

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO**  
**INSTITUTO DE CIÊNCIAS EXATAS E APLICADAS**  
**DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**  
**CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE CAMINHÕES: UMA  
ABORDAGEM DA LOCALIZAÇÃO GEOGRÁFICA DAS  
CONCESSIONÁRIAS**

**MARCOS FLÁVIO DE SOUZA GONÇALVES**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOÃO MONLEVADE**

**Março, 2016**

Marcos Flávio de Souza Gonçalves

ESTRATÉGIA COMPETITIVA DA INDÚSTRIA DE CAMINHÕES:

Uma abordagem da localização geográfica das concessionárias

Trabalho de conclusão de curso  
apresentado à Universidade Federal de  
Ouro Preto para obtenção do título de  
Engenheiro de Produção.

Orientador: Prof. Me. Wagner Ragi Curi  
Filho

João Monlevade

Março, 2016



#### ATA DE DEFESA

Ao primeiro dia do mês de março de 2016, às 18:00 horas, na sala A302 deste instituto, foi realizada a defesa do Trabalho de Conclusão de Curso pelo (a) aluno (a) Marcos Flávio de Souza Gonçalves, sendo a comissão examinadora constituída pelos professores: Wagner Ragi Curi Filho (orientador), Alana Deusilan Sester Pereira e Isabela Carvalho de Moraes. O (a) aluno (a) apresentou o trabalho intitulado "Estratégia Competitiva da indústria de Caminhões: uma abordagem da localização geográfica das concessionárias". A comissão examinadora deliberou, pela:

( ) Aprovação

(x) Aprovação com Ressalva - Prazo concedido para as correções: 30 dias

( ) Reprovação com Ressalva - Prazo para marcação da nova banca: \_\_\_\_\_

( ) Reprovação

do(a) aluno (a), com a nota 6,0. Na forma regulamentar e seguindo as determinações da resolução COEP12/2015 foi lavrada a presente ata que é assinada pelos membros da comissão examinadora e pelo (a) aluno(a).

João Monlevade, 01 de março de 2016.

Professor Me. Wagner Ragi Curi Filho (orientador)

Professora Ma. Alana Deusilan Sester Pereira

Professora Ma. Isabela Carvalho de Moraes

Marcos Flávio de Souza Gonçalves



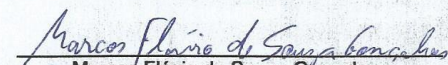
MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO  
Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP  
Instituto de Ciências Exatas e Aplicadas  
Colegiado do Curso de Engenharia de Produção



### TERMO DE RESPONSABILIDADE

O texto do trabalho de conclusão de curso intitulado "Estratégia Competitiva da indústria de Caminhões: uma abordagem da localização geográfica das concessionárias" é de minha inteira responsabilidade. Declaro que não há utilização indevida de texto, material fotográfico ou qualquer outro material pertencente a terceiros sem o devido referenciamento ou consentimento dos referidos autores.

João Monlevade, 01 de março de 2016.

  
Marcos Flávio de Souza Gonçalves

## SUMÁRIO

1 Introdução .....	9
1.1 Problema de pesquisa .....	10
1.2 Objetivos .....	10
1.3 Justificativa e relevância do trabalho .....	10
1.4 Estrutura do trabalho .....	11
2 Referencial teórico .....	12
2.1 Estratégia .....	12
2.1.1 Vantagem competitiva .....	14
2.1.2 Estratégia de localização.....	16
2.2 Função da produção .....	18
3 Metodologia.....	20
3.1 Mapear as unidades de concessionárias .....	20
3.2 Apresentação do PIB do Brasil em 2013.....	22
3.3 Analisar as distribuições das concessionárias .....	23
4 Resultados / análises .....	24
4.1 Mapeamento das concessionárias .....	24
4.2 Explicação do PIB do Brasil em 2013 .....	28
4.3 Análise geral da distribuição das concessionárias .....	29
5 Conclusões e considerações finais .....	32

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Total de caminhões licenciados em 2014 por empresas.....	21
Tabela 2 - Número de concessionárias de cada empresa do Brasil.....	24
Tabela 3 – Número de concessionárias e caminhões licenciados por empresa.....	25
Tabela 4 – PIB dos estados do Brasil em 2013.....	28
Tabela 5 – Relação de concessionárias por região.....	30
Tabela 6 – Relação de concessionárias por região em percentual.....	31

.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Distribuição do número de concessionárias e caminhões licenciados.....26

Figura 2 – Número de concessionárias e caminhões licenciados por empresa.....27

.

## RESUMO

O trabalho tem como objetivo central identificar as estratégias de competitividade entre as seis maiores empresas da indústria de caminhões do Brasil por meio de análises qualitativas da atuação delas no mercado sob a perspectiva de localização geográfica de suas concessionárias. Deste modo, busca-se estudar as estratégias de atuação das empresas para elucidar o comportamento estratégico deste segmento. O processo metodológico consiste no embasamento teórico dos temas estratégia, vantagem competitiva, estratégia de localização e função da produção. Além disso, a coleta de dados dos *sites* das empresas estudadas proporciona um grande volume de dados, que permite estabelecer análises e inferências a respeito desta indústria. Assim, o trabalho mapeia e apresenta as concessionárias de caminhões do Brasil, possibilitando compreender melhor suas estratégias competitivas de atuação no mercado a partir das regiões em que se instalaram concessionárias.

Palavras-chave: Estratégia competitiva; Indústria de caminhões; Localização geográfica; Concessionárias.



## **ABSTRACT**

This study has the main objective to identify competitiveness strategies among truck companies in Brazil through qualitative analysis of their performance in the market from the geographical location perspective of its dealerships. Thus, the aim is to study the role of corporate strategies to explain the strategic behavior of this segment. The methodological process consists on the theoretical basis of the strategy topics, competitive advantage, localization strategy and production functions. Besides that, the data collection of the companies' websites studied provides a large enough volume of data to make analyses and inferences about the industry. Therefore, this study concludes that truck dealers from Brazil have a better understanding of their competitiveness strategies on the market performance.

Keywords: competitive strategy. Truck's industry. Geographic location. Dealers.

## 1 INTRODUÇÃO

Em função da vasta extensão territorial do Brasil, o transporte de cargas é fundamental para o contínuo desenvolvimento de todos os setores da economia, sendo responsável pela sinergia na integração entre todos os componentes de uma produção.

Diante disso, a Confederação Nacional do Transporte (CNT, 2006), por meio do Atlas do Transporte, indica que o transporte de cargas no Brasil é realizado predominantemente por três modais, sendo que aproximadamente 14% é feito pelo sistema aquaviário, 20% por ferrovias e 62% pelas rodovias do país.

Tendo em vista a representatividade do modal rodoviário e, conseqüentemente, da indústria de caminhões, que é efetivamente responsável pelo transporte de cargas, o estudo visa compreender o segmento de caminhões em uma abordagem voltada para a distribuição geográfica das concessionárias de caminhões do Brasil.

Assim, fez-se necessário abordar as estratégias competitivas das empresas de caminhões do Brasil para compreender o porquê de alocar uma concessionária em uma determinada região. A estratégia é composta pelos meios utilizados para alcançar um resultado predefinido (PORTER, 1980). O estudo busca, portanto, compreender os comportamentos estratégicos das empresas motivados por influências de fatores regionais.

*A priori*, para o desenvolvimento do estudo, foi necessário conhecer as empresas de caminhões do Brasil. Assim, amparado em dados do ano de 2014 da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2014), foram encontradas 12 empresas associadas, são elas: AGRALE; DAF; FCA (CHRYSLER); FORD; CAO A – HYUNDAI; INTERNATIONAL; IVECO; MAN (VOLKSWAGEN CAMINHÕES); MERCEDES-BENZ; METRO-SHACMAN; SCANIA; VOLVO.

Visto a importância da atuação da indústria de Caminhões no desenvolvimento do país, pode-se inferir que estudar esse ramo industrial se faz relevante no Brasil. Portanto, sob uma perspectiva da estratégia, este trabalho espera analisar o comportamento estratégico das empresas de caminhões do Brasil

em uma abordagem geográfica, partindo dos pontos de localização das concessionárias espalhadas pelo país.

### **1.1 Problema de pesquisa**

Deste modo, o problema da pesquisa busca responder à seguinte pergunta: Quais são as estratégias de competitividade geográfica das empresas da indústria de caminhões do Brasil analisadas a partir da localização de suas concessionárias?

### **1.2 Objetivos**

Os objetivos do trabalho podem ser considerados os meios que conduzem à resposta do problema de pesquisa. Assim, foi proposto:

#### **1.2.1 Objetivo geral**

Identificar as estratégias competitivas da indústria de caminhões como uma abordagem de localização geográfica das concessionárias do Brasil.

#### **1.2.2 Objetivos Específicos**

Para estabelecer o cumprimento do que foi proposto pelo objetivo geral, assim foram segmentados os objetivos específicos:

- Mapear as unidades de concessionárias segundo sua localização geográfica;
- Explanar o PIB do Brasil;
- Analisar as distribuições das concessionárias.

### **1.3 Justificativa e relevância do trabalho**

O trabalho busca compreender as estratégias competitivas das empresas de caminhões do Brasil considerando os aspectos de localização geográfica das concessionárias e utilizando como parâmetros dados da ANFAVEA (2014). Neles, pode-se identificar que as empresas Ford, Iveco, Man, Mercedes-Benz, Scania e Volvo representam aproximadamente 98% do número total de caminhões

licenciados no Brasil. Assim, a relevância do trabalho consiste em explorar as estratégias competitivas destas seis empresas.

A proposta da pesquisa, portanto, visa proporcionar uma perspectiva geográfica de análises da indústria de caminhões no Brasil. Deste modo, não somente trará contribuições ao segmento estudado, mas proporcionará também a possibilidade de seguir a metodologia utilizada para aplicação do modelo em qualquer outro ramo que porventura careça de análises semelhantes.

#### **1.4 Estrutura do trabalho**

O trabalho foi dividido em cinco seções. Na primeira seção, é feita uma apresentação sucinta do contexto estudado, foram expostos os problemas da pesquisa, os objetivos geral e específicos e a justificativa e relevância do trabalho.

A segunda seção é composta por uma revisão da literatura, trazendo temas como Estratégia, Vantagem Competitiva, Estratégia de localização e Função da Produção, importantes no embasamento teórico da argumentação das análises realizadas no capítulo 4.

Na terceira seção, é explicada a metodologia utilizada, a forma de coleta de dados e o modo de analisá-los, ou seja, todas as etapas seguidas para desenvolver a pesquisa.

A quarta apresenta os dados coletados durante a pesquisa, os resultados obtidos e as análises qualitativas sobre os resultados. Neste, os dados são confrontados de modo a proporcionar novos conhecimentos, análises diferentes das habituais.

Por fim, a última seção contém as conclusões e considerações finais, ou seja, faz uma reflexão das contribuições que o trabalho traz para o segmento de caminhões, expõe as dificuldades e limitações e propõe novas possibilidades de pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Considerando que o foco do trabalho passa pelo entendimento das estratégias de localização geográficas das fabricantes de caminhões no Brasil, optou-se por realizar uma breve descrição de conceitos de vantagem competitiva, objetivos de desempenho e estratégias de localização.

### 2.1 Estratégia

A origem da estratégia, segundo Mintzberg *et al.* (2003 citado por LACERDA, ENSSLIN e ENSLIN, 2012), advém dos campos militares e refere-se às táticas utilizadas para vencer uma batalha.

Para Stead e Stead (2008 *apud* MAINARDES, FERREIRA e RAPOSO, 2011, p. 279), a estratégia “significava uma forma de vencer o oponente [...] e que posteriormente foi levado a outros contextos e campos do relacionamento humano: político, econômico, empresarial”.

O termo estratégia teve, então, uma nova aplicação quando foi compreendido no ambiente de competição empresarial sendo utilizado para auxiliar na administração das empresas de modo a superar concorrentes (MORAES; OMAKI; FLORENCIO, 2001). Oliveira (1991, *apud* SILVA e SANTOS, 2005, p. 287) vai além e acrescenta que:

“No âmbito empresarial, a estratégia está relacionada à arte de utilizar adequadamente os recursos físicos, financeiros e humanos, tendo em vista a minimização dos problemas e a maximização das oportunidades do ambiente da empresa.”

A estratégia competitiva de uma empresa, segundo a visão de Nogueira, Alves Filho e Torkomian (2001), consiste em uma busca ininterrupta por vantagens competitivas, objetivando uma posição lucrativa no mercado, tanto no âmbito financeiro quanto no que se refere à manutenção da empresa frente à concorrência, e é obtida pelo resultado do somatório de atividades e ações desenvolvidas nessa busca.

Assim, a estratégia pode ser entendida como sendo o conjunto de ações e decisões tomadas pelas empresas de forma a cumprir os objetivos planejados para o longo prazo (SLACK *et al.*, 1999).

Além disso, Porter (1980) acrescenta a ideia das cinco forças competitivas – entrantes potenciais; compradores; substitutos; fornecedores; concorrentes na indústria – como substancial elemento para identificar o posicionamento da estratégia competitiva de uma empresa.

De modo geral, o autor considera que, para cada empresa, suas concorrentes da indústria são todas as outras empresas que oferecem um mesmo produto ou serviço ao mesmo público-alvo. Para os fornecedores, deve-se analisar o poder de negociação que eles têm e a quantidade disponível. Já os produtos substitutos são produtos ou serviços que tenham aplicações semelhantes e, caso tenham melhor custo-benefício para os clientes, tendem a ganhar uma fatia do mercado. Ainda segundo Porter (1980), os compradores obtêm poder de barganha quando há produtos concorrentes, substitutos ou grandes volumes de compras, por exemplo. Enquanto os potenciais entrantes são empresas que pretendem entrar no segmento; nesse caso, a empresa analisada deve impor barreiras de entrada (fidelização de cliente e fornecedores, tecnologia, patentes, conhecimento) no intuito de dificultar o ingresso de novas concorrentes.

Além da estratégia competitiva, frisa-se ainda a importância da definição da estratégia corporativa e da estratégia de produção. Em suma, é possível identificar que a estratégia corporativa delimita as áreas de atuação da empresa no mercado (GOHR; SANTOS; CUNHA, 2011); enquanto a estratégia competitiva busca indicar o comportamento estratégico da empresa e suas concorrentes em relação ao mercado (PORTER, 1980); e a estratégia de produção é o planejamento de longo prazo para efetivamente executar as estratégias corporativa e competitiva de modo a sustentar sua vantagem competitiva da empresa utilizando como parâmetros os critérios competitivos (ANTUNES JÚNIOR; KLIPPER, 2006).

Como consequência da busca pela solidificação do posicionamento de uma empresa diante das concorrentes através do planejamento de estratégias de competitividade, surge a necessidade de elucidar os conceitos de vantagem competitiva, da estratégia de localização e da função produção que para os objetivos deste trabalho acabam por se tornarem tema importantes e que se entrelaçam na identificação das estratégias das empresas de caminhão.

### 2.1.1 Vantagem competitiva

Embora o conceito de vantagem competitiva seja bastante difundido nas áreas de estratégia e administração, em geral, ele não tem uma definição operacional detalhada (VASCONCELOS; BRITO, 2004). Entretanto, é sabido que a vantagem competitiva está estreitamente ligada a resultados superiores à média (VASCONCELOS; CYRINO, 2000). “A vantagem competitiva é muitas vezes atribuída às ferramentas de gestão utilizadas pelas organizações e às maneiras pelas quais as empresas conduzem suas unidades de negócios” (VIANA; BARROS NETO; AÑEZ, 2014, p. 207).

Apesar disso, Porter (1980) afirma ser necessário que as empresas busquem vantagem competitiva sustentável sobre as concorrentes através de um posicionamento adequado e propõe um modelo com três estratégias competitivas genéricas:

- **Liderança no custo total:** Também chamada de Estratégia de custos baixos por Wright, Kroll e Parnell (2011), consiste em produzir produtos ou serviços com características básicas, com pouca diferenciação, para atender uma grande quantidade de clientes que buscam pagar baixos preços. Para isso, é necessário obter economias de escala em todas as vertentes do negócio. Porter (1985, p. 11) complementa esta ideia propondo que um produtor de baixo custo deve ser capaz de “descobrir e explorar todas as fontes de vantagem de custo”.
- **Diferenciação:** Paiva, Carvalho Jr. e Fensterseifer (2009, p. 52), ao analisarem o modelo proposto por Porter, consideram elementares, nessa estratégia, “características únicas e exclusivas do produto ou serviço oferecido pela empresa, criando algo que seja reconhecido como diferencial, [...] qualidade ou outra forma de diferenciação”. Para Heizer e Render (2001), a diferenciação está intimamente ligada com a conquista da exclusividade oferecida e a capacidade de criação de valor para os clientes.
- **Enfoque:** A estratégia genérica de enfoque difere-se das demais em função da sua especificidade em um grupo específico de consumidores. Ela pode ser abordada com foco no custo ou na diferenciação. Para o enfoque no custo, geralmente o subgrupo alvo está sendo mal atendido por concorrentes, que têm públicos amplos e tentam atendê-los ao mesmo tempo. Neste caso, é importante

explorar os custos para oferecer um produto com preço inferior ao segmento específico (PORTER, 1985).

Por outro lado, compradores com necessidades incomuns buscam produtos que agreguem mais valor, exclusivos (PORTER, 1985); a estratégia nicho-diferenciação é “adequada para unidades de negócios que produzem bens ou serviços altamente diferenciados que suprem as necessidades especializadas de uma estreita faixa de clientes ou um nicho de mercado” (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2011, p. 189).

A existência de uma vantagem competitiva em uma empresa e, portanto, sua capacidade de criar mais valor do que seus concorrentes está intimamente ligada ao seu desempenho superior. A vantagem competitiva influencia diretamente na participação da empresa dentro do mercado, trazendo um aumento na quantidade de clientes e, conseqüentemente, na fatia de mercado (BRITO; BRITO, 2012).

Baron e Shane (2013) consideram que as vantagens competitivas sobre os concorrentes são obtidas pelos empreendedores que conseguem manter segredo sobre as informações que possibilitaram descobrir a oportunidade de negócio, dificultando consideravelmente o entendimento dos métodos de exploração. Quando manter o sigilo não é possível ou quando potenciais concorrentes descobrem maneiras semelhantes de ingressar no mesmo ramo, uma segunda opção é criar barreiras para dificultar tal entrada. Os autores citam quatro possíveis barreiras:

- conseguindo controle dos recursos: assegurar e ter domínio sobre os fornecedores ou fontes de recursos;
- estabelecendo uma reputação: nesse ponto, satisfazer os clientes para garantir fidelização é fundamental para evitar que eles optem pelo produto/serviço dos concorrentes;
- inovação: oferecer ao cliente um produto/serviço com mais atributos do que o que for oferecido pela concorrência;
- obtendo um monopólio legal: através de patentes ou licenças do governo, a empresa consegue obter domínio sobre uma determinada região.

Considerando que a capacidade de entrega é parte da função produção de uma empresa (SLACK et al., 1999) e que definir o quão importante será esta



capacidade de entrega nos objetivos estratégicos das empresas é possível perceber que estratégias de localização é parte integrante das estratégias e sendo assim entende-se que alguns conceitos de estratégias de localização e seus desdobramentos são importantes para estruturar a base teórica desta pesquisa visto que seu objetivo geral é identificar estratégias a partir da localização de concessionárias de indústrias de caminhão.

### **2.1.2 Estratégia de localização**

Resolver o problema de qual será a melhor opção de localização de instalações de uma empresa é uma decisão de caráter muito mais financeiro do que parece. Ballou (2006, citado por Mapa e Lima, 2012, p. 11) afirma que a escolha visa “fornecer um alto nível de serviços aos clientes”, de forma a minimizar os custos totais de instalações, logística, etc., e/ou maximizar os lucros.

Sob o mesmo ponto de vista, Mapa (2001) alerta que, se por um lado, reduzir o número de unidades a serem implantadas em uma determinada região gera economias, por outro diminuirá as chances de oferta deste produto ou serviço e portanto a capacidade de entrega.

Por outro lado, Heizer e Render (2001) entendem que o tipo de negócio influencia diretamente na tomada de decisão de localização. Geralmente, enquanto para a indústria busca-se minimizar os custos; para o varejo, a maximização do volume de negócios e conseqüentemente das receitas é fator primordial na localização.

Para Sfredo *et al.* (2006), obter competitividade depende fundamentalmente de uma análise criteriosa de fatores geográficos. O processo decisório de implantação de uma nova unidade, seja esta pela primeira ou a enésima vez, é essencial para uma boa administração, tanto na prestação de serviços como para indústrias.

Neves e Costa (2008) também consideram muito importante conhecer os fatores de localização, uma vez que tais fatores favorecem uma escolha mais adequada do local de instalação da empresa. Os autores acreditam sempre haver uma combinação de influências específica para cada circunstância que seja

estrategicamente mais apropriada para o funcionamento satisfatório da empresa no local.

Nesse sentido, os autores Correa e Correa (2009), Martins e Laugeni (2005) e Heizer e Render (2001) convergem suas ideias ao vincularem as decisões de localização geográfica a fatores como:

- aspectos sindicais;
- demanda de produtos da região;
- desenvolvimento regional;
- disponibilidade e qualificação de mão de obra local;
- disponibilidade, qualidade e custos de serviços públicos: telecomunicações, água, energia e transporte;
- incentivos fiscais;
- localização de fornecedores;
- possibilidade de expansões futuras;
- qualidade de vida local.

Heizer e Render (2001) ainda enumeram oito importantes componentes do volume e da receita para empresas, são eles:

- compatibilidade de serviços e imagem com as características demográficas de clientes na área de atração;
- concorrência na área;
- exclusividade das localizações da empresa e dos concorrentes;
- poder de compra do cliente na área de atração;
- políticas operacionais da empresa;
- qualidade da administração;
- qualidade da concorrência;
- qualidades físicas das instalações e dos negócios próximos.

## 2.2 Função da produção

Na concepção de Bititci (1995, *apud* SELLITO e WALTER, 2005), obter vantagem competitiva em manufatura passa necessariamente por entender os desdobramentos dos objetivos de negócios e a medição de desempenho.

Nesse sentido, Maskell (1991 *apud* ATTADIA e MARTINS, 2003) propõe que as medidas de desempenho devam ser mensuradas através de qualidade, tempo, entrega, flexibilidade, custo e inovação.

Tendo em vista que a organização precisa estabelecer metas e objetivos para obter vantagem competitiva, as teorias de Slack *et al.* (1999) coincidem parcialmente com as de Maskell (1991 *apud* ATTADIA e MARTINS, 2003), sendo que consideram os principais objetivos da produção como sendo cinco. São eles:

- 1) objetivo confiabilidade;
- 2) objetivo custo;
- 3) objetivo flexibilidade;
  - a. flexibilidade de produto;
  - b. flexibilidade de mix de produto;
  - c. flexibilidade de volume;
  - d. flexibilidade de entrega;
- 4) objetivo qualidade;
- 5) objetivo rapidez.

O objetivo confiabilidade tem que garantir a um cliente que o prazo solicitado para entregar um produto será cumprido. Destaca-se que a confiabilidade é aumentada a partir da antecipação da entrega.

Já o objetivo custo consiste no desafio de melhorar as condições do produto oferecido sem onerar no seu preço ou até diminuindo-o, considerando o retorno financeiro necessário para a empresa.

Quanto ao objetivo qualidade, Slack *et al.* (1999) alertam que encontrar o ponto ótimo entre investimentos em qualidade e custos dos erros é benéfico para a empresa, uma vez que investir no gerenciamento da qualidade total reduz custos de retrabalho, perdas e aumenta a confiabilidade do produto final.

O objetivo rapidez envolve os tempos de produção e os esforços para diminuir os tempos dos processos.

Ainda segundo Slack *et al.* (1999), o objetivo flexibilidade é um pouco diferente pois tem um caráter secundário, mas não menos importante. Eles afirmam que flexibilidade é a capacidade de conseguir rapidamente se adaptar a uma situação imposta, seja uma antecipação na data de entrega, seja relacionado ao custo e tempo de *setup* ou simplesmente a mudança na quantidade produzida.

Por esse motivo, Slack *et al.* (1999) propõem a subdivisão da flexibilidade para compreender melhor sua importância nos outros objetivos de desempenho. Assim, os conceitos de flexibilidade do produto, flexibilidade de volume, flexibilidade de mix de produto e flexibilidade de entrega são abordados pelos autores de modo independente.

Slack (2002) afirma que a flexibilidade do produto pode ser entendida como o tempo gasto para que a empresa modifique um produto ou desenvolva um novo produto.

Já a flexibilidade de volume é o tempo que um sistema demora para alterar sua capacidade de produção para um dado mix de produtos, seja aumentando a produção ao máximo ou reduzindo-a drasticamente, por exemplo.

A flexibilidade de mix de produtos é o “tempo necessário para ajustar o mix de produtos que está sendo manufaturado”, isto é, o prazo necessário para mudar do mix de produtos que está sendo processado para uma nova demanda (SLACK, 2002, p. 95);

Por sua vez, a flexibilidade de entrega pode ser entendida como o tempo necessário para que a produção se adapte a uma nova exigência de prazo, levando em consideração todas as mudanças necessárias no processo para que seja possível adiantar uma entrega (SLACK, 2002). O foco deste trabalho está na flexibilidade entrega. Pois entende-se que definir por instalar ou não uma concessionária é definir-se por dar mais ou menos importância no critério flexibilidade entrega. Afinal, o pressuposto é que a instalação de uma concessionária é o aumento da importância da entrega do ponto de vista da estratégia e o aumento da flexibilidade entrega do ponto de vista da função produção.

### 3 METODOLOGIA

O estudo busca identificar as estratégias competitivas utilizadas pelas empresas fabricantes de caminhões do Brasil quanto à localização geográfica de suas concessionárias com o pressuposto de que aumentar o número de concessionária dá importância ao critério flexibilidade entrega na função produção. Foram pesquisadas as concessionárias das seis maiores empresas de caminhões do Brasil. Segundo a ANFAVEA (2014), ocorreram um licenciamento de 137.059 caminhões no ano de 2014, dos quais aproximadamente 98% (133.971) pertencem às empresas FORD; IVECO; MAN (VOLKSWAGEN CAMINHÕES); MERCEDES-BENZ; SCANIA; VOLVO. Desta forma, o mapeamento das concessionárias considera as seis montadoras, cujo somatório de caminhões licenciados no ano de 2014 representa quase a totalidade do mercado.

O referencial teórico foi elaborado envolvendo os principais temas relacionados ao assunto, como vantagem competitiva, estratégias geográficas e função produção. Logo depois, a metodologia foi dividida nas seguintes etapas de modo a cumprir os objetivos específicos propostos.

#### 3.1 Mapear as unidades de concessionárias

Realizar o mapeamento das concessionárias passa necessariamente pela definição do tipo de coleta de dados. Assim, Marconi e Lakatos (2010) estabelecem que existem três procedimentos que podem ser utilizados para o levantamento destes dados. São eles:

- **Pesquisa bibliográfica:** obtenção das principais obras e trabalhos relacionados ao tema estudado;
- **Contatos diretos:** realizar pesquisa de campo com pessoas capazes de agregar dados e informações úteis à pesquisa.
- **Pesquisa documental:**
  - **Fontes primárias:** dados históricos, bibliográficos e estatísticos; informações, pesquisas e material cartográfico; correspondência pública ou privada, etc.;
  - **Fontes secundárias:** imprensa em geral e obras literárias.

Marconi e Lakatos (2010) diferenciam as fontes de dados primárias das fontes secundárias usando a ideia de que os dados primários são compilados na ocasião pelo autor enquanto os dados secundários são transcritos de fontes primárias, ou seja, as informações são tratadas e tornam-se conhecimento.

Portanto, a coleta de dados da pesquisa foi feita durante aproximadamente 120 dias, utilizando majoritariamente dados secundários, obtidos nos *sites* das empresas de caminhões e nos *sites* de associações de concessionárias. Dados primários foram coletados por telefone e, principalmente, via e-mail, através dos canais de comunicação disponibilizados por cada empresa. A coleta dos dados também envolveu uma busca e conferência minuciosa de todos os endereços e nomes de concessionárias obtidos para confirmação da existência de cada um. O caráter secundário deles, entretanto, foi benéfico no sentido de já estar pronto para uso nas análises propostas pelo estudo, aumentando a confiabilidade da análise.

A etapa de mapear as unidades de concessionárias envolveu a busca por informações quanto à distribuição geográfica das concessionárias de caminhões do Brasil. Para isso, foi preciso definir previamente quais seriam as empresas a serem pesquisadas. Assim, foram utilizados dados da ANFAVEA (2014) para identificar as empresas, conforme a Tabela 1:

Tabela 1. Total de caminhões licenciados em 2014 por empresas

Unidades	2014					
	Jan	Fev	...	Nov	Dez	Total Ano
<b>Caminhões - Total por empresa</b>	<b>10.778</b>	<b>10.437</b>	...	<b>12.153</b>	<b>13.688</b>	<b>137.059</b>
<b>Empresas associadas à Anfavea</b>	<b>10.704</b>	<b>10.380</b>	...	<b>12.134</b>	<b>13.676</b>	<b>136.651</b>
AGRALE	34	31	...	33	46	444
DAF	6	12	...	13	34	257
FCA (CHRYSLER)	71	82	...	-	-	279
FORD	1.455	1.385	...	1.826	2.386	19.599
CAOA – HYUNDAI	15	14	...	168	289	695
INTERNATIONAL	86	97	...	10	8	954
IVECO	850	642	...	722	831	8.795
MAN (VOLKSWAGEN CAMINHÕES)	2.847	2.771	...	3.215	3.379	36.157
MERCEDES-BENZ	2.632	2.436	...	3.083	3.355	35.544
METRO-SHACMAN	-	2	...	8	-	51
SCANIA	1.213	1.258	...	1.248	1.293	14.144
VOLVO	1.495	1.650	...	1.808	2.055	19.732
<b>Outras empresas</b>	<b>74</b>	<b>57</b>	...	<b>19</b>	<b>12</b>	<b>408</b>

Fonte: ANFAVEA (2014) adaptado

Deste modo, conforme já mencionado no início da metodologia, é possível identificar que o somatório do número total de veículos licenciados das empresas apontadas em cinza na Tabela 1 corresponde a 133.971. Em outras palavras, as empresas FORD, IVECO, MAN, MERCEDES-BENZ, SCANIA e VOLVO e suas 133.971 unidades representam 97,7% do número total de caminhões no mercado do Brasil.

Diante disso, em função da alta representatividade apresentada, o estudo utiliza as seis maiores empresas do segmento de caminhões para obter maior objetividade, uma vez que as empresas exploradas representam predominantemente o segmento de caminhões no Brasil.

Sendo assim, foi iniciada a coleta de dados em *sites* de cada uma das empresas e associações nacionais dos concessionários, a fim de identificar a disposição das concessionárias no Brasil, sendo convenientemente agrupadas por estados.

Depois do levantamento de dados para mapear todas as unidades espalhadas pelo Brasil, os dados foram selecionados, tratados e agrupados em tabelas para facilitar o entendimento e possibilitar a realização de análises das estratégias de cada empresa.

### **3.2 Apresentação do PIB do Brasil em 2013**

O Produto Interno Bruto (PIB) de um país é um indicador que mede o crescimento de um país, considerando o valor dos bens e serviços produzidos (INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA - IBGE, 2015). Desta forma, o PIB do Brasil do ano de 2013 servirá como parâmetro para explicar algumas das estratégias adotadas pelas empresas estudadas para instalação de concessionárias. Metodologicamente, utilizou-se o PIB como base para analisar a influência da economia na decisão de instalações das concessionárias. Portanto acredita-se que um maior PIB influenciaria diretamente em uma maior quantidade de concessionárias instaladas.

### 3.3 Analisar as distribuições das concessionárias

Para essas análises, fez-se necessário esclarecer as abordagens utilizadas previamente, trazendo os conceitos de abordagens quantitativas e qualitativas que já foram estabelecidos por diversos autores e é possível, de maneira geral, encontrar uma definição bem comum para eles.

Para Sampieri, Collado e Lucio (2006), por exemplo, o enfoque quantitativo utiliza medição numérica, contagem e estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento; enquanto que o enfoque qualitativo tem a descrição e observação como critérios de interpretação.

Miguel (2010) complementa as abordagens quantitativa e qualitativa com a “abordagem combinada”. Assim, Miguel (2010) cita Creswell e Clark (2006) que propõem classificar as abordagens combinadas em quatro tipos:

- Triangulação: utiliza o que há de melhor em cada abordagem para cada caso;
- Incorporado: uma das abordagens é predominante, enquanto a outra complementa;
- Explanatório: abordagem em duas fases; primeiro é feito um estudo com abordagens quantitativas e depois é aplicada uma abordagem qualitativa para compreender subgrupos;
- Exploratório: oposto à explanatória, primeiro é feito um estudo qualitativo em decorrência da falta de conhecimento das variáveis relevantes e depois, um estudo quantitativo em cima dos dados obtidos na primeira fase.

Deste modo, tendo em vista a natureza do trabalho e os conceitos propostos por Sampieri, Collado e Lucio (2006), é possível identificar o caráter qualitativo do estudo, pois ele tem como foco os processos do objeto de estudo, enquanto a pesquisa quantitativa concentra-se na estrutura e nos elementos da estrutura (MIGUEL, 2010).



## 4 RESULTADOS / ANÁLISES

A apresentação dos dados abaixo e posteriores análises tem a finalidade de relacionar a fundamentação teórica da literatura pesquisada com os resultados obtidos e evidenciar as estratégias de localização geográfica de cada empresa.

### 4.1 Mapeamento das concessionárias

O ponto de partida da elaboração de resultados para realização das análises passa fundamentalmente pela Tabela 2, que representa o número de concessionárias de cada empresa em cada estado do Brasil, assim como os números totais de concessionárias por empresa e também por estado.

Tabela 2 - Número de concessionárias de cada empresa do Brasil

Relação de concessionárias por estado	FORD	IVECO	MAN	MERCEDES	SCANIA	VOLVO	Total por estado
São Paulo	25	14	32	31	15	17	134
Santa Catarina	14	12	13	12	9	13	73
Minas Gerais	12	8	17	19	7	8	71
Paraná	11	5	13	14	7	10	60
Rio Grande do Sul	11	6	12	11	9	8	57
Bahia	6	4	8	6	4	6	34
Rio de Janeiro	3	3	7	9	2	4	28
Goiás	5	2	4	4	2	4	21
Pará	3	2	6	3	2	4	20
Mato Grosso	3	3	3	2	3	4	18
Pernambuco	3	2	6	4	1	1	17
Espírito Santo	3	0	4	5	1	2	15
Maranhão	3	2	3	2	3	2	15
Tocantins	3	2	3	2	2	2	14
Mato Grosso do Sul	2	1	3	2	2	3	13
Rondônia	2	2	2	2	3	1	12
Ceará	2	1	3	3	1	1	11
Rio Grande do Norte	2	2	3	3	0	1	11
Alagoas	2	1	2	2	1	1	9
Piauí	1	1	2	2	1	1	8
Distrito Federal	2	1	1	1	1	1	7
Paraíba	2	1	0	2	1	1	7
Sergipe	1	1	1	1	1	2	7
Amazonas	0	1	1	1	1	1	5
Amapá	0	1	1	1	0	1	4
Acre	1	0	0	1	0	1	3
Roraima	1	0	1	0	0	0	2
Total por empresa	123	78	151	145	79	100	

Fonte: elaborada pelo autor.

Como exemplos para compreensão da tabela, é possível identificar que a empresa FORD tem uma concessionária no estado do Acre e duas em Alagoas; a empresa IVECO conta com 78 concessionárias espalhadas por todo o território brasileiro; e o estado do Tocantins tem, somando a presença de todas as empresas, 14 unidades.

Em uma segunda análise, combinando os números da Tabela 1 (quantidade de caminhões licenciados) com a Tabela 2, percebe-se a proporcionalidade entre o número total de concessionárias por empresas e o número total de caminhões licenciados no ano de 2014. Em outras palavras, assim como a MAN, com 151 concessionárias, licenciou 36.157 caminhões, as 145 unidades da MERCEDES-BENZ renderam 35.544 caminhões. Por outro lado, quanto menor o número de concessionárias, menor o número de caminhões licenciados, como pode ser verificado nas Tabelas 3 e na Figura 1. Esta situação ratifica a posição de que a capacidade de entrega deve ser considerada nas estratégias de empresa no que tange o aumento de vendas. Esta tendência é quase absoluta ainda que o caso da FORD seja contraditório pois esta empresa possui mais concessionárias e licencia menos caminhões que a Volvo por exemplo.

Tabela 3 – Número de concessionárias e caminhões licenciados por empresa

Empresas	Concessionárias	Caminhões Licenciados	Caminhões / Concessionárias
IVECO	78	8.795	112,8
SCANIA	79	14.144	179,0
FORD	123	19.599	159,3
VOLVO	100	19.732	197,3
MERCEDES-BENZ	145	35.544	245,1
MAN	151	36.157	239,5

Fonte: elaborada pelo autor.

Tal configuração está relacionada com os conceitos propostos por Sellito e Walter (2005) e Slack *et al.* (1999), em que, presumivelmente, as empresas MAN e MERCEDES-BENZ destacam-se nos seus objetivos de desempenho, especialmente no quesito flexibilidade de entrega. Ou seja, a adaptabilidade (capacidade de adaptação) das fabricantes é perceptível quando elas conseguem atender as demandas de seus clientes, cada um com suas especificidades, sem preterir os outros objetivos de desempenho. A flexibilidade de entrega fica mais bem explicada

ao analisar a razão “caminhões/concessionárias”. Essa razão indica que, em média, cada uma concessionária da MERCEDES-BENZ licencia 245 caminhões, por exemplo; enquanto na IVECO, essa razão obtida é bastante inferior, apenas 112. Nesse sentido, as empresas com maior razão “caminhões/concessionárias” tem mais efetividade do que suas concorrentes e, conseqüentemente, apresentam o que Slack (2002) chama de flexibilidade de adaptação às exigências da demanda.

A distribuição supracitada pode ser mais bem compreendida por meio da Figura 1, que representa as divisões percentuais do número de concessionárias de cada empresa e também a proporção de caminhões licenciados por empresa.

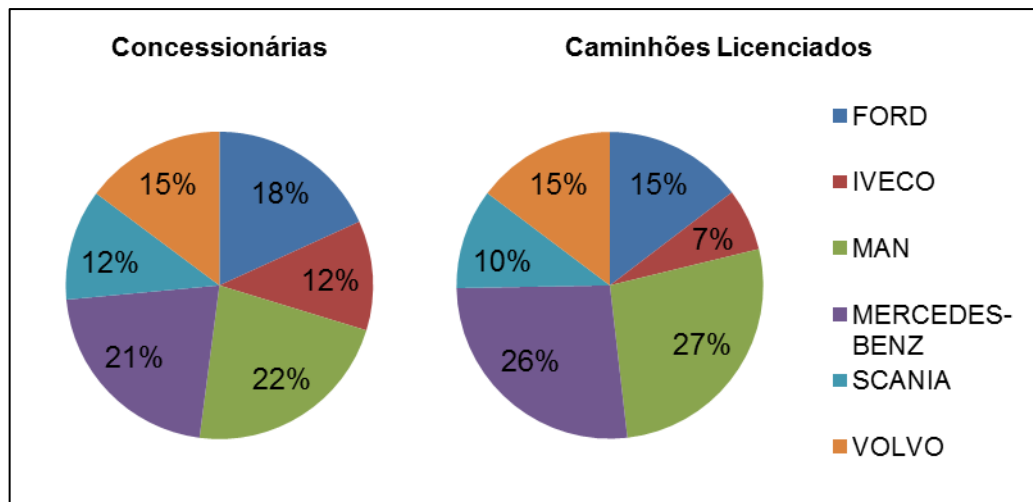


Figura 1 - Distribuição percentual do número de concessionárias e caminhões licenciados

Fonte: elaborado pelo autor.

A Figura 2 representa os dados sob uma nova perspectiva. Nela, a combinação das informações em um mesmo gráfico cria um dinamismo para a percepção da correlação entre o número de caminhões licenciados e o número de concessionárias.

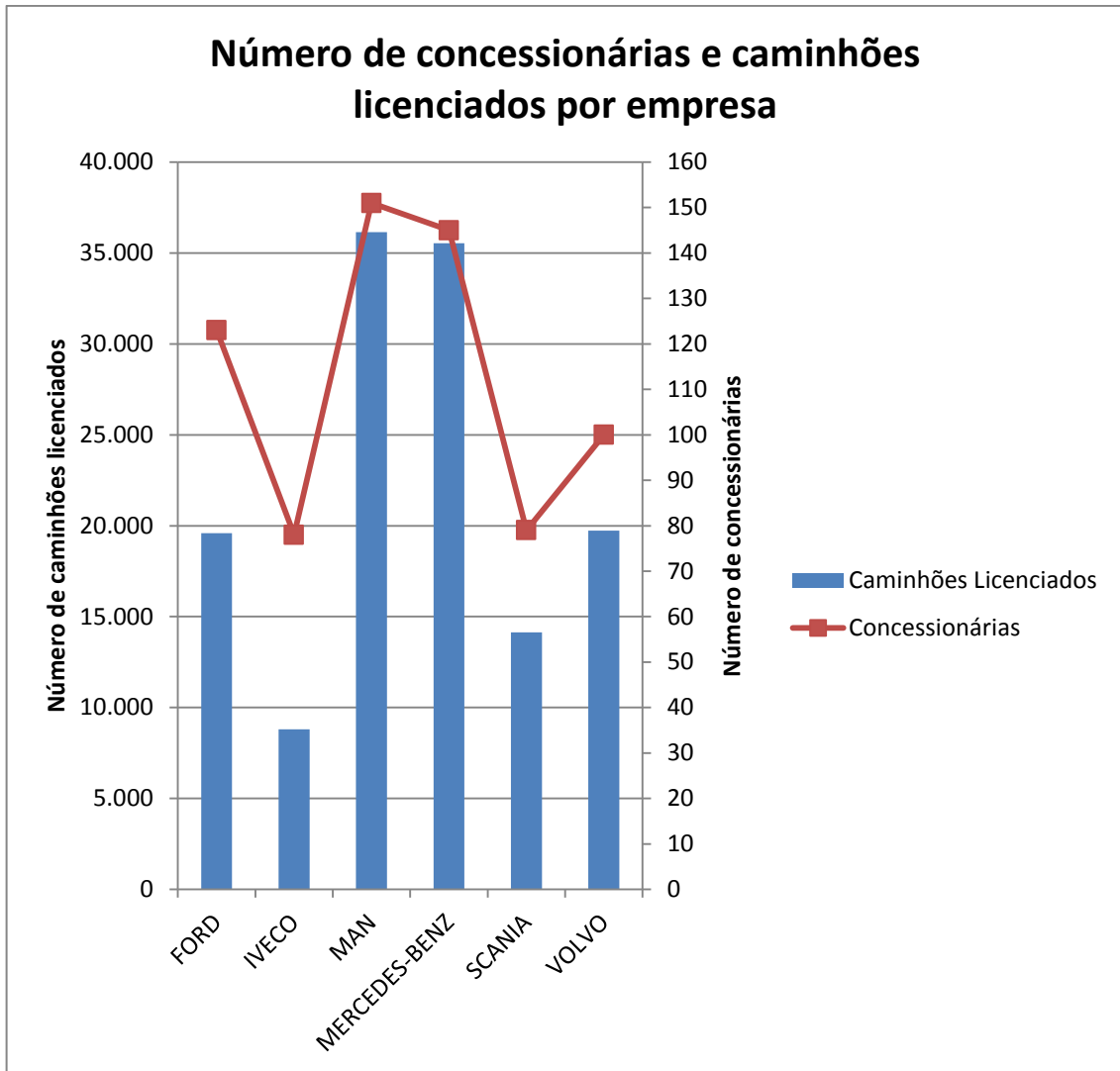


Figura 2 – Número de concessionárias e caminhões licenciados por empresa

Fonte: elaborada pelo autor.

Em uma primeira análise, não se pode afirmar qual fator é a causa e qual fator é a consequência dessa relação, isto é, se é o número de concessionárias que exerce influência sobre o número de caminhões licenciados ou o contrário. Entretanto, exatamente como proposto por Attadia e Martins (2003) e Slack et al. (1999) e das inferências obtidas através da Tabela 3, é plausível afirmar que a disponibilidade de entregar os produtos nos prazos, conforme a demanda dos clientes, é um diferencial que as empresas MAN e MERCEDES-BENZ têm sob essa perspectiva.

## 4.2 Explicação o PIB do Brasil em 2013

O cálculo do Produto Interno Bruto do país é, além de uma medida do valor dos bens e serviços que o país produz, uma ferramenta que aponta o grau de crescimento real, levando em consideração fatores como inflação, juros, rendimento da agricultura, indústria e serviços, por exemplo. Por esse motivo, o PIB pode ser considerado um bom indicador de crescimento.

Assim, o PIB do ano de 2013, exposto na Tabela 4, servirá de parâmetro para realizar análises de cunho estratégico e econômico nas instalações de concessionárias no Brasil.

Tabela 4 – PIB dos estados do Brasil em 2013

	<b>Grandes Regiões e Unidades da Federação</b>	<b>Produto Interno Bruto</b>	<b>% de contribuição no PIB</b>
	<b>Brasil</b>	<b>5.316.454</b>	<b>100,0%</b>
1º	São Paulo	1.708.221	32,1%
2º	Rio de Janeiro	626.320	11,8%
3º	Minas Gerais	486.955	9,2%
4º	Paraná	332.837	6,3%
5º	Rio Grande do Sul	331.095	6,2%
6º	Santa Catarina	214.217	4,0%
7º	Bahia	204.265	3,8%
8º	Distrito Federal	175.363	3,3%
9º	Goiás	151.010	2,8%
10º	Pernambuco	140.728	2,6%
11º	Pará	120.949	2,3%
12º	Espírito Santo	117.043	2,2%
13º	Ceará	108.796	2,0%
14º	Mato Grosso	89.124	1,7%
15º	Amazonas	83.293	1,6%
16º	Mato Grosso do Sul	69.118	1,3%
17º	Maranhão	67.593	1,3%
18º	Rio Grande do Norte	51.446	1,0%
19º	Paraíba	46.325	0,9%
20º	Alagoas	37.223	0,7%
21º	Sergipe	35.193	0,7%
22º	Piauí	31.240	0,6%
23º	Rondônia	31.092	0,6%
24º	Tocantins	23.778	0,4%
25º	Amapá	12.762	0,2%
26º	Acre	11.440	0,2%
27º	Roraima	9.027	0,2%

Fonte: IBGE (2015)

A Tabela 4 mostra cada estado do Brasil na coluna da esquerda e seu respectivo PIB na coluna da direita. Além disso, há um número indicador que precede a coluna da esquerda e indica qual estado contribui mais para o PIB do Brasil, ou seja, o 1º é o que mais contribui e o 27º, o que tem menor participação.

Quando se cruza os dados do PIB com os dados de caminhões licenciados é possível inferir que não existe uma relação direta e que outros fatores influenciam diretamente na instalação de concessionárias em cada estado. O Rio de Janeiro por exemplo, é o segundo estado de maior PIB mas apenas 7º estado em quantidade de concessionárias. Já Santa Catarina, possui a 2ª maior quantidade de concessionárias mas é apenas o 6º PIB do Brasil. Evidentemente outros fatores influenciam a instalação das concessionárias. Contudo, se agruparmos os estados nas regiões geográficas praticamente desaparecem. Talvez uma hipótese a ser testada é que do ponto de vista das distâncias de instalação das concessionárias acabam por diminuir tais discrepâncias. Assim as estratégias de localização passariam mais pela distância de uma concessionária somada aos fatores econômicos mais que uma consolidação estadual a partir de instalar diversas concessionárias em cada estado.

### **4.3 Análise geral da distribuição das concessionárias**

Ao analisar a Tabela 2, o estado de São Paulo destaca-se pelo alto número total de concessionárias. A particularidade de ter a concentração de 134 unidades em um único estado corrobora a hipótese de relação entre o número de concessionárias em um estado e a sua parcela de contribuição no PIB do Brasil.

Do mesmo modo, analisa-se a disparidade de concessionárias entre estados centralizados em economias mais desenvolvidas, como o já citado São Paulo (134), além de Santa Catarina (73), Minas Gerais (71), Paraná (60), Rio Grande do Sul (57), Bahia (34), Rio de Janeiro (28), todos eles com contribuições para o PIB acima dos 3%, e estados com baixa participação no PIB do total. Como exemplos, Sergipe (7), Amapá (4), Acre (3) e Roraima (2), todos eles com menos de 0,7% da totalidade do PIB.

As disposições sistêmicas das tabelas 5 e 6 indicam os empenhos estratégicos de cada empresa para cada região do país sob duas perspectivas. Na

primeira perspectiva, os dados são agrupados e é possível verificar o número de concessionárias por regiões.

Tabela 5 – Relação de concessionárias por região.

Relação de concessionárias por região	FORD	IVECO	MAN	MERCEDES-BENZ	SCANIA	VOLVO	Total por região
Sudeste	43	25	60	64	25	31	248
Sul	36	23	38	37	25	31	190
Nordeste	22	15	28	25	13	16	119
Norte	10	8	14	10	8	10	60
Centro-oeste	12	7	11	9	8	12	59
Total por empresa	123	78	151	145	79	100	676

Fonte: elaborada pelo autor.

Logo, identifica-se a predominância de concessionárias nas regiões Sudeste e Sul, provavelmente impulsionada pela economia mais desenvolvida das regiões, haja vista que os seis estados com maior PIB encontram-se nessas duas regiões, excetuando-se o Espírito Santo, que tem um Produto Interno Bruto menor.

Ademais, vale ressaltar que a MAN e a MERCEDES-BENZ mantêm, respectivamente, 60 e 64 concessionárias na região Sudeste, números superiores à soma total da região Norte e também da região Centro-oeste. Isso reflete o que foi proposto por Mapa (2001), que afirma ser mais econômico reduzir o número de unidades em uma determinada região, entretanto as chances de oferta de um produto serão diminuídas.

Uma segunda perspectiva desses dados agrupados por região é em forma de percentuais. Assim, é possível compreender para onde estão direcionados os maiores esforços estratégicos de cada empresa por região, no sentido de concentrar concessionárias de modo a demarcar sua parcela de mercado, como pode ser verificado na Tabela 6.

Tabela 6 – Relação de concessionárias por região em percentual.

Relação de concessionárias por região em %	FORD	IVECO	MAN	MERCEDES-BENZ	SCANIA	VOLVO	Média
Centro-oeste	9,80%	9,00%	7,30%	6,20%	10,10%	12,00%	9,07%
Nordeste	17,90%	19,20%	18,50%	17,20%	16,50%	16,00%	17,55%
Norte	8,10%	10,30%	9,30%	6,90%	10,10%	10,00%	9,12%
Sudeste	35,00%	32,10%	39,70%	44,10%	31,60%	31,00%	35,58%
Sul	29,30%	29,50%	25,20%	25,50%	31,60%	31,00%	28,68%
	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	

Fonte: elaborada pelo autor.

Analisando os percentuais de esforços por região na Tabela 6 e fazendo um comparativo com a Tabela 5, fica evidente que, apesar de haver grande discrepância no quesito número de concessionárias, analisar o percentual de empresa por empresa revela que a distribuição de concessionárias para os padrões específicos de cada empresa estão dentro de uma média geral. À exceção do percentual da MERCEDES-BENZ no sudeste, todos os outros números respeitam a média, com uma margem de erro de mais ou menos 3 pontos percentuais.



## 5 CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através das análises realizadas, foi possível identificar um padrão nas estratégias de localização de concessionárias entre todas as empresas estudadas, mesmo considerando as particularidades de cada uma.

A IVECO, com o menor número de concessionárias e também o menor número de caminhões licenciados no ano de 2014, tem uma parcela de mercado reduzida, como mostra a Figura 1. Já a SCANIA, FORD e VOLVO trabalham numa faixa mediana, com o número de veículos licenciados sendo relativamente proporcionais aos números de concessionárias, enquanto a MAN e a MERCEDES-BENZ possuem uma excelência operacional comprovada pela capacidade de atender uma alta demanda, com número de concessionárias proporcionalmente menor, como pode ser visto na Tabela 3.

Quanto à distribuição geográfica, mesmo que os números de concessionárias sejam discrepantes de uma empresa para outra, a Tabela 6 certifica de que as empresas seguem uma tendência de alocação de concessionárias, ou seja, as estratégias de instalações convergem em números percentuais médios.

Nesse sentido, o trabalho cumpre seu objetivo quando apresenta as estratégias competitivas de cada empresa em um viés geográfico, utilizando as concessionárias espalhadas pelo Brasil para apresentar o comportamento estratégico de cada empresa. Através dos resultados obtidos, foi possível fazer análises e inferências das estratégias adotadas pelas empresas do segmento da indústria de caminhões.

Paralelamente, conforme proposto por Mapa (2001), que afirma que quando o número de unidades em uma região é reduzido, conseqüentemente é esperado que haja diminuição das chances de ofertas dos produtos. Assim, no contexto da indústria de caminhões, as empresas IVECO e SCANIA têm essa política e confirmam a teoria evidenciada.

Vale considerar que, apesar de não terem sido estudadas, há outras empresas no segmento e uma opção para essas organizações que tentam entrar nesse segmento pode ser encontrada no que Porter (1980) chama de Estratégia Competitiva de Enfoque em nicho-diferenciação ou custo, ou seja, propõe que a empresa ofereça produtos com características únicas e exclusivas a um seleto grupo

de clientes com exigências específicas ou àqueles que estejam sendo mal atendidos e desejam produtos com preços inferiores aos praticados, no caso do custo.

Como sugestão, o trabalho possibilita realizar uma análise com abordagem quantitativa, migrando para o método exploratório (MIGUEL, 2010), podendo utilizar método do centro de gravidade, por exemplo, com outras variáveis envolvidas possibilitando uma análise de caráter mais matemático.

É necessário ressaltar que a pesquisa é limitada apenas ao atributo geográfico, quando na verdade há diversas outras características importantes a serem analisadas, como o mix de produtos, prestação de serviços, qualidade, etc.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANTUNES JÚNIOR, J. A. V.; KLIPPEL, M. **Estratégia de produção: conceituação, critérios competitivos e categorias de decisão**. III SEGeT, Rio de Janeiro, 2006.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Produção, vendas e exportação de autoveículos**, 2015. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/tabelas2014.html>> Acesso em: 4 out. 2015.

ATTADIA, L. C. L.; MARTINS, R. A. Medição de desempenho como base para evolução da melhoria contínua. **Revista Produção**, v. 13, n. 2, p. 33-41, 2003.

BARON, R. A.; SHANE, S. A. **Empreendedorismo: uma visão do processo**. 4ª reimpr da 1ª ed. de 2007. São Paulo: Cengage Learning, 2013.

BRITO, R. P.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva, criação de valor e seus efeitos sobre o desempenho. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 070-084, jan/fev. 2012.

CONFEDERAÇÃO NACIONAL DO TRANSPORTE. **Atlas do transporte**. Disponível em: <<http://www.sistemacnt.org.br/informacoes/pesquisas/atlas/2006/index.htm>>. Acesso em: 22 set. 2015.

CORRÊA, H. L.; CORRÊA, C. A. **Administração de produção e operações: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica**. 2. ed, 4. Reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GOHR, C. F.; SANTOS, L. C.; CUNHA, H. S. Estratégias competitivas e corporativas em duas organizações hoteleiras de um município do estado de mato grosso do sul. **Anais do XXXI ENEGEP**, Belo Horizonte, 2011.

HEIZER, J.; RENDER, B. **Administração de operações: Bens e serviços**. Rio de Janeiro: LTC, 2001.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Contas Regionais: de 2010 a 2013, PIB do Mato Grosso acumula a maior alta (21,9%) entre todos os estados**, 2015. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=3038>> Acesso em: 16 mar. 2016.

LACERDA, R. T. O.; ENSSLIN, L.; ENSSLIN, S. R. Uma análise bibliométrica da literatura sobre estratégia e avaliação de desempenho. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 59-78, 2012.

MAINARDES, E. W.; FERREIRA, J. RAPOSO, M. Conceitos de estratégia e gestão estratégica: qual é o nível de conhecimento adquirido pelos estudantes de gestão? **FACEF PESQUISA**, Franca, v.14, n.3, p. 278-298, set./out./nov./dez. 2011.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos de metodologia científica**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MARTINS, P. G. LAUGENI, F. P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2005.

MAPA, S. M. S. **Localização-alocação de instalações com sistema de informações geográficas e modelagem matemática**. 2001. 142 f. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Itajubá, Itajubá, 2001.

MAPA, S. M. S.; LIMA, R. S. Uso combinado de sistemas de informações geográficas para transportes e programação linear inteira mista em problemas de localização de instalações. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 119-136, 2012.

MIGUEL, P. A. C. (organizador). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

MORAES, W. F. A.; OMAKI, E. T.; FLORENCIO, C. T. Uma década de sucesso: estratégias competitivas de grandes empresas brasileiras exitosas. **ENCONTRO DA ANPAD, 25.**, 2001, Campinas.

NEVES, J. A. D.; COSTA, A. M. Fatores de localização de postos de combustíveis em Fortaleza. **RAC**, Curitiba, Edição Especial 2008, p. 175-192..

NOGUEIRA, E.; ALVES FILHO, A. G.; TORKOMIAN, A. L. V. Empresas de revestimento cerâmico e suas estratégias competitivas e de produção. **Gestão & Produção**, v.8, n.1, p.84-99, abr. 2001.

PAIVA, E. L.; CARVALHO JUNIOR, J. M.; FENSTERSEIFER, J. E. **Estratégia de produção e de operações: conceitos, melhores práticas, visão de futuro**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1980.

PORTER, M. E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1985.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO, P. B. **Metodologia de pesquisa**. 3ª ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2006.

SELLITO, M. A.; WALTER, C. Medição e pré-controle do desempenho de um plano de ações estratégicas em manufatura. **Gest. Prod.** v.12, n.3, p.443-458, set.-dez. 2005.

SFREDO, J. M.; PEREIRA, L. N.; MORAES, P. R. P.; DALMAU, M. Análise de fatores relevantes quanto à localização de empresas: comparativo entre uma indústria e uma prestadora de serviços com base nos pressupostos teóricos. **Anais do XXVI ENEGEP**, Fortaleza, 2006.

SILVA, E. M.; SANTOS, F. C. A. Análise do alinhamento da estratégia de produção com a estratégia competitiva na indústria moveleira. **Revista Produção**, v. 15, n. 2, p. 286-299, Maio/Ago. 2005.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura: atingindo competitividade nas operações industriais**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; HARLAND, C. HARRISON, A; JOHNSTON, R. **Administração da Produção**. São Paulo. Atlas. 1999.

VASCONCELOS, F. C.; BRITO, L. A. L. Vantagem competitiva: o construto e a métrica. **Revista de Administração de Empresas**, v. 44, n. 2, p. 51-63, abr/jun. 2004.

VASCONCELOS, F. C.; CYRINO, A. B. Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre estratégia e teoria organizacional. **Revista de Administração de Empresas**, v. 40, n. 4, p. 20-37, out/dez. 2000.

VIANA, F. L. E.; BARROS NETO, J. P.; AÑEZ, M. E. M. Gestão da cadeia de suprimento e vantagem competitiva: um modelo de análise a partir da teoria baseada em recursos. **Rev. Ciênc. Admin.**, Fortaleza, v. 20, n. 1, p. 204-248, jan./jun. 2014.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Makron Books, 2011.