veja os carros mais vendidos por categoria em 2015, 2016. Disponível em: < http://g1.globo.com/carros/noticia/2016/01/veja-os-carros-mais-vendidos-por-categoria-em-2015.html >. Acesso em: 10 abr. 2016.
18	ROCHA , Eduardo. Entrevista: Casey Hyun, chefe de design da Hyundai fala sobre a mudança de percepção da marca coreana no Ocidente, 2013. Disponível em: < http://motordream.bol.uol.com.br/noticias/ver/2013/10/18/entrevista-casey-hyun-chefe-de-design-da-hyundai-fala-sobre-a-mudanca-de-percepcao-da-marca-coreana-no-ocidente >. Acesso em: 2 maio 2016.
19	SOUZA , Claudio Luiz de. Hyundai HB20 parte de R\$31.995,00 para bater de frente com o Gol, 2012. Disponível em: < http://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2012/ >. Acesso em: 10 abr. 2016.
20	TOYOTA . Toyota abre vagas de emprego para fábricas de Porto Feliz e Sorocaba, 2015. Disponível em: < http://www.toyota.com.br/noticias/toyota-abre-vagas-de-emprego-para-as-fabricas-de-porto-feliz-e-sorocaba/ >. Acesso em: 2 maio 2016.

4 ESTUDO DE CASO

4.1 Caracterização das Empresas

A Toyota Motors Corporation foi fundada por Kichiro Toyoda, em 1937, que recebeu de seu pai, Sakichi Toyoda, a missão de construir o primeiro veículo motorizado japonês, o protótipo A1. A primeira operação da empresa fora do Japão foi instalada no Brasil, em 1958, poucos anos mais tarde iniciou a produção de um importante marco do mercado automobilístico brasileiro, o utilitário Bandeirante. Na década de 90 foi marcante para a montadora no Brasil devido ao início das importações, da formação da rede nacional de concessionárias e ao início da produção do Corolla brasileiro. Em 2012 foi inaugurada uma fábrica em Sorocaba, onde atualmente é produzido o modelo Etios, (Fl. 20) desenvolvido com foco principal para os mercados emergentes. O protótipo foi apresentado no Salão do Automóvel da Índia no dia 6 de Janeiro de 2006 e entrou em produção na Índia em Dezembro de 2010. No Brasil foi lançado em Setembro de 2012 nas versões *hatch* e *sedã*, com opção de motores Flex de 1.3 Litros/16V e 1.5 Litros/16V. Seu preço inicial era de R\$ 30.000,00 (trinta mil Reais).

A Hyundai Motor Company foi fundada por Chung Ju Yung, em 1967, na Coreia do Sul. Desde 1999 o Grupo CAO A é o importador exclusivo da marca Hyundai no Brasil, tendo como principais características os investimentos em reposicionamento da marca e pós-venda, conseguindo significativa participação no mercado brasileiro. Em 2007 foi inaugurada, em Anápolis, a Hyundai CAO A Montadora, onde são produzidos os modelos HR, Tucson, HD78 e ix35. Tendo como foco principal os veículos de luxo. Somente em 2011 a Hyundai Motor Company iniciou a construção de sua primeira fábrica na América Latina localizada no Brasil em Piracicaba (SP), entrando em funcionamento em 2012, com o foco de produzir veículos populares como o HB20, (Fl.8) que teve seu desenvolvimento inteiramente pensado para o mercado brasileiro, utilizando características de outros modelos da marca pelo mundo. Foi lançado em Setembro de 2012 na versão *hatch* com opção de motores Flex 1.0 Litro/12V com três cilindros e 1.6 Litros/16V com quatro cilindros. Seu preço para o modelo de entrada era de R\$ 32.000,00 (trinta e dois mil Reais).

Os veículos compactos, caracterizados por seu porte reduzido (que facilita a condução e estacionamento em ambientes com grande densidade de populacional), médias de consumo de combustível e preços geralmente mais baixos do que os de outros segmentos, são uma grande parcela do volume de vendas de automóveis no mercado brasileiro. Considerando o período de 2008 a 2015, os carros mais vendidos no Brasil foram: o Volkswagen Gol de 2008 a 2013, o Fiat Palio em 2014 e o Chevrolet Onix em 2015; todos na categoria de veículos compactos. (Fl.2, Fl.6, Fl.7)

Devido à alta no preço do combustível e matérias-primas, como o aço e o plástico nos últimos cinco anos (NKOMO, 2012) e a geração de incentivos fiscais no grupo de países conhecido por "BRICS" (composto por Brasil, Rússia, Índia, China e África do Sul) propiciaram, no caso do Brasil, o favorecimento à produção nacional e, com isso, independência nos entraves fiscais de importação.

Nestas economias em ascensão, segundo Maoski (2014) – com base em estudos de Diekstra & Kroon (1996) – o carro se torna um símbolo de autonomia do indivíduo e gera um sentimento de superioridade social, por permitir que o mesmo não se prenda a horários predefinidos para se locomover e se sinta em seu próprio território, ou ainda, em sua propriedade móvel.

4.2 Análise dos Fatores Críticos de Sucesso

4.2.1 Desenvolvimento do produto

Por outro lado, o Hyundai-HB20, seguindo o mesmo modelo supracitado, se encaixa na estratégia de Produto Local com Plataforma de Desenvolvimento Recente que, segundo Cauchick (2006), se alinha com a tendência atual de desenvolvimento de design dos veículos produzidos pelas subsidiárias brasileiras. Tendo na sigla "HB" o significado de "Hyundai Brasil", o veículo desenvolvido pelo grupo Hyundai, tornou-se um projeto, inicialmente, com exclusividade para o mercado brasileiro.

Vale ressaltar que, à época, a Hyundai tinha a possibilidade de comercializar o compacto i20, lançado no salão de Paris de 2008, produzido em plantas que incluíam a Índia e comercializado tanto em outros países emergentes como no mercado europeu. Entretanto, resolveu desenvolver um produto totalmente novo para o Brasil. Decisão esta, que tomou um ano de pesquisa de mercado e conversas com jornalistas e formadores de opinião para compreender as preferências e gostos do mercado brasileiro – de acordo com o Chefe de Design da Hyundai Casey Hyun (Fl. 18).

Com relação à Motorização:

- O Etios oferece duas opções de motor, ambas bi-combustíveis, uma é um motor de 1.3 Litros que desenvolve 90CV e a outra é um motor de 1.5 Litros capaz de desenvolver 97CV. O consumo médio é de 8,4Km/L com Etanol e 11,9Km/L com gasolina na cidade; e 9Km/L com Etanol e 14Km/L com Gasolina na estrada (Base: Sedã de motor 1.5 Litros Flex) (Fl. 5);
- O HB20 também oferece duas opções de motorização bi-combustíveis, os mesmos motores são usados em dois dos veículos da montadora também sul-coreana Kia, Picanto e Soul, sendo uma um motor 1.0 Litros de 80CV e a outra um motor 1.6 Litros que alcança 128CV de potência. O consumo médio é de 7,6Km/L com Etanol e 11,5Km/L com Gasolina na cidade; e 9,8Km/L com Etanol e 14,5Km/L com gasolina na estrada (Base: Sedã de motor 1.0 Litro Flex). As opções de motor são as mesmas para as versões *hatch* e Sedã dos modelos (Fl. 5);
- Dois dos principais concorrentes nos segmentos de *hatches* e *sedãs*, os Volkswagen Gol e Voyage, oferecem motores de 1.0 e 1.6 Litros, com 76CV e 104CV de potência, respectivamente, situando os dois veículos à média da categoria (Fl. 5).

4.2.2 Design do produto

Casey Hyun, Chefe de Design da Hyundai Motors, relata que a empresa passou um ano analisando o mercado brasileiro e suas particularidades ao realizar entrevistas com designers, jornalistas, formadores de

opinião, além do envio de equipes da área tecnológica e de brasileiros à Coreia do Sul, para avaliarem a estética do projeto (Fl.18).

Responsável pelo conceito de *design* denominado “Escultura Fluida” – caracterizado por vincos marcantes que geram ar esportivo aos modelos, que foi primeiramente lançado no Sedã Sonata em 2009 e que posteriormente passou a influenciar a aparência de todos os veículos da marca da atualidade – Casey constatou que, apesar de conservador no tocante a cores, por exemplo, os brasileiros primam por desenhos esportivos nos carros buscando por expressividade através de formas marcantes, mesmo em veículos pequenos.

Assim, desenvolvendo um veículo compacto acessível com linhas externas esportivas e até então inéditas no segmento, interior com linhas arrojadas (diferenciadas dos demais veículos da categoria). Apesar de ter painel frontal totalmente em plástico, apresenta proposta de utilização de materiais e tecnologias de qualidade superior a exemplo da opção do acabamento emborrachado e em couro, itens opcionais como central multimídia com tela sensível ao toque, navegação GPS, ar condicionado digital, chave canivete, porta óculos e computador de bordo, além da possibilidade de transmissão manual ou automática. A Hyundai buscou alcançar, da maneira mais assertiva possível, os anseios do mercado consumidor brasileiro (Fl. 8).

Por outro lado, o Toyota-Etios – desenvolvido para o mercado indiano em 2010 e trazido para o Brasil apenas com pequenos ajustes externos e de materiais – mostrou-se um veículo compacto que preza, em grande parte, pela economia, mas que possui, entretanto, linhas estéticas defasadas e indefinidas, sobretudo se comparado a seus concorrentes diretos (Fl.10).

O modelo apresenta sobriedade nos materiais, utilizando grande quantidade de plástico, simplicidade de acabamento e design, além de ausência de itens de série como chave canivete computador de bordo e câmbio automático, além de ter central multimídia sem navegação, sem tela sensível ao toque e falta de botões para abertura de porta malas em certas versões (Fl.14).

Apostando em características como amplo espaço interno, bom isolamento acústico, ergonomia, conjunto mecânico e motor de boa qualidade e, sobretudo, a tradição que a marca Toyota apresenta no mercado automobilístico, a subsidiária da montadora japonesa optou por economizar em fatores estéticos como acabamento de seus materiais. O veículo acaba por cumprir satisfatoriamente as funções básicas de locomoção e conforto, mas não atende a diversas questões estéticas que poderiam motivar o consumidor brasileiro a adquiri-lo (Fl.10).

4.2.2 Estratégia de marketing das empresas

A Toyota e a Hyundai têm por objetivo entrar no mercado de veículos compactos populares, cujo principal público alvo tem o perfil de pessoas jovens com idades entre 25 a 35 anos, solteiras ou casais sem filhos. Tendo em vista que esses consumidores nos últimos anos estão cada vez mais conectados a Internet e as Redes Sociais, uma parte da estratégia de marketing das duas empresas está baseada em ações *online* como anúncios massivos

em redes sociais e também em ações em meios mais tradicionais, *offline*, como comerciais na televisão, evento de exposição em diversos lugares. (Fl.15 e Fl.16)

Neste aspecto, a Hyundai, em 2012, por meio das agências do grupo Havas, optou, em sua ação *online*, por disponibilizar um *website* com vídeos e fotos com detalhes revelados gradativamente para se gerar expectativas sobre o produto. Além disso, ações publicitárias no Facebook, criação de canal dedicado ao produto no Youtube e de conteúdo móvel (Smartphones e Tablets) com criação de dois aplicativos, resultando num total de 11 filmes (curta-metragem), também foram produzidos (Fl.15).

Em sua ação *offline*, a Hyundai, também optou por veicular um vídeo de um minuto com constante aparição de jovens, trilha sonora cativante, ênfase no apelo arrojado do design, itens de série, tecnologia e acabamento superiores e “cinco anos de garantia ilimitada sem limite de quilometragem”, bem como propaganda de lançamento do HB20 em rede nacional no Intervalo do Jornal Nacional da Rede Globo (Fl. 4). Ainda anunciou em revistas, periódicos de grande circulação, rádios, outdoors e criou um vídeo exclusivo para seu lançamento no Salão do Automóvel de São Paulo de 2012. Finalmente, ainda veiculou outros sete filmes para os meios *offline* (Fl.15).

Para a comercialização do modelo, Hyundai adotou, desde o período de lançamento, a estratégia de não comercializar o HB20 nas concessionárias do grupo Hyundai-CAOA, mas em novas concessionárias caracterizadas por uma moldura azul com a sigla “HMB” (Hyundai Motors Brasil) dedicadas exclusivamente ao atendimento e venda do mesmo, permitindo maior exposição do produto e conhecimento de seus vendedores (Fl.19 e Fl.13).

No mesmo ano, a Toyota, por meio da agência LOV, optou, em sua opção *online*, por dividir sua campanha digital em três etapas: Pré-lançamento, Lançamento e Sustentação. Nas etapas de Pré-lançamento e Lançamento, investiu em painéis interativos, propagandas em redes sociais e montagens interativas (como a transformação de partes do veículo em instrumentos musicais por meio da utilização da plataforma Arduino, com a finalidade de gerar curiosidade do público). Na fase de Sustentação, além de um site oficial, também abriu um canal de comunicação e vantagens para os clientes. No tocante a comunicação móvel, foi criado um aplicativo.

Relativamente a campanha *offline*, a Toyota, optou por veicular um comercial de trinta segundos com caráter descontraído, protagonizado por uma banda formada por Samuel Rosa (*Skank*), Pitty, Tony Bellotto (Titãs), Marcelo Bonfá (Legião Urbana) e PJ (Jota Quest), como trilha sonora a música “As curvas da estrada de Santos” (versão da banda *Skank*, música de Roberto Carlos e letra de Erasmo Carlos), enfatizando o amplo espaço interno, a motorização, a garantia de três anos e a “Qualidade Toyota” como propaganda de lançamento do Etios para a televisão. Ainda anunciou em revistas, cinemas, periódicos de grande circulação e rádios. A campanha *offline* resultou num total de cinco filmes, um *videoclip* e um mini-documentário. (Fl.16). Ainda, esperando uma ampliação do volume de vendas nos anos subsequentes,

aumentou em 64% o número de consultores de serviços, 52% seus boxes de trabalho nas oficinas e 37% o quadro de técnicos. Além disso, também ampliou o tempo de garantia de seus carros para três anos. Tudo isso com a finalidade de, segundo a montadora, manter a qualidade de seus serviços pós-venda mesmo com o aumento do número de proprietários (FI.3).

Para a comercialização do modelo, a subsidiária brasileira criou, para suas concessionárias, uma cartilha de vendas exclusivamente para o Etios. Considerando que o veículo situa-se em um segmento com público até então inalcançado pela montadora, a Toyota recomendou aos vendedores do modelo a utilização de linguagem de vendas mais direta e agressiva, apresentação de pronta disponibilidade de *test drive* com horários definidos conforme a disponibilidade dos clientes, exposição do modelo em pontos de ampla circulação, valorização na compra de veículos usados, designação de pessoal exclusivo para o modelo e manutenção do relacionamento com os clientes. Além destas ações, houve treinamento para contato em até duas horas após a primeira exposição, com o objetivo de tentar convencer o cliente em potencial a comprar o veículo (FI.11).

4.3 Discussão e Análise

Com base na análise dos números de venda dos dois veículos no período que compreende sua época de lançamento no final de 2012 até o final do ano de 2015, foi elaborado o Gráfico 1, que apresenta as vendas do Etios e do HB20.

No decorrer do estudo de caso, observou-se que a Design do Produto revelou-se um dos fatores mais relevantes para o bom desempenho de vendas por dialogar diretamente com a percepção do cliente e dos valores sociais referidos por Maoski (2014).

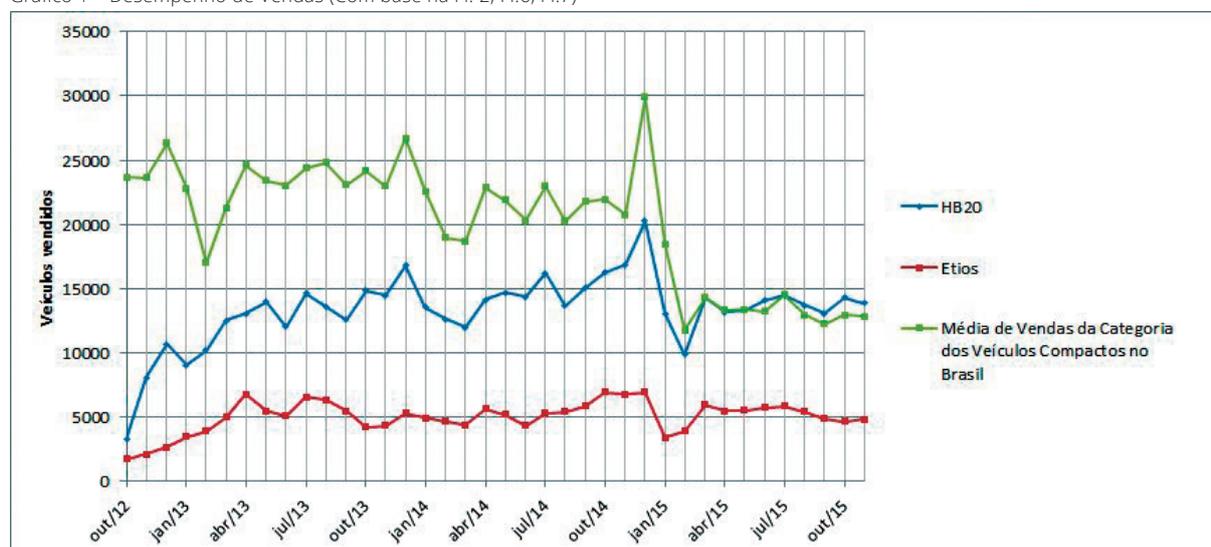
Ao tomar a decisão de realizar uma profunda pesquisa e análise do mercado brasileiro com duração de um ano, observando as particularidades, preferências (sobretudo estéticas e tecnológicas) dos consumidores locais e considerando estes tópicos para desenvolver um produto totalmente novo voltado para o mercado

local (inclusão de linhas esportivas, bons acabamentos e consideráveis equipamentos de série), ainda que tivesse a possibilidade de adaptar para o Brasil o já existente modelo i20, produzido na Índia e comercializado em mercados emergentes e no mercado europeu, a Hyundai, com seu veículo HB20, obteve vendas superiores à Toyota. A Toyota, por sua vez, decidiu comercializar o Etios, um veículo anteriormente desenvolvido para o mercado indiano, com pequenos ajustes pontuais que não suprimiram, entretanto, a percepção de suas linhas defasadas e a economia de equipamentos, com questionamentos da mídia especializada sobre a qualidade no acabamento e encaixe de certos componentes (FI.10), tendo focado a qualidade de seus elementos responsáveis pela funcionalidade e desempenho do veículo como ergonomia, motorização, espaço interno, qualidade no conjunto mecânico e consumo (FI.9). Assim, ainda que a Toyota tivesse informações, não realizou ações efetivas para aplicar estas possibilidades estéticas e tecnológicas a fim gerar mais competitividade no segmento.

A Estratégia de Marketing das companhias se assemelharam na decisão de investir tanto em propaganda em meios *online* como redes sociais, canais de vídeo e conteúdo móvel, aplicativos. O mesmo se pode afirmar dos meios *offline* mais tradicionais como a televisão, rádio, periódicos e *outdoors*. O conteúdo, entretanto, variou ao enfatizar os aspectos mais relevantes de cada produto. Desta maneira, as propagandas do Hyundai-HB20 enfatizaram muito mais questões voltadas a imagem e tecnologias inovadoras, enquanto as do Toyota-Etios mostraram apenas características funcionais como: consumo, motorização e amplo espaço interno. Ambas foram assertivas na forma de se comunicar com a crescente classe média brasileira.

No tocante às vendas, a Toyota optou por utilizar sua rede de concessionárias existente, condizendo com sua estratégia de atrelar o veículo, ainda que popular, à “qualidade Toyota”, buscando associá-lo à tradição e o prestígio que a marca possui no mercado. Esta decisão

Gráfico 1 – Desempenho de Vendas (Com base na FI. 2, FI.6, FI.7)



Fonte: Autores.

gerou a necessidade de investimento em treinamento de seus vendedores, que não estavam habituados a lidar com os consumidores deste segmento, recomendando escalação de profissionais para vender apenas o veículo em questão, linguagem de vendas mais agressiva e *test-drive* sempre à disposição. Os esforços da montadora para se adaptar a este novo público, todavia, gerou resultados positivos, pois foram responsáveis, sozinhos, por um aumento de vendas de 5% em regiões como o Nordeste, por exemplo (FI.11).

A Hyundai, por outro lado, decidiu por não utilizar a rede de concessionárias existente do Grupo CAO A que comercializam os seus veículos importados, criando assim uma rede de concessionárias própria dedicada exclusivamente a vender o HB20, o que criou especialização em seus vendedores e uma forma de evidenciar o modelo em questão. A atenção dada pelas montadoras para as concessionárias e as medidas tomadas para impulsionar o volume de vendas alinham este aspecto à definição de Bullen & Rockart (1981) sobre FCS.

Relativamente à eficiência, a motorização do Etios, em sua média cidade/estrada apresenta consumo ligeiramente superior ao do HB20, mas em se considerando que a comparação foi realizada entre o motor 1.3L de 90CV de potência do modelo da Toyota contra o motor 1.0L de 80CV da Hyundai, de fato, observa-se maior eficiência do Etios. O consumo de ambos, por girar em torno de valores parecidos, não cria grandes vantagens competitivas entre si. Todavia, a qualidade do conjunto mecânico do Etios e a dirigibilidade que este proporciona, gera a médio e longo prazo uma nova percepção de seus compradores com alto grau de satisfação (FI.12).

Observando o desempenho de vendas, é possível constatar a disposição dos consumidores deste segmento a desembolsar quantias mais elevadas para adquirir veículos com qualidade de materiais superior e, sobretudo, design do produto atrativo, em detrimento de fatores como dirigibilidade e conjunto mecânicos, que ficam em evidência apenas no decorrer do uso do veículo no cotidiano (FI.12). Este comportamento está

Tabela 3 – Tópicos de Discussão do Caso

	Hyundai - HB20	Toyota - Etios
Design do Produto	Alto Investimento na criação: - Investiu um ano de pesquisa de mercado: a) Entrevista com jornalistas, designers, consumidores e formadores de opinião; b) Designação de equipe técnica para estudar o mercado brasileiro; - Criação de um veículo totalmente novo, exclusivo para o mercado brasileiro com: a) Design esportivo atraente; b) Bons materiais e acabamentos; c) Ampla tecnologia embarcada;	Adaptação de um produto já existente: - Produto adaptado do mercado indiano; - Pouca pesquisa sobre o mercado brasileiro; - Linhas defasadas com relação aos concorrentes; - Apostou na tradição da marca e nos aspectos da mecânica do veículo para promover o produto.
Estratégia de Marketing	Alto Investimento: - Estratégia Online: a) Redes Sociais; b) Conteúdo Móvel (2 aplicativos); c) Sites de Entretenimento (11 filmes); - Estratégia Offline: a) Jornais, Revistas, Periódicos; b) Lançamento no Intervalo do Jornal Nacional (TV) em 2012; c) Conteúdo em eventos automotivos; d) 7 filmes para a televisão; - Vendas: - Novas concessionárias para venda exclusiva do produto com a sigla HBR. - Funcionários dedicados exclusivamente à venda do Produto;	Alto Investimento: - 3 Fases: Pré - Lançamento, Lançamento e Sustentação. - Estratégia Online: a) Redes Sociais; b) Conteúdo Móvel (1 aplicativo); c) Sites de Entretenimento (Um Canal no Youtube); - Estratégia Offline: a) Jornais, Revistas, Periódicos; b) 5 filmes para a Televisão; c) Conteúdo em eventos automotivos; - Vendas: - Cartilha de vendas: a) Linguagem agressiva de vendas; b) Test - Drive sempre a disposição; c) Corpo técnico exclusivo; d) Contato prolongado com o cliente; - Tentativa de atrelar o produto à marca;
Desenvolvimento do Produto	Alto Investimento: - Desenvolvido de um produto novo para o mercado Brasil; - Investimento em: a) Qualidade dos materiais; b) Design;	Baixo Investimento: - Desenvolvido para mercados emergentes com foco no indiano; - Investimento em: a) Características funcionais; b) Maior eficiência energética; c) Conjunto Mecânico/ Dirigibilidade

em conformidade com o argumento de Gonçalves Filho et al. (2013).

Conclui-se, portanto, que a estratégia da Toyota de confiar em seu nome para o lançamento do Etios foi importante, mas não o suficiente para superar o volume de vendas da Hyundai com o HB20.

5 CONCLUSÃO

Este artigo utilizou a abordagem dos Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para analisar a estratégia de lançamento de duas subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais do setor automobilístico, o Toyota Etios e o Hyundai HB20, ambos do segmento de veículos compactos.

Em conformidade com Price (1997), que define os Fatores Críticos ao Sucesso como uma quantidade reduzida de temas – chaves que definem o sucesso de determinado negócio, foram escolhidos três fatores a partir do estudo de Quintela et al. (2005): Design do Produto, Estratégia de Marketing e Desenvolvimento do Produto.

As Estratégias de Marketing das duas empresas se assemelham em suas abordagens. Apesar dos conteúdos totalmente distintos das propagandas veiculadas que procuram enfatizar as características mais marcantes de cada produto (*design*, bons materiais e 5 anos de garantia, no caso do HB20, e amplo espaço interno, motorização, conjunto mecânico e dirigibilidade no caso do Etios), em ambos os casos, as estratégias foram divididas em abordagens em meios *online* e *offline*, cujo objetivo foi alcançar, de forma mais efetiva possível, o público alvo do segmento. Mesmo assim, as abordagens de relacionamento com o cliente foram distintas. A Toyota estabeleceu uma cartilha para seus vendedores recomendando agressividade de vendas, exclusividade de equipes de atendimento para o modelo e pronta disponibilidade de *test-drive* em suas concessionárias já existentes. Já a Hyundai estabeleceu concessionárias exclusivas para comercializar seu novo modelo, dissociando-o com o restante da sua gama de produtos.

Os dados coletados evidenciaram diferenças significativas nas estratégias adotadas pelas duas empresas com relação ao Design do Produto e Desenvolvimento do Produto. A Hyundai deu muito destaque a estes fatores, investindo em pesquisas de mercado e desenvolvendo um produto totalmente novo para o mercado brasileiro, ao passo que a Toyota optou por adaptar um produto originário do mercado indiano, sem grandes investimentos e modificações em características estéticas, com qualidade inferior de materiais e acabamentos.

Os resultados deste artigo apresentam diversas oportunidades para estudos futuros, dentre as quais destacamos: analisar se os FCS de Design e Desenvolvimento do Produto são também tão relevantes em outros segmentos de mercado. Possivelmente, pode haver diferenças na importância destes FCS entre setores voltados ao consumidor final e industrial. Mesmo no setor automobilístico, em outras categorias diferentes, também podem haver diferenças entre na importância relativa destes fatores. Outro aspecto que não foi possível verificar por meio deste estudo é o aspecto

de fidelização, pretendido por ambas as montadoras. O chamado veículo de entrada é uma opção para que o consumidor tenha contato com a marca, objetivando-se a fidelização para vender posteriormente veículos de maior valor agregado. Porém, se os FCS utilizados por ambas foram suficientes ou não para promover a retenção e fidelização de seus clientes constitui também outra possibilidade de pesquisa futura.

REFERÊNCIAS

ABREU, M. P. **O Brasil do Século XX: a Economia**. In: Estatísticas do Século XX. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Rio de Janeiro, v. 1, p. 348, 2006. Disponível em: <<http://seculoxx.ibge.gov.br/images/seculoxx/seculoxx.pdf>>. Acesso em: 27 jul. 2016.

AMATUCCII, M.; BERNARDES, R. C. Impacto do desenvolvimento de produtos sobre a estratégia da subsidiária: dois casos no setor automotivo brasileiro. **Revista P&D em Engenharia de Produção**, v. 7, n.1, p. 20-36, 2009.

ANFAVEA. **Anuário da Indústria Automotiva Brasileira**. 2016. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/anuario.html>>. Acesso em: 01 jul. 2016.

ANFAVEA. **Relatório da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores**. Indústria Automotiva Brasileira – 50 Anos. 2006. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/50anos/8.pdf>>. Acesso em: 14 maio 2016.

BULLEN, C.; ROCKART, J. F. **A primer on critical success factors**. Cambridge Mass: Center for Information Systems Research. Cambridge, MA, 1981.

CAUCHICK, M. P. A. The potential of new product development in the automotive industry in Brazil: an exploratory study. **Product: Management & Development**, v. 6, n. 4, p. 35-43, 2006.

COLAUTO, R. D. Os fatores críticos de sucesso como suporte ao sistema de inteligência competitiva: o caso de uma empresa brasileira. **Revista de Administração Mackenzie**, v. 5, n. 2, p. 119-146, 2004.

DIEKSTRA, R; KROON, M. **Cars and behaviour: psychological barriers to car restraint and sustainable urban transport**. In: The Greening of Urban Transport. Londres: Wiley, 1996.

FLANAGIN, A.; METZGER, M. Perceptions of Internet information credibility. **Journalism & Mass Communication Quarterly**, v. 77, n. 3, p. 515-540, 2000.

LEIDECKER, J. K.; BRUNO, A. V. Identifying and Using Critical Success Factors. **Long-Range Planning**, v. 17, p. 26-31, 1984.

GONÇALVES FILHO, C.; FERNANDES, B. P. L.; SOUKI, G. Q.; DIAS, A. T. Estilos de Vida e Valores de Consumidores: Um Estudo de Grupos Psicográficos no Mercado Automotivo de Belo Horizonte. **Revista Alcance Eletrônica**, v. 20, n. 1, p. 6-21, 2013.

MAOSKI, F. **Ter Um Carro é...a Percepção Sobre O Significado Do Carro E O Comportamento Do Condutor**. Dissertação de Mestrado em Psicologia. Setor de ciências Humanas: Programa

de Pós-Graduação em Psicologia. Universidade Federal do Paraná. Curitiba, 2014.

MORAIS, R. C.; PASCUAL, J. G.; SEVERIANO, M. F. V. Apaixonados por carros como todo brasileiro? – Reflexões Frankfurteanas sobre a Indústria Cultural Contemporânea. **Revista Estudos e Pesquisas em Psicologia**, v. 11, n. 3, p. 873-897, 2011.

NKOMO, T. **Strategy – Analysis of Toyota Motor Corporation**. 2013. Disponível em: <http://scholar.harvard.edu/files/tnkomo/files/analysis_of_toyota.pdf> Acesso em: 15 maio 2016.

QUINTELLA, H. L. M. M.; ROCHA, H. M.; ALVES, M. F. Projetos de veículos automotores: fatores críticos de

sucesso no lançamento. **Revista Produção**, v.15, n.3, p. 334-346, 2005.

SANTOS, N. dos. **Inteligência Competitiva**. Apostila do Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC. Florianópolis, 2003.

SUGIYAMA, Y; FUGIMOTO, T. **Product development for country specific vehicles in Asia**: a dynamic view in global strategy. IMVP Sponsors Meeting. Cambridge, MA, 1999.

YIN, R. K. **Case study research**: Design and methods. Thousand Oaks: Sage Publications, 2003.