INOVAÇÃO COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO NO SEGMENTO DE CARROS POPULARES NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

Mário Sérgio Silva Oliveira – UEPB
Ricardo Ribeiro Rocha Marques – UEPB
Claudio Gomes dos Santos – UEPB
Deuzeane Aparecida Lima dos Santos - UEPB
Igor Martins - UEPB

RESUMO

Este artigo apresenta um estudo sobre a inovação trabalhada como diferencial competitivo no segmento de carros populares no setor automobilístico brasileiro. O objetivo foi compreender quais os fatores que fazem a inovação ser um diferencial competitivo para esse segmento. O método de pesquisa utilizado no artigo foi o estudo multicaso, para que se pudesse ter uma amplitude maior de informações do segmento de carros populares, já que foram analisados alguns dos carros mais importantes para o segmento na atualidade. Os resultados comprovam a eficiência da inovação quando ela é trabalhada como diferencial competitivo no segmento de carros populares, mudando o volume de vendas de algumas montadoras brasileiras.

Palavras-chave: Inovação, diferencial competitivo, carros populares.

---

1. INTRODUÇÃO

Diante de um cenário repleto de mudanças e com o uso cada vez mais intenso da tecnologia, simplesmente tornou-se cada vez mais incerto o mundo dos negócios. Contudo, há aqueles que optam pelo termo “inovação” para se adequar as frequentes mudanças e se utiliza desta como uma ferramenta que venha proporcionar o sucesso. Entretanto, inovar não significa apenas investir em meios tecnológicos, seu significado é mais abrangente do que podemos imaginar.

Para reduzir as incertezas conquistar e reter novos clientes e como consequência aumentar o retorno financeiro as indústrias automotiva instaladas no Brasil tem recorrido a constantes inovações para obter vantagens competitivas frente aos seus concorrentes. De acordo com uma publicação no site de notícias do R7.com (2010), o mercado automobilístico tem um valor representativo na Economia Brasileira, pois movimenta R\$ 1,00 em cada R\$ 10,00 que circulam na economia e a fatia correspondente à indústria automobilística no PIB cresceu nos últimos 12 anos mais de 45%.

Dentro do setor automobilístico brasileiro tem um segmento que tem se destacando muito nos últimos anos, o qual recebe muita atenção das montadoras que é o segmento de carros populares. Segundo dados da Fenabrave (Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores) de janeiro a maio do ano de 2014 foram emplacados 1.332.017 carros, dos quais 446.553 eram considerados carros populares, o que representa cerca de 33,52% dos veículos licenciados neste período. Este cenário propiciou a busca constante das montadoras por inovações destinadas a este segmento com o intuito de obterem vantagens competitivas a médio e longo prazo esta estratégia tem como objetivo a expansão dos negócios e maiores taxas de retorno financeiro.

Segundo Aurélio (2004) o termo inovação remete há tornar algo novo ou ao até mesmo renová-lo. Não sendo necessária a implementação tecnológica para ocorrer de fato à inovação em determinada organização. É necessário a criatividade e o conhecimento para desta forma colocá-la em prática.

Segundo Kotler (2004) no ambiente de trabalho, o interesse tem que ser compreensível como um processo que proceda atender o cliente, isso porque os produtos ou os seus modelos são transitórios, mas as necessidades e principalmente os clientes são permanentes. Sendo assim, a Inovação pode ocorrer nos produtos, no Marketing, na segmentação de mercado, entre outros.

Diante do exposto, os esforços que orientam este artigo é identificar os motivos pelos quais a inovação é considerada um diferencial competitivo no segmento de carros populares fabricados no Brasil.

A metodologia utilizada neste trabalho teve como base uma revisão bibliográfica relacionada ao tema: a inovação como estratégia de mercado no setor automobilístico. Utilizando informações obtidas através de consultas de sites, Trabalhos acadêmicos, Livros e publicações da ABDI (Associação Brasileira de Desenvolvimento Industrial).

2. INOVAÇÃO

“Inovação não é um lampejo de genialidade, é trabalho duro, que deve ser organizado como uma parte regular de cada unidade dentro da empresa e de cada nível gerencial” (DRUCKER, 2001, p.74). A inovação não aumenta apenas à estratégica e o desempenho financeiro, ela

torna a organização e os seus produtos diferenciados e apreciados no mercado; desenvolvendo assim o seu diferencial competitivo. Hitt (*apud* CONSONI et al, 2006).

Peter Drucker analisa a importância da inovação para os negócios dessa maneira:

É melhor que as inovações comecem pequenas, surgindo inicialmente pouco dinheiro, pouca gente, e somente um mercado pequeno e limitado. De outro modo não há tempo suficiente para fazer todos os ajustes e mudanças que são quase sempre necessárias para uma inovação ter êxito. Inicialmente as inovações raras estão mais do que “quase certas”. As mudanças necessárias só podem ser feitas se a escala for pequena e as demandas por pessoas e dinheiro bem modestas. (DRUCKER, 2003, p.191).

Segundo Nadler e Tushman (1997), para que uma organização seja inovadora é preciso que ela se torne em um sistema de prática e ao mesmo tempo composto por aprendizes que sejam simplesmente eficazes. Dessa forma, para se alcançar o prestígio de ser inovador não é necessário apenas utilizar da inovação como sendo uma área na qual em que seja simultânea e instável, é necessário ir além. É indispensável se utilizar desta em apenas alguns momentos; seu uso tem que ser contínuo e ao mesmo tempo frequente.

De acordo com Kotler e Bes (2011) a utilização de uma inovação lenta que flui passo a passo também é considerada inovação. Dessa maneira, para ocorrer à mesma; é necessário algo a mais que uma simples ideia. É preciso um processo delimitado para se estabelecer a sua completa fase um conjunto que venha abranger: o planejamento estratégico, os processos, entre outros que enfim possam alcançar os resultados.

2.1. Objetivos e Obstáculos Empresariais Frente à Inovação

De acordo com o Manual de Oslo (2005) alguns objetivos da inovação são: substituir produtos que estejam sendo descontinuados; aumentar a linha de produtos, que pode ser dentro ou fora do campo do produto principal; desenvolver produtos amistosos em termos de meio ambiente; manter participação de mercado; aumentar participação de mercado; abrir novos mercados; aumentar a flexibilidade da produção; reduzir os custos da produção através da redução dos custos unitários de mão-de-obra, do corte de materiais de consumo, do corte do consumo de energia, da redução da taxa de rejeição, da redução dos custos de desenho do produto, da redução dos prazos de início da produção; melhorar a qualidade do produto; melhorar as condições de trabalho; reduzir os danos ao meio ambiente. A inovação pode se apresentar de diversas maneiras e com os mais variados objetivos, mas mesmo assim existem barreiras das empresas e dos clientes que impedem que as inovações aconteçam.

Diversas barreiras podem impedir o processo de inovação nas organizações. Quando grandes companhias lançam novos produtos a inovação investida nesses lançamentos ofusca todos os outros tipos de inovação. Isso acontece pelo fato de que alguns tipos de inovação não são perceptíveis aos consumidores. Segundo Kotler (2011), as inovações radicais podem ofuscar todo o resto, mas não consiste em inovação. Ficar lançando inovações em curtos espaços de tempo pode ser perigoso, elas envolvem muito investimento e leva muito tempo

para converter em lucro e não deixam de ser uma grande aposta, onde não é possível saber se dará certo ou não.

Outro ponto é o desconhecimento da diferença entre criatividade e inovação por parte da gestão. É válido afirmar que sem criatividade não há inovação, mas elas são coisas bem diferentes, a criatividade tem que estar diretamente ligada à gestão da inovação, como aspecto fundamental de análise do diferencial competitivo, caso contrário pode até gerar a morte para uma empresa. Segundo Kotler (2011, p.21):

A mensagem é clara: criatividade, ideias e novas tecnologias sozinhas não são suficientes. O processo de inovação deve ter pessoas para gerenciá-lo; novas habilidades, mais relacionadas com o gerenciamento empresarial, são necessárias para garantir o sucesso da materialização da ideia no mercado.

Assim como existem barreiras empresariais também existem barreiras criadas pelo próprio cliente, segundo Shetch e Ram (1997), existe uma dualidade em duas categorias a que vem definir os obstáculos à inovação perante os clientes. Uma delas é composta por contradições práticas, incluindo obstáculos como, por exemplo: o do uso, o do valor e o do risco; já a outra é psicológica, e ao mesmo tempo é composta por obstáculos, como por exemplo: da tradição cultural e da opinião.

2. 2 A Inovação como um Diferencial Competitivo

Segundo Porter (1999) o diferencial competitivo também é definido como uma vantagem competitiva e ao mesmo tempo define uma série de características que venham permitir que uma organização se destaque das demais. Dessa forma, o que ocorre é simplesmente uma demanda com relação ao valor disponibilizado. Isso porque mais valor torna uma organização distinta no segmento a qual atua; conseguindo obter vantagens no mercado. Ele ainda define que existe uma classificação para o diferencial competitivo, sendo elas definidas como: a liderança no custo e a diferenciação.

De acordo com Nesheim (2007), uma ideia, uma nova tecnologia aplicada, novos procedimentos, novos produtos, algo que faça com que a empresa esteja na frente, que seja raro, difícil de plagiar, que tenha algum diferencial, que tenha valor e que possa ser lapidado igual a um diamante para gerar riqueza e lucro por um bom tempo pode ser considerado como diferencial competitivo.

Com as mudanças oriundas do decorrer dos anos as inovações direcionadas a indústria automobilística evoluiu consideravelmente. Nas produções dos automóveis há pesquisas e também já existe indústria que buscam e que (algumas já utilizam) na produção a redução do aço para assim implementar a maior utilização da borracha ou de elementos menos pesados e que de certa forma proporcione mais conforto e segurança. Dessa forma, buscam-se vantagem competitiva na produção e ao mesmo tempo no fornecimento de novas integrações propulsoras para os veículos (CARVALHO, 2003).

Não existe um modelo ou estratégia que se aplique universalmente a todas as organizações para se obterem sucesso. Seja o conhecimento, as estratégias, o modo de planejamento e até

mesmo o seu próprio patrimônio social varia de organização para organização. Praticamente a única semelhança que as Empresas possam a vir estabelecerem uma com as outras, é o fato que as estratégia organizacional adotada pela empresa venham proporcionar a organização lucratividade, status e dentre outros (PORTER, 1999).

2.3 Setor Automobilístico Brasileiro e Carros Considerados Inovadores no Setor

O setor automobilístico brasileiro é um dos setores mais importantes da economia nacional, segundo uma matéria publicada no caderno de economia do site do Estadão a fatia da indústria automobilística no PIB cresceu 45,6% em 11 anos. Em 2000 a participação era de apenas 12,5% passando para 18,2% em 2011, o setor teria sido beneficiado pela redução do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) que ficou reduzido por vários meses durante o ano de 2013. O ministro da fazenda Guido Mantega, justificou os incentivos e mostrou que a indústria automotiva representaria 25% da produção industrial nacional.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), entidade que representa o setor automobilístico, haviam 53 fábricas de 26 fabricantes de automóveis, veículos comerciais leves, caminhões e ônibus em 2012, das quais 9 produzem carros de passeio. A produção destas fábricas gira em torno de 3,3 milhões de unidades por ano, fazendo do Brasil o sexto maior produtor de carros do mundo.

A página Mercado do site da Folha elencou alguns modelos que se destacaram no mercado por possuírem inovações. De 1994 até hoje ocorreram muitas mudanças, novos carros e segmentos surgiram. Alguns modelos inovaram tanto que acabaram criando tendências e novos segmentos O Chevrolet Corsa, lançado em 1994, possuía um desenho alinhado com a versão europeia, o que ajudou a modernizar o segmento de carros populares no Brasil, tendo sido o primeiro veículo 1.0 com injeção eletrônica no país. Também foi lançado em 1994, à segunda geração do Volkswagen Gol, este modelo se consolidou como um grande sucesso de vendas.

A Chevrolet S10, assim que foi lançada em 1995 se tornou um sonho de consumo para muitos, ela ajudou a modernizar o segmento de veículos de trabalho, carro nacional entrou no segmento de picapes médias importadas, depois deu origem a Blazer. Um dos sucessos da Fiat, o Palio, chegou com uma proposta inovadora em 1996, sua missão era ser um carro global destinado a mercados emergentes. Aqui no Brasil, ele originou uma família de modelos como Siena, Strada, Palio Weekend e Palio Adventure, este último foi lançado em 1999 como uma versão aventureira da perua familiar, Palio Weekend. A partir desse importante lançamento surgiu o segmento de aventureiros urbanos. Também no ano de 1999 chegou ao Brasil, como importado, o Peugeot 206 que foi nacionalizado em 2001. O carro chamou atenção pelo design moderno e esportivo contando ainda com um ótimo pacote de equipamentos.

O Toyota Corolla, lançado em 2002, proporcionou o firmamento do domínio da marca no segmento dos sedãs médios nos últimos anos, em 2013 foi o carro mais vendido do mundo, sua fama foi construída graças à boa dirigibilidade, a boa mecânica e ao design que

sempre revolucionária. Em 2003, a Ford do Brasil lançou um dos carros sucesso de seu portfólio, o EcoSport, ele inaugurou o segmento de SUVs urbanos, e dominou o mercado por anos até a chegada do Renault Duster, mas logo a Ford reagiu lançou a segunda geração do EcoSport que é um carro global, isso ajudou a espalhar a tendência, criada por ele mesmo, pelo mundo.

Em 2003 Volkswagen resolveu criar um carro para substituir posteriormente o Gol, mas o Fox não conseguiu cumprir sua missão, porém criou uma tendência de carros compactos com bom espaço interno. Já o Renault Logan, lançado em 2007 um modelo que cativou o público pelo espaço de carro médio por preço de carro compacto. Em 2010 chegou o modelo chinês Jac J3, que tinha foco no custo-benefício e ainda trazia itens de série que os concorrentes nacionais não tinham, além de custar menos do que os carros já em produção no Brasil. Esse modelo foi o primeiro veículo chinês a conquistar um bom volume de vendas no país.

2.3.1 Carros Populares

Dentre os mais variados segmentos do setor automobilístico brasileiro um que tem se destacado é o segmento de carros populares. Segundo dados da Fenabrave, dos quase 300 modelos disponíveis no mercado brasileiro, apenas oito modelos compactos foram responsáveis por 23% das vendas de carros em 2013. Esses carros também chamados de carros de entrada, geralmente são os primeiros carros que as pessoas adquirem e também são os preferidos para integrar frotas de empresas.

O carro popular é um segmento do setor automobilístico que foi criado inicialmente para beneficiar pessoas com menor poder aquisitivo. Foi uma iniciativa elogiada, discutida e polêmica. Eles ajudaram a superar crises econômicas. Durante os anos 1990, na época conhecido como motor 1000 foi o principal produto das montadoras no Brasil, tornando o nosso país em um polo de desenvolvimento de carros populares.

Segundo o site de notícias Estado de Minas, durante o governo de Itamar Franco, nos anos 90, época em que o país passava por uma instabilidade na indústria automobilística foi assinado o protocolo de carro popular. Que previa uma baixa taxa de impostos sobre carro com motor 1000cc e sem acessórios que hoje são comuns nos carros populares. Como resultado em 1992 foram vendidas 764 mil unidades, no ano seguinte foram vendidas 1.131.000 unidades. Os carros populares chegaram a representar cerca de 71% do total de veículos vendidos.

De maio de 2012 até início de 2014, o governo adotou isenções fiscais e outras medidas para tentar estimular a economia do Brasil em meio à crise global. Entre as medidas cortar alguns impostos e juros de carros, reduzindo também o Imposto Sobre Operações Financeiras (IOF), aumentou também o prazo na compra de veículos a prazo. O Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) dos carros nacionais com motor 1.0 caiu de 7% para zero, os carros com motor até 2.0 tiveram desconto de 1,5% e os utilitários desconto de 1%. O

acordo foi feito com as montadoras para não demitir os funcionários, por outro lado o governo deixou de arrecadar cerca de R\$ 1,2 bilhão.

Dentre os 10 carros mais vendidos do Brasil nos dias atuais, pelo menos 7 são considerados carros populares.

3 METODOLOGIA

De acordo com Vergara (2005), a pesquisa, quanto aos fins, é caracterizada como descritiva, pois expõe características específicas de uma população ou amostra em estudo ou de um determinado fenômeno. Embora não tenha compromisso de explicar os fenômenos que estão propostos a descrever, serve como base para explicação.

Para que fosse realizado esse diagnóstico foi utilizado o método de pesquisa o estudo multicaso. Segundo Gil (2002) este método dá a possibilidade para que se faça um estudo de vários objetos, proporcionando uma melhor descrição do problema em questão, identificando fatores que o influenciam ou são por ele influenciados.

Segundo Yin (2001) o estudo de caso é caracterizado pela maior atenção na compreensão e comparação qualitativa dos fenômenos. O estudo multicaso pode proporcionar uma melhor identificação dos resultados, deixando de ter o foco em apenas uma empresa ou organização.

De acordo com os meios de investigação, defendidos por Vergara (2005), o meio utilizado na presente pesquisa é o estudo multicaso, pois foi analisado a utilização da inovação como diferencial competitivo no segmento de carros populares em várias montadoras de automóveis instaladas no Brasil, estudando as principais empresas do setor no país.

A pesquisa foi realizada tendo foco nos principais produtos do segmento de carros populares lançados no Brasil nos últimos 5 anos que possuem características inovadoras como design, segurança, tecnologia, desempenho, consumo entre outros.

A coleta de dados foi realizada através de pesquisa em livros com a temática inovação ou gestão da inovação, diferencial competitivo, artigos periódicos publicados em revistas especializadas sobre o setor automobilístico, como por exemplo, a revista Quatro Rodas da Editora Abril e pesquisas em sites com informações sobre o segmento de carros populares das principais montadoras de automóveis do Brasil, e em sites como a Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE).

4. RESULTADOS E DISCUSSÕES

A seguir serão apresentados os dados e análises pertinentes ao estudo aqui apresentado.

4.1 Inovação como Diferencial Competitivo

A inovação é algo que está presente no setor automobilístico brasileiro. As fábricas instaladas no País estão sempre preocupadas em conquistar e fidelizar clientes, pois existem diversas marcas. Segundo Passos (2003) hoje o mercado está passando por mudanças aceleradas, tanto em tecnologia quanto em formas organizacionais e a capacidade de poder gerar e absorver inovações, as quais estão sendo consideradas essenciais para que as empresas possam ter um diferencial competitivo.

Os carros populares de hoje não lembram em nada os de 20 anos atrás. Surgiram novas tendências, a exigência do consumidor aumentou e com isso é possível ver nas ruas carros populares com qualidade superior. A inovação, que em muitos dos casos não foi apenas tecnológica, foi no design, na segurança, no conforto, no consumo, etc, passou a ser trabalhada como um forte diferencial competitivo na execução dos projetos destes carros. Alguns veículos foram lançados e causaram uma verdadeira mudança de tendência no setor. Inovações como estas são sinais de novos tempos para a indústria automobilística, e principalmente para o segmento de carros populares. É possível verificar aqui uma estratégia de inovação pró-ativa, saindo na frente dos concorrentes e lançando essas novidades. Por outro lado existem aquelas empresas que esperam os concorrentes lançarem seus produtos para simplesmente poder copiar ou fazer pequenas modificações.

Pode-se dizer que a inovação alterou o jogo no varejo de carros. Hoje a regra é clara: cresce mais quem for mais inovador. As inovações, principalmente tecnológicas, eram vistas apenas em carros de segmentos superiores e não nos carros populares. A Chevrolet teve uma iniciativa arriscada, porém ousada, lançou em um curto espaço de tempo seis novidades, mas tirou de circulação modelos tradicionais como Corsa, Zafira e Meriva, o grande responsável por essa nova fase da Chevrolet é o Onix, que se tornou hoje o carro mais vendido da marca no Brasil.

4.2 Carros Populares que se Destacaram por Serem Inovadores

Nos últimos anos alguns carros se destacaram no segmento de carros populares por serem inovadores, tanto em tecnologia, design, segurança, consumo, entre outros fatores.

Esses lançamentos mudaram o segmento e mostraram o caminho que os concorrentes já conhecidos do público devem seguir.

4.2.1 Hyundai HB20

Em 2012 a inovação chegou com força total no segmento de carros populares, e neste mesmo ano, a Hyundai lançou o HB20, seu primeiro carro popular fabricado no Brasil. Esse lançamento causou um grande expectativa nas concessionárias, criou fila de espera de meses, tudo isso porque o carro popular da Hyundai era totalmente diferente dos carros populares que os consumidores estavam acostumados a ver nas concessionárias, o carro parece até ser de um segmento superior. O veículo conquistou o público por possuir um bom conjunto mecânico, um desenho atraente e moderno, bom acabamento, esses e outros fatores elevaram o patamar de qualidade dos carros populares produzidos no Brasil. O interior do carro é um dos destaques do HB20, bem decorado e com cuidado na montagem dos materiais, permite ao carro da Hyundai encarar rivais como compactos premium, por exemplo, o Chevrolet Sonic. O design do carro foi desenvolvido para agradar o público jovem, o desenho lembra um pouco o irmão maior I30.

4.2.2 Chevrolet Onix

Recuperando o tempo perdido, a Chevrolet do Brasil renovou todo o seu portfólio e um dos carros mais aguardados era o Onix. Diante do lançamento do Hyundai HB20, a Chevrolet preparou seu contra-ataque e lançou o Onix, que assim como o Hyundai HB20 veio para revolucionar o segmento de carros populares. Neste caso é possível ver a estratégia de inovação reativa, porque a Chevrolet reagiu ao lançamento do carro popular da Hyundai e lançou também um produto com algumas características inovadoras para o segmento de carros populares. Com uma proposta bem jovem, o carro da GM veio com diversos diferenciais em relação aos seus concorrentes. Foi o primeiro carro popular a integrar um sistema multimídia com uma tela de 7 polegadas sensível ao toque nomeado de My Link, onde é possível usar aplicativos do smartphone, além de fazer ligações, escutar músicas, usar o GPS, ver fotos e vídeos entre outros. Conectividade é a palavra do momento, e é também um dos argumentos usados na hora da venda para incentivar o cliente a optar por esse carro. Tempos depois, esse mesmo recurso foi lançado no concorrente Hyundai HB20 com o nome de BlueNav. O design do carro também é outro ponto forte e seu interior, assim como o HB20, faz com que os ocupantes se sintam em um carro de segmento superior. Não lembra em nada o Corsa, carro que saiu de linha para dar lugar ao Onix. Em relação a seu antecessor, o carro tem suspensão bem ajustada, direção obediente, câmbio macio e nível de conforto antes encontrado apenas em carros de segmentos superiores. O design e a ergonomia se destacam, o interior causa boa impressão, assim como Cobalt e Sonic, quem utilizava o Corsa

ou o Agile percebe logo a diferença, pois o interior é moderno, bonito e confortável, mas ainda pode melhorar em relação à qualidade dos plásticos usados. O desenho da parte traseira inegavelmente lembra seu rival Volkswagen Gol. O carro da GM é firme nas curvas e ágil em manobras, o conjunto emprestado do Cobalt elevou o nível dos carros do segmento. Ao contrário do Hyundai HB20 que foi lançado sem a presença do Airbag e do ABS, o Onix já foi lançado com os dois itens de segurança de série desde a versão mais barata, esses itens passaram a ser obrigatórios em todos os carros fabricados no Brasil a partir do dia 01 de janeiro de 2014, além disso possui outro diferencial que é o cinto com pré-tensionadores. A Chevrolet passou a perceber que as pessoas que compram carros do segmento dos populares não querem mais abrir mão das vaidades.

4.2.3. Volkswagen Up!

Diante desse novo cenário, as outras montadoras estão sentindo a necessidade de inovar, não só como uma questão de ter um diferencial competitivo, mas como uma questão de sobrevivência. A Volkswagen, por exemplo, foi vice-líder durante alguns anos, segundo dados da Fenabreve, perdendo apenas para a Fiat, mas em 2013 caiu para terceira posição na lista que considera apenas os automóveis e não os comerciais leves. A montadora promete fazer uma renovação em sua linha, e os consumidores podem perceber que esse processo já começou, com a chegada do popular Up! Sobre este cabe ressaltar a questão de design, que foge um pouco da atual identidade visual da Volkswagen que deixa os seus carros parecidos, um exemplo: o Voyage é como se fosse um Mini-Jetta.

Os brasileiros gostam de carros populares que sejam bonitos, “simpáticos”, que possam trazer status para quem o possui. O Volkswagen Up! foi desenhado pelo brasileiro Marco Pavone, um dos principais designers da marca na atualidade. O Up! pode ser considerado como o Fusca moderno, algumas pessoas podem até não gostar do visual meio retrô, mas tem agradado muita gente. Uma inovação importante desse modelo também é um forte diferencial competitivo: a segurança. Hoje as pessoas estão mais preocupadas com a questão da segurança. O Up! possui uma carroceria com metais especiais com alguns pontos estratégicos mais resistentes, como as colunas e partes deformáveis da dianteira. Para se ter uma ideia clara da inovação, existem peças neste veículo que são tão resistentes que só é possível cortar a laser. Assim como o Hyundai Hb20 e o Chevrolet Onix, ele também elevou o patamar no segmento de carros populares, ele é um dos carros mais econômico do país, levou 5 estrelas no teste de segurança Latin NCAP, ficando à frente de veículos superiores da marca como o Volkswagen Jetta, e segundo o Cesvi Brasil é o carro mais barato quando a questão é reparos.

Além desse diferencial esses carros ainda possuem airbag e ABS que a partir de janeiro de 2014 começaram a ser obrigatórios em todos os veículos fabricados no Brasil. Essa foi uma inovação que fez com que dois grandes sucessos do mercado automobilístico saíssem de cena: o Fiat Uno e a Volkswagen Kombi. Esses dois veículos não possuíam um projeto em

que fosse possível a instalação dos novos equipamentos de segurança que agora são obrigatórios, isso fez com que eles saíssem de linha.

4.2.4 Ford Novo Ka

O tão aguardado Ford Novo Ka, assim como seus concorrentes também trouxe inovações que vão mexer com o segmento de carros compactos. Segundo uma matéria divulgada no site R7.com, ele é o primeiro popular com controle eletrônico de estabilidade, recurso este que trabalha em conjunto com o ABS e atua individualmente nas quatro rodas. A novidade mostra que a Ford quer fazer do Novo Ka um referencial em tecnologia e segurança.

Segundo o site Auto Esporte, o novo lançamento da Ford será um dos carros mais econômicos do mercado automobilístico brasileiro.

4.3 Inovação no Processo de Produção Proporcionando Diferenciação no Custo

A montadora de automóveis Fiat, tem hoje em seu portfólio o carro mais barato em produção no país, o Palio Fire, que tem a mesma aparência da terceira geração do veículo que hoje já está na sua quinta geração. As inovações presentes neste projeto foram no processo de produção, que fizeram com que o modelo da Fiat se tornasse o carro mais barato fabricado no Brasil. Esse tipo de estratégia de inovação é muito difícil de ser aplicada, pois existem muitas pesquisas e um bom planejamento para a redução de custos de produção.

4.4 Inovações Exigidas por Lei

Desde o dia 01 de janeiro de 2014, os automóveis fabricados no Brasil deverão sair de fábrica com airbag duplo frontal (um para o motorista e outro para o ocupante do banco da frente) e o sistema de freios ABS, o qual evita o travamento das rodas em uma situação em que seja preciso frear bruscamente. A medida já era prevista desde 2009 pelo Contran (Conselho Nacional de Trânsito). Desde então, esses itens de segurança presente apenas em carros mais caros passaram a ser encontrados nos carros populares. Essas inovações contribuem para o processo de inovação nas empresas do setor automobilístico, pois, as novas exigências do governo fazem as empresas produzirem carros mais seguros e mais eficientes.

Algumas montadoras já lançaram alguns carros com o airbag e o ABS de série mesmo antes de ser obrigatório, o que foi uma estratégia para mostrar ao cliente que a referida empresa está preocupada em sair na frente, em mostrar que tem diferencial.

4.5 Inovação Influenciando no Ranking de Carros mais Vendidos

Conforme foi apresentado neste artigo, a inovação se tornou um importante diferencial competitivo no segmento de carros populares, essas novas tendências alteraram o ranking de carros mais vendidos, e até algumas montadoras subiram de posição no ranking de marcas mais vendidas devido a carros que mudaram o segmento.

Tabela 1. Carros mais vendidos de 2010 até junho de 2014

2010	2011	2012	2013	de janeiro a junho de 2014
1º VW /GOL 29.809	1º VW /GOL 293.454	1º VW /GOL 293.293	1º VW /GOL 255.057	1º VW /GOL 93.605
2º FIAT /UNO 28.692	2º FIAT /UNO 273.537	2º FIAT /UNO 255.838	2º FIAT /UNO 184.362	2º FIAT /PALIO 82.565
3º GM /CELTA 16.385	3º GM /CELTA 149.044	3º FIAT /PALIO 186.384	3º FIAT /PALIO 177.014	3º GM /ONIX 67.028
4º GM /CORSA SEDAN 15.920	4º GM /CORSA SEDAN 125.777	4º VW /FOX/CROSS FOX 167.685	4º FORD /FIESTA 136.712	4º FORD /FIESTA 64.852
5º VW /FOX/CROSS FOX 15.495	5º VW /FOX/CROSS FOX 121.588	5º GM /CELTA 137.617	5º VW /FOX/CROSS FOX 129.927	5º FIAT /UNO 61.048
6º FIAT /SIENA 12.285	6º FIAT /PALIO 105.794	6º FORD /FIESTA 113.546	6º FIAT /SIENA 129.825	6º HYUNDAI/IB20 55.736
7º FIAT /PALIO 11.306	7º FIAT /SIENA 90.167	7º FIAT /SIENA 103.547	7º GM /ONIX 122.333	7º FIAT /SIENA 54.922
8º FORD /FIESTA 10.992	8º VW /VOYAGE 87.210	8º GM /CORSA SEDAN 98.551	8º HYUNDAI/IB20 122.320	8º VW /FOX/CROSS FOX 50.489
9º GM /AGILE 8.872	9º FORD /FIESTA 86.204	9º RENAULT/SANDERO 98.442	9º RENAULT/SANDERO 102.514	9º RENAULT/SANDERO 46.962
10º VW /VOYAGE 8.801	10º RENAULT/SANDERO 81.780	10º VW /VOYAGE 96.394	10º VW /VOYAGE 89.759	10º GM /PRISMA 39.259
11º FORD /KA 7.847	11º GM /AGILE 73.255	11º GM /COBALT 66.654	11º GM /CLASSIC 86.936	11º VW /VOYAGE 38.196
12º RENAULT/SANDERO 7.592	12º FORD /KA 63.764	12º FORD /KA 56.932	12º GM /CELTA 74.647	12º HONDA/CIVIC 26.947
13º TOYOTA /COROLLA 5.954	13º TOYOTA /COROLLA 53.147	13º TOYOTA /COROLLA 56.365	13º GM /PRISMA 61.301	13º HYUNDAI/IB20S 25.653
14º GM /PRISMA 5.867	14º GM /PRISMA 51.063	14º GM /AGILE 54.045	14º HONDA/CIVIC 60.970	14º TOYOTA /COROLLA 25.128
15º HONDA/FIT 5.520	15º GM /CORSA 41.954	15º HONDA/CIVIC 50.490	15º GM /COBALT 59.685	15º GM /CELTA 24.443
16º GM /CORSA 5.041	16º RENAULT/LOGAN 39.086	16º FIAT /PUNTO 42.362	16º TOYOTA /COROLLA 54.103	16º VW /JUP 23.035
17º RENAULT/LOGAN 4.670	17º CITROEN/C3 37.573	17º GM /CRUIZE SEDAN 39.530	17º GM /SPRI 41.983	17º GM /CLASSIC 22.253
18º HONDA/CITY 4.257	18º PEUGEOT/207 36.869	18º HONDA/FIT 38.623	18º HONDA/FIT 40.637	18º RENAULT/LOGAN 21.421
19º CITROEN/C3 4.183	19º FIAT /PUNTO 36.547	19º FORD /FIESTA SEDAN 37.209	19º FIAT /PUNTO 40.407	19º GM /COBALT 20.411
20º PEUGEOT/207 4.117	20º HYUNDAI/IB30 35.717	20º GM /PRISMA 34.932	20º HYUNDAI/IB20S 35.382	20º HONDA/FIT 20.071

Fonte: FENABRAVE – Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores

Os dados constantes nesta tabela são os números de vendas de automóveis, não constam os números referentes à venda de comerciais leves, como por exemplo, Fiat Strada, Ford Ecosport, Volkswagen Saveiro entre outros.

Ao visualizar é possível verificar que a lista dos 10 carros mais vendidos mudou bastante, e apenas dois carros se mantiveram na mesma posição até 2013, o Volkswagen Gol e o Fiat Novo Uno. O segundo lugar no acumulado de janeiro a junho de 2014 ficou com o Palio, que hoje conta com a 5ª versão do modelo e esse número também equivale a venda do Palio Fire, com o mesmo desenho da 3ª geração, e hoje é o carro de entrada da Fiat. Este último é o carro mais barato em fabricação no país e ao contrário que antigos carros mais baratos do Brasil, Fiat Uno e Ford Ka, por exemplo, o carro da Fiat tem agradado muito pelo desenho, que segundo alguns especialistas é o mais bonito da família Palio, além de já ser vendido com ABS e airbag de série, inovações já são obrigatórias desde o dia 01 de janeiro de 2014.

Lançados no final de 2012, os carros populares Hyundai HB20 e Chevrolet Onix já conquistaram seus lugares na lista de 10 mais vendidos, o que comprova que a inovação, trazida por esses carros, alavancou a venda em seu primeiro ano de mercado. Já no acumulado de janeiro a junho de 2014, o Onix subiu nove posições no ranking enquanto o HB20 subiu apenas uma.

Tabela 2. Marcas de carros mais vendidos de 2010 até junho de 2014

2010			2011			2012			2013			de janeiro a junho de 2014		
Modelos	QUANT.	PART.	Modelos	QUANT.	PART.
1º FIAT	760.474	22,84%	1º FIAT	754.212	22,02%	1º FIAT	838.160	23,06%	1º FIAT	762.950	21,34%	1º FIAT	342.196	21,62%
2º VW	697.342	20,95%	2º VW	698.326	20,39%	2º VW	768.338	21,14%	2º VW	666.707	18,64%	2º GM	279.183	17,64%
3º GM	657.622	19,75%	3º GM	632.102	18,45%	3º GM	642.536	17,68%	3º GM	649.726	18,17%	3º VW	278.674	17,61%
4º FORD	336.309	10,10%	4º FORD	313.990	9,17%	4º FORD	323.642	8,90%	4º FORD	335.015	9,37%	4º FORD	143.038	9,04%
5º RENAULT	160.306	4,82%	5º RENAULT	194.283	5,67%	5º RENAULT	241.556	6,65%	5º RENAULT	236.337	6,61%	5º RENAULT	110.138	6,96%
6º HONDA	126.432	3,80%	6º HYUNDAI	114.861	3,35%	6º HONDA	134.938	3,71%	6º HYUNDAI	212.900	5,95%	6º HYUNDAI	109.116	6,89%
7º HYUNDAI	106.017	3,18%	7º TOYOTA	99.200	2,90%	7º TOYOTA	113.728	3,13%	7º TOYOTA	176.074	4,92%	7º TOYOTA	84.134	5,32%
8º TOYOTA	99.567	2,99%	8º HONDA	92.889	2,71%	8º HYUNDAI	108.351	2,98%	8º HONDA	139.268	3,89%	8º HONDA	61.573	3,89%
9º PEUGEOT	90.331	2,71%	9º CITROEN	90.027	2,63%	9º NISSAN	104.791	2,88%	9º NISSAN	77.830	2,18%	9º NISSAN	31.075	1,96%
10º CITROEN	84.056	2,52%	10º PEUGEOT	85.820	2,51%	10º CITROEN	74.590	2,05%	10º CITROEN	66.109	1,85%	10º CITROEN	29.796	1,88%
11º KIA	54.454	1,64%	11º KIA	77.193	2,25%	11º PEUGEOT	72.050	1,98%	11º MITSUBISHI	58.157	1,63%	11º MITSUBISHI	28.136	1,78%
12º MITSUBISHI	44.609	1,34%	12º NISSAN	67.329	1,97%	12º MITSUBISHI	60.572	1,67%	12º PEUGEOT	57.511	1,61%	12º PEUGEOT	22.610	1,43%
13º NISSAN	35.907	1,08%	13º MITSUBISHI	55.526	1,62%	13º KIA	41.159	1,13%	13º KIA	29.135	0,81%	13º KIA	11.688	0,74%

Fonte: FENABRAVE – Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores

Os dados constantes nesta tabela são os números de vendas de automóveis, não constam os números referentes à venda de comerciais leves, como por exemplo, Fiat Strada, Ford Ecosport, Volkswagen Saveiro entre outros.

Por vários anos a Renault esteve entre as cinco marcas mais vendidas, mas ela caiu para a 6ª posição em 2013, devido à falta de investimento em novos produtos até então, mas esse ano lançou a nova geração do Logan e recentemente lançou a nova versão do popular Sandero, com o objetivo de marcar presença na lista dos 10 mais vendidos. O Clio, que já teve um bom número de vendas, hoje está muito longe de ser o carro mais vendido da marca e já mostrou que precisa ser renovado. Neste caso, a Renault não usou inovação como diferencial competitivo, apenas usou a estratégia de diferenciação denominada por Porter (1999) como liderança no custo, onde foi optado por produzir um produto estandardizado, com foco apenas no que é essencial, que não supre as necessidades e expectativas dos clientes atuais. Este modelo é um dos mais econômicos do segmento de carros de entrada, o público alvo dele são aquelas pessoas que não podem gastar muito dinheiro na compra de um carro zero quilômetro e que tem um orçamento mais reduzido para custear os gastos com combustíveis.

A Fiat, é líder de vendas há 12 anos, e isso não é por acaso, tem em seu portfólio o Uno que até o ano de 2013 era o 2º colocado na lista de carros mais vendidos do Brasil, mas que teve uma queda em 2014, justamente no ano que receberá uma inovação, mas é apenas uma inovação incremental. Segundo Passos (2003) esse tipo de inovação traz apenas algumas pequenas modificações em produtos já existentes. No caso do Novo Uno que será lançado em agosto de 2014, as alterações foram estéticas, na parte de fora, com a alteração de faróis e alguns detalhes do desenho. Já no interior do carro ele seguirá a tendência criada pelo Hyundai HB20 e Chevrolet Onix, que tem interior mais sofisticado em relação aos carros populares de antigamente, e também contará com um sistema multimídia parecido com o MyLink do Onix.

No caso do Fiat Palio Fire, o tipo de inovação utilizada é inovação nos processos de produção. De acordo com Schumpeter (1988), esse tipo de inovação traz alterações no processo de produção o que proporcionou redução de custos tornando-o o veículo mais barato em produção no país.

A Hyundai está obtendo um crescimento significativo no ranking, estava em 9º lugar em 2011 e no acumulado de janeiro a junho de 2014 já representa a 5ª marca mais vendida no

Brasil. Isso prova que de fato a inovação nos produtos da marca, principalmente no HB20, fez com que as vendas aumentassem, além de ter mostrado uma nova maneira de fazer carros populares, uma vez que o HB20 é o carro popular da marca e enfrenta concorrentes de peso, como o Volkswagen Gol e o Chevrolet Onix. A Hyundai usou o tipo de inovação radical, esse tipo de inovação, segundo Passos (2003), é aquela que procura criar novas necessidades aos clientes. Esse é um tipo de inovação que revoluciona o mercado, cria novas tendências e como consequência disso, novos concorrentes. Com o lançamento do HB20, a Hyundai elevou o patamar de carros populares, agora os concorrentes têm que seguir o mesmo caminho para continuar no segmento.

Assim como a Hyundai, a Chevrolet investiu em inovação na produção do Onix, que assim como o seu concorrente HB20, o carro da Chevrolet trouxe algumas inovações que outros carros acabaram copiando, como é o caso do sistema multimídia MyLink. A inovação identificada na Chevrolet foi a inovação radical, esse tipo de inovação, segundo Passos (2003), cria novas necessidades aos clientes. A Chevrolet criou novas necessidades nos clientes que hoje já procuram, por exemplo, um sistema multimídia nos carros populares, pois hoje as pessoas estão cada vez mais conectadas. Investimentos em inovação, e usando-a como diferencial competitivo, fizeram com que a Chevrolet ficasse em 2º lugar nas vendas de automóveis em 2013, na lista que não considera os comerciais leves, como picapes, SUVs e utilitários. Os números comprovam que em 2010, a Chevrolet obteve um ótimo número de vendas, mas teve uma queda em 2011 e desde então o número de unidades vendidas está aumentando gradativamente.

A Ford se manteve em 4º lugar desde o ano de 2010. Os responsáveis por essa posição foram os carros populares da marca, Ka e Fiesta, que vão sair de linha em breve para dar lugar a nova geração do Ka que contará também com uma versão sedan batizada como Ka+. Neste caso é possível identificar que o tipo de inovação presente nesta montadora é a introdução de um novo produto, a qual segundo Schumpeter (1988) tem por objetivo a substituição de produtos já existentes por outro novo, já que alguns carros vão sair de linha para dar lugar a novos que estão por vir. Então tem que ter uma gestão da inovação para que as inovações presentes neste modelo possam contar pontos a favor do novo carro da marca e alavancar as vendas da montadora.

Durante muitos anos a Volkswagen estava ocupando a 2ª posição da lista dos 10 mais vendidos, no ano de 2013, perdeu esse posto para a Chevrolet, já no acumulado deste ano é possível analisar que ela volta a estar em 2º lugar, o ano ainda não acabou e as vendas de automóveis tiveram uma queda no primeiro semestre de 2014. Segundo o site Auto Esporte, a queda de vendas no setor automobilístico no primeiro semestre de 2014 foi de 7,56%, fazendo deste, o pior primeiro semestre desde 2010. Apesar de ter lançado o Up! com uma proposta inovadora e jovial, o carro não decolou nas vendas, pois o Gol, tem preço semelhante ao do novo compacto. A diferença entre os dois é a tradição que a marca Volkswagen Gol apresenta. A barreira da tradição, cultura e da imagem, definida por Shetch e Ram (1997), pode ser muito bem identificada no caso da Volkswagen. Existe sim, uma barreira que faz o cliente preferir o Gol ao invés do Up!, porque já é um carro tradicionalmente reconhecido no mercado, além de ser o mais vendido no país há anos, ao contrário do Up! que acabou de chegar ao mercado brasileiro, com um preço que não condiz com a proposta de carro de entrada, já que ele veio para substituir o Gol G4 que era o carro

mais barato da marca. Essa mesma barreira existe com relação aos carros da montadora chinesa Jac Motors, que apesar de serem oferecidos com um nível de inovação e tecnologia um pouco maior que os populares nacionais, são vistos com certa desconfiança.

Como foi analisado até aqui, ocorreram diversas mudanças no segmento de carros populares. A Chevrolet estava perdendo participação de mercado, que em 2010 era de 21,18%, caindo para 18,85% em 2012, mas com o lançamento do Onix, e a renovação de sua linha, a Chevrolet fechou o ano de 2013 com 19,62% de participação de mercado. A Hyundai, antes do lançamento de seu mais importante produto, o HB20 não estava presente entre as cinco marcas mais vendidas do Brasil, e isso mudou muito. Em 2010 a Hyundai tinha apenas 1,66% de participação, e cresceu muito devido às inovações feitas em seus produtos, a montadora fechou o ano de 2013 com 6,34%. As inovações que surgiram foram em design, tecnologia, segurança, conforto, consumo, e outros.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante do estudo realizado foi possível comprovar que a inovação é essencial para o setor automobilístico brasileiro e especialmente para o segmento de carros populares. A concorrência aumentou, os clientes estão mais exigentes e inovar nos modelos automotivos virou questão de sobrevivência para as montadoras instaladas no Brasil.

Como foi mostra o artigo, cresceu mais quem foi mais inovador. As montadoras têm que estar cientes das inovações das suas concorrentes para que possam se antecipar ou reagir da maneira mais rápida possível para não perder espaço no mercado.

O segmento de carros populares mostra que ainda pode mudar muito nos próximos anos. As montadoras estão empenhadas em investir nesse segmento. E quem sai ganhando com tudo é o consumidor, que pode desfrutar de um produto com mais qualidade, com uma gama de opções ainda maior. Muito diferente da época de Henry Ford, que dava ao cliente a opção de escolher qualquer cor para os carros desde que fosse um modelo T preto. Este artigo poderá servir de fonte para estudos futuros sobre o assunto estudo, contribuindo para o melhor entendimento do tema.

Ou seja, sugestiona-se estudos com os influência dos grupos de interesses e as pressões que caracterizam os caminhos seguidos pelas empresas e demais instituições participantes do processo aqui estudado, dando ênfase a possibilidade de ampliar a compreensão das particularidades inerentes ao tema inovação.

8. REFERÊNCIAS

ALVARENGA, Darlan. **Venda de veículos cai 7,56% no semestre, diz Fenabrave.** Disponível em <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/07/venda-de-veiculos-cai-756-nosemestre-diz-fenabrave.html>>. Acesso em 05 jul 2014.

AMORIN, Daniela; NEDER, Vinicius. **Fatia da indústria automobilística no PIB cresce 45,6% em 11 anos.** Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,fatia-da-industria-automobilistica-no-pib-cresce-45-6-em-11-anos,152758e/>>. Acesso em 15 mai 2014.

ARRUDA, Carlos; SALUM, Fabian; RENNÓ, Luísa. **Caso de Inovação Fiat Automóveis – Estratégia de Inovação.** 2011.

BARBOSA, Daniela. **As 20 montadoras que mais venderam carros este ano no país.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/as-20-montadoras-que-mais-venderam-carros-no-brasil-ate-agora/>>. Acesso em 01 mai 2014.

BES, Fernando Triás de; KOTLER, Philip. **A Bíblia da Inovação.** São Paulo: Leya, 2011.

CAVALCANTE, Ulisses. **Teste Chevrolet Onix. Revista Quatro Rodas.** São Paulo/SP, edição nº 636. Páginas de 68 a 73. Editora Abril, novembro de 2012.

CONSONI, Diogo José. et al. **A inovação com o vantagem competitiva no setor automobilístico.** Revista Jovens Pesquisadores. Ano III – n 4 – Jan./Jun. 2006

DRUCKER, Peter F. **Desafios gerenciais para o século XXI.** São Paulo: Thomsom, 2001.

FENABRAVE. **Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores.** Disponível em <www.fenabrave.org.br/>. Acesso em 04 jan 2014.

FOLHA. **Veja carros que trouxeram inovações ao setor nas últimas duas décadas.** Disponível em: <<http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2014/03/1425144-veja-carros-que-trouxeram-inovacoes-ao-setor-nas-ultimas-duas-decadas.shtml/>>. Acesso em 31 mai 2014.

G1. **Começa a valer obrigatoriedade de airbag e ABS para carros novos.** Disponível em <<http://g1.globo.com/carros/noticia/2014/01/comeca-valer-obrigatoriedade-de-airbag-e-abs-para-carros-novos.html/>>. Acesso em 24 jun 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GUGONI, M. **Setor automobilístico move R\$ 1 em cada R\$ 10 da economia do Brasil.** Disponível em <<http://noticias.r7.com/economia/noticias/setor-automobilistico-move-r-1-em-cada-r-10-da-economia-do-brasil-20101025.html>>. Acesso em 01 mai 2014.
Janeiro:Campus, 2003

INVENTTA. **A inovação: definição, conceitos e exemplos.** Disponível em: <<http://inventta.net/radar-inovacao/a-inovacao/>>. Acesso em 28 jan 2014.

JONASH, R. S. E SOMMERLATTE, T. **O valor da inovação: (The Innovation Premium) como as empresas mais avançadas atingem alto desempenho e lucratividade.** Rio de Janeiro: Campus, 2001.

MALHEIROS, Péricles. **Teste Hyundai H20 1.0 e 1.6. Revista Quatro Rodas.** São Paulo/SP, edição nº 635. Páginas de 58 a 63. Editora Abril, outubro, 2002

NESHEIM, J. L. **Diferencial Competitivo**. 1. Ed. Rio de Janeiro: Editora Best Seller, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho de. **Estratégia empresarial & Vantagem Competitiva: Como estabelecer, implementar e avaliar**. 8. Ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Marcello. **Memória: Itamar Franco ressuscitou Fusca para facilitar acesso ao carro popular**. Disponível em <http://estadodeminas.vrum.com.br/app/noticia/noticias/2011/07/02/interna_noticias,44117/memoria-itamar-franco-ressuscitou-fusca-para-facilitar-acesso-ao-carro-popular.shtml>. Acesso em 03 maio 2014.

ORGANIZAÇÃO para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico. **Manual de Oslo: Diretrizes para coleta e interpretação de dados sobre inovação**. 3 ed. Paris: OCDE, 2005

PASSOS, Carlos Arthur Krüger. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PEREIRA, Fernanda C Barbosa. **A inovação como diferencial competitivo em ambientes turbulentos**. Disponível em: <http://www.abepro.org.br/biblioteca/ENEGEP1999_A0928.PDF/>. Acesso em 15 jun 2014.

PORTER, M. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

QUATRO RODAS. **Auto Serviço – Mais Vendidos**. Disponível em <<http://quatorrodas.abril.com.br/QR2/autoservico/top50/2011.shtml/>>. Acesso em 01 jul 2014.

R7. **Novo Ford Ka será o primeiro carro nacional popular com controle eletrônico de estabilidade**. Disponível em: <<http://noticias.r7.com/carros/novo-ford-ka-sera-o-primeiro-carro-nacional-popular-com-controle-eletronico-de-estabilidade-23062014/>>. Acesso em 26 jun 2014.

REDAÇÃO AUTOESPORTE. **Novo Ford Ka será um dos carros mais econômicos do mercado**. Disponível em: <<http://revistaautoesporte.globo.com/Noticias/noticia/2014/06/novo-ford-ka-sera-um-dos-carros-mais-economicos-do-mercado.html/>>. Acesso em 28 jun 2014.

RESENDE, Paula. **Governo pode prorrogar redução de IPI para carros novos, diz ministro**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/goias/noticia/2013/10/ministro-diz-que-pode-ser-prorrogada-reducao-de-ipi-para-carros-novos.html/>>. Acesso em 10 jun 2014.

SHELLER, Fernando. **Inovação altera jogo no varejo de carros**. Disponível em: <<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,inovacao-altera-jogo-no-varejo-decarrosimp,1063148/>>. Acesso em 02 jun 2014.

SCHUMPETER, J. A. **Teoria do desenvolvimento econômico: uma investigação sobre lucros, capital, crédito, juro e o ciclo econômico**. 3 ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

SHETH, J. N; RAM, S. **Bringing Innovation to Market – How to break corporate and customer barriers**, Wiley and Sons, 1997.

TUSHMAN, M.; NADLER, David. **Organizando-se para a inovação. In: Starkey, Ken. Como as organizações aprendem.** São Paulo: Ed. Futura, 1997

UOL. **Governo zera IPI de carro 1.0, reduz IOF do crédito e dá mais prazo para financiar.** Disponível em: <<http://economia.uol.com.br/noticias/redacao/2012/05/21/governo-zera-ipi-de-carro-10-e-da-mais-prazo-para-financiar.htm/>>. Acesso em 07 jun 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 6. Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

VINHOLES, Thiago. **Volkswagen Up! muda os parâmetros dos compactos.** Disponível em: <http://carros.ig.com.br/lancamentos/vw+up+muda+os+parametros+dos+compactos/7237.html/>>. Acesso em 29 jun 2014.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos.** Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZUINI, P. **Quais são os diferentes tipos de inovação.** Disponível em <<http://exame.abril.com.br/pme/noticias/quais-sao-os-diferentes-tipos-de-inovacao/>>. Acesso em 27 jun 2014.