



**Estudo comparativo sobre as condições de
distribuição no setor automóvel entre Portugal e
Equador, o caso Volkswagen**

Mestrado em Engenharia Automóvel

Lenin Andrés Mora Pérez

Leiria, Setembro de 2025



**Estudo comparativo sobre as condições de
distribuição no setor automóvel entre Portugal e
Equador, o caso Volkswagen**

Mestrado em Engenharia Automóvel

Lenin Andrés Mora Pérez

Dissertação realizada sob orientação do professor Joaquim Paulo Conceição da Escola
Superior de Tecnologia e Gestão do Politécnico de Leiria

Leiria, Setembro de 2025

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a/o elaborar. Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual o mesmo foi realizado, a saber, Curso de Mestrado em Engenharia Automóvel, no ano letivo 2023/2024, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Aos meus queridos pais, Wilson e Novoli, pelo seu amor incondicional, sacrifício e ensinamentos, que têm sido a minha maior inspiração. Obrigado por serem o meu guia em cada passo deste caminho.

À minha irmã, Fátima, pelo seu apoio constante e pelo carinho inabalável, que têm sido uma fonte de força e motivação na minha vida.

À minha amada Pamela, pela sua paciência, amor e incentivo incondicional. O seu apoio foi essencial para superar cada desafio e alcançar esta meta.

Ao meu primo Juan Pablo, pela sua companhia e apoio durante o meu tempo em Portugal. A sua ajuda foi fundamental nesta etapa da minha vida.

A todos vocês, com infinita gratidão, dedico esta conquista.

Lenin Andrés Mora Pérez

Agradecimentos

A Deus, por me dar força, sabedoria e resiliência ao longo desta jornada. Sem a Sua orientação e bênçãos, este caminho teria sido muito mais difícil.

Ao Politécnico de Leiria, por me proporcionar uma formação de excelência e por ser um espaço de crescimento acadêmico e profissional. Agradeço a todos os docentes do Mestrado em Engenharia Automóvel pelo conhecimento transmitido, pelo empenho e pela dedicação ao ensino, que foram fundamentais para a minha jornada acadêmica.

Ao meu tutor, Professor Joaquim Conceição, por todo o apoio, paciência e orientação ao longo da realização desta tese. As suas orientações foram essenciais para o desenvolvimento deste trabalho e para o meu crescimento como profissional.

À minha amada Pamela, e à minha família Wilson, Novoli e Fátima, por estarem sempre ao meu lado, oferecendo apoio incondicional, motivação e carinho. Sem vocês, este percurso teria sido muito mais desafiante.

A todos, a minha mais sincera gratidão.

Lenin Andrés Mora Pérez

Resumo

O presente trabalho analisa a internacionalização da indústria automóvel através do caso da Volkswagen em dois contextos contrastantes: Portugal e Equador. O objetivo central consiste em comparar as estratégias de distribuição e as práticas de marketing mix implementadas em ambos os países, identificando semelhanças, diferenças e vantagens competitivas. Para isso, desenvolve-se uma revisão teórica sobre gestão de distribuição, sistemas verticais e horizontais, e modelos de internacionalização, que servem de base para compreender as dinâmicas globais do setor. Posteriormente, examina-se a evolução histórica da Volkswagen, sua cadeia de abastecimento e as decisões estratégicas que sustentam sua expansão internacional.

O estudo revela que, em Portugal, a Volkswagen opera sob um modelo de distribuição altamente integrado e regulado, com mais de 80 concessionários oficiais, contratos de distribuição seletiva e o respaldo da planta Autoeuropa, que produz mais de 100.000 unidades anuais e contribui com cerca de 5% das exportações nacionais. No Equador, a distribuição é gerida através de um importador exclusivo, com uma rede reduzida de 13 concessionários, sujeita a barreiras aduaneiras como o ICE e a limitações logísticas.

Estas diferenças refletem-se também no marketing mix: enquanto em Portugal a estratégia enfatiza sustentabilidade, inovação tecnológica e mobilidade elétrica, no Equador foca-se em acessibilidade, financiamento e fidelização do cliente.

Em conclusão, o estudo demonstra que a internacionalização da Volkswagen combina padronização global com adaptação local, consolidando vantagens competitivas diferenciadas conforme cada mercado. Reconhecem-se ainda limitações relacionadas ao acesso desigual a dados e propõem-se linhas futuras de investigação, comparando intra-regionalmente Europa e América Latina e incorporando metodologias quantitativas para aprofundar os efeitos de fatores regulatórios, logísticos e fiscais.

Palavras-chave: Indústria automóvel, Internacionalização, Distribuição, Marketing mix, Volkswagen.

Abstract

This study analyzes the internationalization of the automotive industry through the case of Volkswagen in two contrasting contexts: Portugal and Ecuador. The central objective is to compare the distribution strategies and marketing mix practices implemented in both countries, identifying similarities, differences, and competitive advantages. To this end, a theoretical review is conducted on distribution management, vertical and horizontal systems, and internationalization models, serving as a basis to understand the global dynamics of the sector. Subsequently, the historical evolution of Volkswagen, its supply chain, and the strategic decisions supporting its international expansion are examined.

The study reveals that in Portugal, Volkswagen operates under a highly integrated and regulated distribution model, with more than 80 official dealerships, selective distribution contracts, and the support of the Autoeuropa plant, which produces over 100,000 units annually and contributes about 5% of national exports. In Ecuador, distribution is managed through an exclusive importer, with a smaller network of 13 dealerships, subject to customs barriers such as the ICE and logistical limitations.

These differences are also reflected in the marketing mix: while in Portugal the strategy emphasizes sustainability, technological innovation, and electric mobility, in Ecuador it focuses on accessibility, financing, and customer loyalty.

In conclusion, the study demonstrates that Volkswagen's internationalization combines global standardization with local adaptation, consolidating differentiated competitive advantages according to each market. Limitations related to unequal data access are also acknowledged, and future research lines are proposed, comparing Europe and Latin America intra-regionally and incorporating quantitative methodologies to further explore the effects of regulatory, logistical, and fiscal factors.

Keywords: Automotive industry, Internationalization, Distribution, Marketing mix, Volkswagen. Please insert here the abstract in English. This is a **mandatory** element.

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos.....	v
Resumo.....	vi
Abstract	vii
Índice de Figuras	xi
Índice de tabelas	xii
Índice de anexos	xiii
Lista de siglas e acrónimos.....	xiv
1. Introdução.....	1
1.1. Problemática a responder na tese	2
1.2. Caso do estudo da Volkswagen.....	4
1.3. Objetivos do Trabalho	5
2. Revisão de Literatura	6
2.1. Distribuição na Indústria Automóvel	6
2.1.1. Gestão da Cadeia de Abastecimento	6
2.1.2. Modelo “Just in Time” (JIT)	7
2.1.3. Filosofia Lean.....	8
2.1.4. Modelo de Referência das Operações da Cadeia de Abastecimento	8
2.1.5. Adiamento	9
2.2. Conclusão do Capítulo	10
3. Sistemas de Distribuição de Veículos	12
3.1.1. Sistema de Distribuição Vertical – Europa	14
3.1.1. Sistema de Distribuição Vertical – América Latina.....	16
3.1.2. Conclusão: Centralização e Controlo como Vantagem Competitiva.....	17
3.1.3. Sistema de Distribución Horizontal – Europa.....	18
3.1.4. Sistema de Distribución Horizontal – América Latina	18
3.1.5. Conclusão: Cooperação versus Necessidade de Escala	19
3.2. Extensão e Profundidade do Canal de Distribuição Automóvel	20
3.2.1. Extensão e Profundidade do Canal de Distribuição – Europa	21
3.2.2. Extensão e Profundidade do Canal de Distribuição – América Latina	22

3.2.3.	Conclusão: Comprimento do Canal e Densidade da Rede como Fatores Diferenciadores.....	24
3.3.	Circuitos de Distribuição na Indústria Automóvel.....	24
3.3.1.	Circuitos de Distribuição – Europa	26
3.3.2.	Circuitos de Distribuição – América Latina	27
3.3.3.	Conclusão: Diversificação formal na Europa e flexibilidade informal na América Latina	27
3.4.	Conclusões do Capítulo.....	28
4.	Indústria Automóvel – Internacionalização.....	29
4.1.	História e Evolução da Volkswagen.....	30
4.1.1.	Fundação e primeiros anos da Volkswagen	30
4.1.2.	Expansão global e entrada em novos mercados	31
4.1.3.	Marcos históricos e evolução da marca	33
4.2.	Distribuição e Logística da Volkswagen a Nível Global	34
4.2.1.	Cadeia de abastecimento e logística de distribuição da Volkswagen.....	34
4.2.2.	O papel das fábricas e centros de produção na distribuição	36
4.2.3.	Impacto da globalização na estratégia de distribuição da Volkswagen.....	37
4.3.	Conclusões do Capítulo.....	39
5.	Distribuição, Logística e Estratégia.....	41
5.1.	Portugal – Distribuição, logística e estratégia comercial da VW	41
5.1.1.	Grupo Volkswagen - Portugal	41
5.1.2.	Logística da Volkswagen - Portugal.....	42
5.2.	Ecuador – Distribuição, logística e estratégia comercial da VW	43
5.2.1.	Grupo Volkswagen – Ecuador.....	43
5.2.1.	Logística da Volkswagen - Ecuador	43
5.3.	Contrato com o Fabricante	44
5.3.1.	Contrato do Grupo VW em Portugal.....	44
5.3.1.	Contrato do Grupo VW no Equador.....	45
5.3.2.	Conclusão sobre o Tipo de Contrato	47
5.4.	Estrutura do Canal de Distribuição.....	48
5.4.1.	Estrutura do Canal de Distribuição – Portugal	48
5.4.2.	Estrutura do Canal de Distribuição – Equador	49
5.4.3.	Conclusão sobre a Estrutura do Canal de Distribuição	50
5.5.	Conclusões do Capítulo.....	52

6.	Forma do Produto (Adaptação Técnica e de Especificações)	53
6.1.1.	Normas de emissões e mecânica	53
6.1.2.	Características climáticas e geográficas	55
6.1.3.	Gama de Modelos e Adaptação às Preferências.....	55
6.1.1.	Conclusão sobre a Forma do Produto	57
6.2.	Mix de Marketing (Produto, Preço, Promoção e Distribuição).....	58
6.2.1.	Produto	58
6.2.2.	Preço.....	59
6.2.3.	Promoção.....	61
6.2.4.	Distribuição	63
6.3.	Comparação de Produtos Comuns: T-Cross, Tiguan e Polo (Portugal vs. Equador) 65	
6.4.	Conclusões do Capítulo	71
7.	Utilidade do trabalho	72
7.1.	Principais diferenças entre as marcas	72
7.2.	Práticas diferenciadas do marketing mix entre Portugal e Equador.....	73
7.3.	Vantagens Competitivas.....	74
7.4.	Limitações do estudo.....	75
7.5.	Linhas futuras de investigação	75
8.	Conclusões	77
	Bibliografia ou Referências Bibliográficas	80
	Anexos.....	86

Índice de Figuras

Figura 3-1 – Diagrama Vertical – Europa	15
Figura 3-2 – Diagrama Vertical – América Latina.....	16
Figura 3-3 - Tipos de canais de distribuição do produtor ao consumidor.	21
Figura 3-4 – Vendas em 2023 do Equador	23
Figura 3-5 – Exemplo dos Circuitos de Distribuição (HUB STK).....	26
Figura 4-1 - Empregados da VW no ano 1955	29
Figura 4-2 - História (Logotipo da VW até o ano 2000).....	30
Figura 4-3 – Automóvel "Carocha"	31
Figura 4-4 - Expansão global da Volkswagen e produção	31
Figura 4-5 - Pressupostos associados à teoria de Gestão da Cadeia de Suprimentos.....	35
Figura 4-6 - Relacionamentos na cadeia de suprimentos	36
Figura 4-7 - Evolução das vendas totais em Portugal de 1981 a 2012.....	37
Figura 5-1 - A sede da SIVA, na Azambuja.....	41
Figura 5-2 - Evolução da rede VW no Equador (2018–2024)	46
Figura 5-3 - Número de concessionários Volkswagen em Portugal e no Equador	51
Figura 6-1 – Emissões anuais de CO2 por continente.....	55
Figura 6-2 - Mix de portfólio Volkswagen (Portugal vs. Equador)	56
Figura 6-3 - Preço médio comparativo por modelo (Polo, T-Cross, Tiguan)	61
Figura 6-4 - Investimento publicitário da VW Equador (2018–2019)	62

Índice de tabelas

Tabela 3-1 – Relações entre variáveis contextuais e a configuração do canal de distribuição	13
Tabela 3-2. Comparativa do sistema de distribuição vertical na Europa e na América Latina.	17
Tabela 3-3 - Comparativa do sistema de distribuição horizontal na Europa e na América Latina.....	19
Tabela 3-4 - Comparativa da extensão (comprimento) e profundidade (cobertura) do canal de distribuição automóvel na Europa e na América Latina.	24
Tabela 3-5 - Principais circuitos de distribuição automóvel e seus atores, comparando Europa e América Latina	27
Tabela 4-1 - Plantas do grupo Volkswagen no México, Brasil e Argentina, 2006.....	32
Tabela 4-2 - Evolução do mercado total de venda de automóveis em Portugal	37
Tabela 4-2 - Produção mundial de veículos a motor de todos os tipos e taxa de crescimento total por região – 2000/2013	38
Tabela 5-1 - Portugal vs. Equador – Contrato com o fabricante.....	47
Tabela 5-2 - Portugal vs. Equador – Estrutura do canal.....	50
Tabela 6-1 - Especificações técnicas do Volkswagen Polo	53
Tabela 6-2 - Portugal vs. Equador – Forma do produto.....	57
Tabela 6-3 - Comparação de Produtos Comuns: T-Cross, Tiguan e Polo (Portugal vs. Equador).....	66

Índice de anexos

Anexo 1 - Evolução das vendas em Portugal de 1981 a 2012.....	86
---	----

Lista de siglas e acrónimos

CEE	Comunidade Económica Europeia
CKD	Completely Knocked Down
GM	General Motors
GV	Grupo Volkswagen
ICE	Impuesto sobre Consumos Especiales
IDE	Investimento Direto Estrangeiro
JIT	Just-In-Time
OEM	Original Equipment Manufacturer
SCM	Supply Chain Management
SCOR	Supply Chain Operations Reference
SIVA	Sociedade de Importação de Veículos Automóveis
UE	União Europeia
VW	Volkswagen

1. Introdução

A nível mundial, a indústria e as empresas envolvidas no setor automóvel desempenham um papel fundamental na economia, uma vez que a distribuição de veículos ao longo de cada continente representa um fator determinante para enfrentar a competitividade das marcas, que podem estar presentes em diferentes mercados com produção e preços variáveis (Cháves & Acosta, 2024).

O desenvolvimento da presente investigação tem como objetivo principal realizar uma comparação entre as condições de distribuição no setor automóvel entre Portugal e o Equador, tomando como caso de análise ou estudo a marca Volkswagen. Com este estudo, pretende-se compreender quais as particularidades existentes em cada um dos mercados mencionados e identificar os desafios, oportunidades e estratégias adotadas pelas empresas em cada um dos países.

A fundamentação teórica e a relevância da presente investigação residem na necessidade de compreender como influenciam, ao longo da cadeia de distribuição e produção, as condições económicas, logísticas, normativas e comerciais em contextos tão distintos como o europeu e o latino-americano, abordando desde a montagem dos veículos até à distribuição final aos diferentes concessionários de venda (Melchiade, 2023).

No caso de Portugal, a distribuição automóvel beneficia da integração no espaço económico europeu, uma vez que permite a livre circulação de mercadorias entre todos os países membros e a adoção de normas regulamentares comuns entre os Estados. Adicionalmente, o país conta com a fábrica Autoeuropa no seu território, a qual constitui o principal polo de produção do grupo Volkswagen na Europa Ocidental. Esta unidade não só assegura a produção local, como também exporta veículos para diversos países. A rede de distribuição portuguesa é composta por profissionais altamente qualificados, com uma estrutura sólida que integra operadores logísticos a nível regional, concessionários autorizados para a distribuição e venda de veículos, bem como plataformas tecnológicas responsáveis pela rastreabilidade, controlo de inventários, gestão de stocks por região e sincronização das entregas.

O Equador, por outro lado, apresenta uma estrutura de distribuição automóvel mais limitada, dependente quase exclusivamente da importação externa. Ao longo dos anos, o país tem estado sujeito a políticas fiscais restritivas, entre as quais se destaca o Imposto sobre Consumos Especiais (ICE) e os contingentes de importação para empresas e pessoas singulares, fatores que afetam diretamente a dinâmica comercial do setor automóvel. Embora existam redes nacionais encarregues da distribuição (como a Imponentura C.A., representante da Volkswagen no Equador), a ausência de produção local, os direitos aduaneiros elevados e a fraca infraestrutura logística a nível nacional constituem grandes desafios que impedem uma maior eficiência do sistema.

Esta disparidade no contexto logístico e regulamentar entre os dois países oferece uma oportunidade para analisar como as estratégias de distribuição devem ser adaptadas a realidades económicas, geográficas e regulatórias distintas, e de que forma estes fatores influenciam a competitividade das marcas automóveis em mercados contrastantes.

O objetivo geral da investigação inclui a análise e comparação dos modelos de distribuição da marca Volkswagen em Portugal e no Equador, bem como a identificação dos fatores-chave que possam afetar criticamente a rentabilidade e eficiência de uma empresa nestes processos (Quinde et al., 2021).

De forma mais específica, pretende-se responder a diferentes questões, tais como: Existe uma diferença significativa entre os processos logísticos de distribuição em ambos os países? Qual é o impacto das normas, padrões e regulamentações governamentais em cada mercado? Existem estratégias diferenciadas adotadas pela Volkswagen para a distribuição em cada território?

Para que seja possível a realização desta investigação, será utilizada uma metodologia de pesquisa qualitativa e quantitativa. Proceder-se-á à análise de fontes secundárias, como relatórios da indústria automóvel, regulamentos comerciais e de distribuição, dados de vendas da Volkswagen em cada país e padrões locais e internacionais.

1.1. Problemática a responder na tese

O principal objetivo deste estudo é comparar as condições de distribuição adotadas pelas indústrias automóveis da marca Volkswagen em dois mercados situados em continentes distintos, geográfica e economicamente afastados: Portugal e Equador.

No contexto atual, marcado pela globalização e pela transformação logística, as marcas automóveis estão inseridas numa rede de distribuição acelerada que deve funcionar de forma eficiente e estar adaptada às condições locais de acordo com o ambiente em que operam. A decisão de centrar o estudo nestes dois países deve-se a diversos fatores. Em primeiro lugar, aborda-se uma economia em cada país com características totalmente distintas, tanto ao nível estrutural como normativo, conforme a realidade local de cada continente: Portugal, como membro da União Europeia, dispõe de uma rede de distribuição já consolidada, na qual a produção local e a integração regional são constantes; por outro lado, o Equador é um país sul-americano em vias de desenvolvimento, cuja dinâmica depende sobretudo da importação de veículos, com uma procura significativamente menor e um sistema de distribuição limitado a nível nacional.

Em segundo lugar, apresenta-se um modelo oposto de inserção na indústria automóvel: um com fabrico direto e capacidade de exportação para vários países (Portugal), e outro cuja dependência é quase total da importação (Equador), o que permite realizar uma análise comparativa sobre a adaptação das estratégias de distribuição face ao contexto local. Com isto, pretende-se estudar e compreender quais são as principais variáveis que podem condicionar – logisticamente, a nível regulatório, económico e comercial – o desempenho e a eficiência de um sistema de distribuição automóvel, bem como identificar aprendizagens que possam contribuir para a formulação de propostas futuras de melhoria dos processos da empresa em ambos os contextos.

Para tal, formula-se a pergunta principal desta investigação, como se segue:

Quais são as principais diferenças nas condições de distribuição, bem como na estratégia operativa e comercial adotada pela marca Volkswagen em Portugal e no Equador?

De forma a responder adequadamente à pergunta principal, foram elaboradas quatro subperguntas, que permitem dar resposta a cada ponto específico do trabalho:

- Qual é o principal modelo de distribuição adotado pela Volkswagen em cada país?
- Que tipo de fatores logísticos, normativos e económicos podem condicionar o funcionamento adequado da rede de distribuição da Volkswagen em ambos os países?
- Quais são os principais obstáculos enfrentados pelo Grupo Volkswagen (GV) em Portugal e no Equador e que estratégias são utilizadas para os ultrapassar?

- De que forma as condições de distribuição influenciam as decisões estratégicas e comerciais da Volkswagen em cada país?

O presente estudo centra-se numa comparação entre dois contextos nacionais muito distintos: por um lado, Portugal, país membro da União Europeia; por outro, o Equador, país situado no continente americano, que não pertence a essa comunidade. Neste contexto, considera-se pertinente adotar uma definição geográfica e política clara, que permita delimitar o alcance da análise. Assim, entende-se por Europa o conjunto dos países reconhecidos pela maioria dos Estados-membros das Nações Unidas (Attila, 2014).

Mendoça e Dias (2007) referem que é necessária uma delimitação coerente para que se possam adotar os critérios logísticos, operacionais e económicos de empresas multinacionais como a Volkswagen, que estruturam as suas operações a nível continental com base nessa noção alargada de Europa. A utilização desta referência geográfica permite enquadrar corretamente a análise das condições de distribuição automóvel em Portugal e, por contraste, analisar como estas diferem estruturalmente do caso equatoriano, situado fora do contexto europeu.

1.2. Caso do estudo da Volkswagen

A dinâmica e a estratégia que a indústria do setor automóvel apresenta a nível mundial são superiores às de muitas outras em termos de desenvolvimento económico e presença em diversos países. Além disso, este setor está estreitamente ligado à inovação tecnológica constante, à logística de distribuição e ao comércio internacional. Neste contexto, a compreensão e análise dos fatores que afetam ou favorecem a distribuição de veículos a nível global são fundamentais, pois permitem garantir a competitividade, rentabilidade e sustentabilidade das marcas nos diferentes mercados, especialmente em mercados de continentes distintos.

A análise da distribuição automóvel possibilita a identificação dos desafios e oportunidades que as empresas enfrentam em função das condições económicas, normativas e logísticas de cada país. Fatores como a infraestrutura de transporte, as políticas aduaneiras, a eficiência da cadeia de abastecimento e as preferências dos consumidores são determinantes na estratégia de distribuição de uma marca. Um estudo comparativo entre diferentes mercados, como Portugal e o Equador, fornece informações valiosas para a otimização de processos, melhoria da eficiência operacional e redução de custos.

Ao considerar o contexto de globalização e o avanço constante da tecnologia, a distribuição de veículos pode enfrentar novos desafios, como a integração precoce de tecnologias de mobilidade inteligente, a comercialização eletrónica de automóveis e a sustentabilidade ambiental nos processos logísticos. Por esta razão, estudos que comparem diferentes modelos de distribuição são essenciais para gerar e identificar um maior número de estratégias adaptadas às necessidades de cada mercado a nível global.

1.3. Objetivos do Trabalho

Para o desenvolvimento do presente trabalho de investigação, é necessário definir objetivos que devem ser cumpridos à medida que se avança em cada capítulo. Deve-se ter em conta que cada objetivo visa realizar uma comparação e análise de alternativas, soluções e a gestão do mercado local de cada país onde a Volkswagen está presente. Assim, de forma específica, os objetivos a serem alcançados são os seguintes:

- Realizar uma revisão bibliográfica sobre a gestão de distribuição e as cadeias de abastecimento na indústria automóvel.
- Analisar os diferentes sistemas de distribuição e apresentar o impacto desses modelos na indústria automóvel, particularmente para a Volkswagen.
- Analisar o impacto da Volkswagen como empresa a nível global, com um estudo sobre sua internacionalização e a estrutura da cadeia de abastecimento para sua expansão em vários mercados.
- Comparar a estrutura da Volkswagen em Portugal e no Equador através da distribuição e organização, identificando as diferenças em canais, tipos de contratos e intermediários.
- Avaliar as práticas diferenciadas do marketing mix da Volkswagen em Portugal e no Equador, destacando as variações em produto, preço, promoção e distribuição, bem como a sua influência nas vantagens competitivas da marca.
- Sugerir melhorias para harmonizar e importar boas praticas de cada um dos mercados.

2. Revisão de Literatura

2.1. Distribuição na Indústria Automóvel

A gestão da distribuição de veículos na indústria automóvel é complexa e cada vez mais estratégica, uma vez que assegura a ligação entre a vertente produtiva e o mercado-alvo, sendo frequentemente influenciada por teorias logísticas clássicas, estruturas de canais de comercialização frequentemente tradicionais e enquadramentos normativos e económicos que caracterizam cada região. No caso concreto da indústria automóvel, existem práticas de gestão da cadeia de abastecimento (Supply Chain Management) que adquiriram uma relevância especial a partir do século XX, procurando sempre uma integração que resulte ótima para fornecedores, fabricantes, distribuidores e, finalmente, para os clientes (IBM, 2022).

Esta revisão de literatura tem um enfoque académico e consiste numa análise dos fundamentos teóricos que são necessários e podem ser aplicados ao setor automóvel, bem como da evolução que os diferentes canais de distribuição de veículos têm conhecido, tendo ainda em conta os contextos normativos e, simultaneamente, políticos de cada região, tanto na Europa (com ênfase na União Europeia) como na América do Sul (em particular no Equador). São também analisados os fatores logísticos e económicos que condicionam a eficiência da operação distributiva nos países de Portugal e do Equador. Todos estes elementos constituem uma base conceptual para a realização de um estudo comparativo, aplicado diretamente ao caso da Volkswagen.

2.1.1. Gestão da Cadeia de Abastecimento

A gestão da cadeia de abastecimento (SCM – *Supply Chain Management*) define-se como a coordenação integral de todos os fluxos de produção e da ligação que existe com a distribuição dentro de uma empresa – desde a aquisição da matéria-prima até à concretização e entrega do produto final ao cliente. Esta gestão implica realizar uma integração e otimização de uma rede complexa onde intervêm vários atores, desde os fornecedores até aos consumidores, de modo que cada insumo esteja disponível no momento exato e chegue ao destino correspondente da forma mais eficiente possível (IBM, 2022).

Para a indústria automóvel, que ao longo do tempo se tem caracterizado por uma cadeia global de valor altamente integrada, a SCM tem assumido uma importância estratégica desde

os anos 1970, acompanhando a globalização produtiva que ocorre neste setor. Os grandes fabricantes (*OEMs*) adotaram diferentes estratégias de fornecimento global orientadas para a otimização de custos e para a sincronização das operações à escala internacional. Tudo isto implicou a introdução de novos modelos logísticos, que articulam de forma homogénea cada um dos elos da cadeia (fornecedores de todos os níveis, fábricas de montagem, centros de distribuição, entre outros), com base em normas uniformizadas e sistemas partilhados. O resultado destes modelos logísticos é a criação de uma cadeia de abastecimento global, na qual a disponibilidade pontual dos componentes necessários na linha de montagem, a gestão do aprovisionamento e o controlo de inventários tornam-se fatores críticos para a competitividade logística. Em suma, a SCM proporciona o enquadramento necessário para compreender a logística automóvel como um todo integrado, orientado para a entrega de valor ao cliente com a máxima eficiência. (Jiménez, 2006).

2.1.2. Modelo “Just in Time” (JIT)

Os modelos de logística *Just-in-Time* (JIT) e a abordagem de produção e logística denominada “*Lean*” surgiram a partir do modelo da Toyota no Japão e expandiram-se globalmente devido aos benefícios comprovados que proporcionam na redução de desperdícios através da aplicação deste tipo de metodologias. O JIT é utilizado como um método de organização da produção e dos inventários, cujo principal objetivo é garantir que os materiais e componentes estejam disponíveis exatamente no momento em que são necessários e cheguem pontualmente (como o próprio nome indica), eliminando assim o armazenamento excessivo e desnecessário em muitas indústrias. Em termos simples e práticos, o JIT pressupõe que se mantenha apenas o inventário mínimo indispensável dentro da empresa e que se sincronize a entrega dos insumos com o ritmo de produção e com a procura por parte do cliente final (Franco & Rubha, 2017).

O JIT exige igualmente uma cadeia de abastecimento extremamente fiável e flexível, dado que qualquer tipo de atraso ou falha de inventário pode provocar a interrupção do processo produtivo – um risco que se tornou evidente perante disrupções como catástrofes naturais ou pandemias. É precisamente por isso que se tem vindo a refletir sobre o equilíbrio entre resiliência e a excessiva dependência que o modelo Just-in-Time pode acarretar (Keswin, 2021).

2.1.3. Filosofia Lean

A filosofia Lean surgiu, tal como o modelo Just-in-Time (JIT), a partir do modelo da Toyota, e centra-se particularmente na eliminação de todo o tipo de desperdício ou de material que já não tenha utilidade para a indústria nos processos logísticos e produtivos, permitindo, assim, maximizar o valor agregado a oferecer. Segundo Soares et al. (2021), “os benefícios da adoção de práticas lean foram inicialmente documentados na indústria automóvel, incluindo a redução dos prazos de entrega, dos inventários e dos custos, bem como o aumento da qualidade e do nível de serviço”. Ou seja, ao aplicar a filosofia Lean, os fabricantes concentram-se na redução de prazos, minimização dos tempos de produção, dos stocks e dos custos, ao mesmo tempo que procuram melhorar a qualidade do produto final, com enfoque na satisfação do cliente. Este tipo de ferramenta revela-se particularmente útil quando complementado com outros sistemas como o *Kanban*, *Kaizen*, *SMED*, entre outros, que promovem a melhoria contínua e têm sido implementados tanto em fábricas e indústrias automóveis como na logística, permitindo uma distribuição adequada de veículos.

Em conjunto, o JIT e o Lean permitem que a cadeia de abastecimento opere com fluxos contínuos, eliminando o supérfluo e tudo o que gera desperdícios, ao mesmo tempo que respondem de forma ágil à procura real dos clientes. Muitos fabricantes ocidentais internalizaram estes princípios desde o final do século XX para poderem competir com maior eficácia com os fabricantes japoneses ao nível da eficiência. É importante referir que a aplicação pura deste tipo de metodologias requer um equilíbrio delicado, uma vez que, por um lado, maximiza os tempos de produção e a eficiência quando as condições são ideais e o sistema funciona de forma estável; mas, por outro lado, pode expor a cadeia de abastecimento a erros ou vulnerabilidades em caso de mudanças abruptas ou interrupções inesperadas. Esta realidade tem dado origem a modelos híbridos, que incorporam uma flexibilidade controlada para aumentar a resiliência (Choi et al., 2023).

2.1.4. Modelo de Referência das Operações da Cadeia de Abastecimento

O SCOR é um modelo conhecido pela sigla de Modelo de Referência das Operações da Cadeia de Abastecimento (*Supply Chain Operations Reference Model*), desenvolvido com o objetivo de analisar, medir e melhorar o desempenho das cadeias de abastecimento dentro de uma empresa. A sua primeira menção data dos anos 1990 e, desde então, tem vindo a evoluir até às versões mais recentes, nomeadamente a de 2017, integrando continuamente melhores práticas. Esta filosofia desagrega a cadeia de abastecimento em cinco processos

macro: Planear, Abastecer, Produzir, Entregar e Devolver. Cada um destes processos está subdividido em vários níveis sucessivos, compostos por subtarefas estandardizadas, acompanhadas de métricas de desempenho associadas a boas práticas recomendadas, que são atualizadas com o tempo. O SCOR fornece uma linguagem comum e uma estrutura que permite alinhar todas as áreas da organização, facilitando uma atuação coordenada (Lemghari et al., 2018).

O modelo SCOR tem sido amplamente utilizado na indústria automóvel, tanto para diagnóstico como para melhorias na planificação da produção e na distribuição, a nível de fornecedores de peças automóveis e nas linhas de montagem. Através deste modelo, é possível identificar lacunas em métricas como o nível de inventário, o stock disponível em cada empresa, o cumprimento dos prazos de entrega, a utilização dos meios de transporte, entre outros. Uma das aplicações típicas deste método consiste em “mapear” a cadeia de abastecimento atual para medir os indicadores-chave (como fiabilidade, agilidade, custos, entre outros), permitindo realizar comparações com referências de alto desempenho e implementar melhorias com base nas práticas SCOR, de modo a alcançar o estado desejado (Lemghari et al., 2018).

2.1.5. Adiamento

O Postponement, ou adiamento, é uma tática de gestão e distribuição que consiste em adiar determinadas atividades consideradas secundárias dentro da cadeia de abastecimento até que a procura do cliente esteja claramente definida e completamente confirmada. O objetivo é melhorar a capacidade de resposta, reduzir desperdícios de tempo e manter um controlo eficaz dos custos diretos e indiretos. Quando esta teoria é aplicada à indústria automóvel, procura-se adiar o mais possível a personalização ou a distribuição final dos veículos até que exista um conhecimento mais preciso das preferências reais dos mercados-alvo (Nieuwenhuis & Katsifou, *Distributed Car Manufacturing and Sustainability*, 2015).

Um dos exemplos clássicos recorrentes em vários fabricantes consiste em adiar a instalação de acessórios opcionais ou a definição de certas características finais ou acabamentos dos veículos (tais como a cor, os equipamentos adicionais, etc.) até fases mais próximas do cliente, como por exemplo os centros de distribuição regionais, em vez de definir tudo na fábrica central ou no centro principal de montagem. Deste modo, consegue-se responder melhor à procura local e evita-se a acumulação de stock de modelos com configurações pouco solicitadas (Juárez, 2022).

Este tipo de estratégia assenta no conceito de ponto de desacoplamento, o qual separa a parte da produção orientada para o inventário da parte da produção baseada em encomendas específicas. Ao adiar esta última fase de valor agregado para o cliente, a cadeia pode operar de forma *lean* nos seus segmentos iniciais — ou seja, de forma eficiente e estandardizada — e comportar-se de forma *ágil* nos segmentos finais, oferecendo flexibilidade para a personalização. Em larga escala, aplicar o postponement em contextos globais significa que o fabricante pode produzir grandes lotes estandardizados (obtendo economias de escala) e, posteriormente, adaptar os modelos de acordo com os diferentes destinos regionais e as encomendas concretas de cada cliente. Assim, minimizam-se os custos associados ao inventário e o risco de obsolescência dos veículos (Nieuwenhuis & Katsifou, Distributed Car Manufacturing and Sustainability, 2015).

Um dos casos mais emblemáticos é o da Toyota na América do Norte. De acordo com Ivanov et al. (2021), durante vários anos a empresa enviava veículos "semiacabados" diretamente para os portos de entrada, onde eram adicionados os acessórios, a pintura específica para a região e outros elementos necessários antes da entrega final ao concessionário. Este modelo permitia uma reação quase imediata perante eventuais mudanças nas tendências do mercado — como uma nova cor ou pacote opcional em voga — sem necessidade de reprojeto dispendiosos ou de manter elevados inventários de todas as variantes disponíveis.

Na literatura logística, o postponement é reconhecido como um meio eficaz de gerir a variedade e a incerteza da procura, embora exija uma logística flexível e sistemas de informação robustos para coordenar as etapas adiadas. Em suma, a estratégia de adiamento, em conjunto com a abordagem *leagile*, procura alcançar o melhor de dois mundos: eficiência produtiva na base e capacidade de personalização e rapidez na extremidade final da cadeia (Nieuwenhuis & Katsifou, 2023).

2.2. Conclusão do Capítulo

A revisão bibliográfica sobre a gestão de distribuição na indústria automóvel permite estabelecer que tanto os sistemas de abastecimento quanto os canais de comercialização formam um eixo estratégico no qual a competitividade internacional é maximizada. A análise teórica aborda conceitos sobre modelos produtivos clássicos ao longo dos anos, até aos enfoques de logística global, demonstrando que a vantagem competitiva não reside

apenas na capacidade de produção de uma empresa, mas na eficiência da organização das cadeias de abastecimento, no controle de custos e na capacidade de resposta ao cliente final.

Conclui-se que a distribuição na indústria automóvel não pode ser reduzida a um mero mecanismo de entrega, pois cada elemento deve fazer parte da estratégia global, estabelecendo as bases para as redes de distribuição em qualquer país, independentemente do contexto ou das vantagens e desvantagens competitivas locais.

3. Sistemas de Distribuição de Veículos

A comercialização de veículos desde o fabricante até ao cliente final realiza-se, tradicionalmente, através de canais indiretos, sustentados por redes de distribuidores e concessionários, os quais possuem a capacidade de manter fisicamente os veículos e permitir que estes sejam vistos e testados pelos clientes. No entanto, esses canais têm vindo a evoluir ao longo do tempo e, na indústria automóvel, foram incorporados novos modelos, deixando o modelo clássico perante grandes desafios na era da digitalização, da diversificação dos canais e das novas formas de distribuição.

A rede de concessionários em regime de franquia tem sido a pedra angular da distribuição automóvel em todo o mundo, sendo aplicada na maioria dos países. Nos primeiros anos da indústria, as vendas estavam a cargo de grandes importadores autónomos locais, que se encarregavam de transportar veículos das principais marcas estrangeiras para as cidades onde eram necessários. À medida que a produção em massa se desenvolveu (e na América Latina se iniciou a montagem em regime CKD a partir de 1919), tornou-se necessário implementar novos sistemas de distribuição adaptados ao crescimento do mercado (Tortato & Marx, 2010).

A partir de meados do século XX, o sistema de franquia de concessionários, desenvolvido nos Estados Unidos e na Europa, foi adotado como meio para expandir a cobertura dos fabricantes. Neste modelo, o fabricante (*OEM*) concede a empresas locais o direito exclusivo de vender os seus veículos em determinadas zonas, mediante o cumprimento de determinados padrões, como serviços prestados, infraestrutura e volumes mínimos de venda. Por volta de 1970, as principais marcas automóveis tinham já desenvolvido extensas redes de concessionários, que cobriam praticamente todo o território nacional nos principais mercados de cada país (Tortato & Marx, 2010).

Um dos exemplos mais marcantes verificou-se no Brasil, onde a Ford, a GM e a Volkswagen estabeleceram entre 400 a 800 concessionários cada uma durante este período de expansão. Este crescimento da rede de distribuição foi fundamental para consolidar a presença das marcas no país, assegurando a disponibilidade de peças originais e serviços pós-venda em todo o território nacional, aproximando o produto do consumidor final. O elevado número de concessionários por marca gerou também uma concorrência intra-marca, uma vez que, com a proximidade entre vários concessionários, surgiu uma rivalidade direta pela captação

de clientes em nível local. Ainda assim, o modelo de rede densa de distribuidores permaneceu como norma até ao final do século XX, sustentado por um mercado com vendas em constante crescimento (Almeida, 2022).

O canal tradicional de distribuição automóvel funciona num ciclo contínuo, que se pode descrever da seguinte forma: Fabricante (responsável pela matéria-prima e produção), Importador (etapa opcional), Concessionário (que detém os veículos vindos do fabricante) e Cliente Final (o consumidor). Na Europa, os fabricantes operam geralmente através de uma filial nacional ou de um importador geral, que é o responsável direto pela distribuição aos concessionários autorizados. Em países mais pequenos ou emergentes, é frequente existirem grupos privados locais que assumem a representação total da marca (Mondragón, 2019).

O estudo de Tortato e Marx (2010) identificou que o tamanho dos concessionários (pequeno e independente vs. parte de um grupo), o comportamento do consumidor (mais informado e exigente) e o contexto legal (regras de concorrência, contratos de distribuição) são variáveis-chave que explicam a evolução dos canais de distribuição automóvel. Com o objetivo de estruturar estas relações de forma sistemática, foi proposto um modelo clássico que relaciona essas variáveis com as configurações mais adequadas para os canais de distribuição. Este modelo, desenvolvido por Tortato e Marx (2010), permite visualizar de que forma se combinam fatores contextuais e estratégicos para determinar se um distribuidor deve operar em regime monomarca ou multimarca, e se deve fazê-lo de forma isolada ou como parte de um grupo — conforme ilustrado na Tabela 3-1.

Tabela 3-1 – Relações entre variáveis contextuais e a configuração do canal de distribuição

Tamanho do distribuidor	Ambiente legal	Comportamento do consumidor	#	Tipo de marca	Estrutura organizacional
Pequeno	Desfavorável	Passivo	1	Monomarca	Isolado
Pequeno	Desfavorável	Ativo	2	Monomarca	Isolado
Pequeno	Favorável	Passivo	3	Monomarca	Isolado
Pequeno	Favorável	Ativo	4	Monomarca	Isolado
Médio	Desfavorável	Passivo	5	Monomarca	Ambos

Médio	Desfavorável	Ativo	6	Monomarca* / Multimarca	Ambos
Médio	Favorável	Passivo	7	Monomarca* / Multimarca	Ambos
Médio	Favorável	Ativo	8	Multimarca	Grupo
Grande	Desfavorável	Passivo	9	Monomarca	Grupo
Grande	Desfavorável	Ativo	10	Multimarca	Grupo
Grande	Favorável	Passivo	11	Monomarca / Multimarca	Grupo
Grande	Favorável	Ativo	12	Multimarca	Grupo

Fonte - (Tortato & Marx, 2010)

O modelo apresentado demonstra que a configuração do canal de distribuição está fortemente condicionada por fatores contextuais. Distribuidores de pequeno porte, inseridos em ambientes legais restritivos e atendendo consumidores com baixo nível de exigência, tendem a operar de forma isolada e em regime monomarca. Em contrapartida, grandes distribuidores, atuando em ambientes legais mais favoráveis e diante de consumidores mais ativos, adotam estratégias multimarca e se integram a grupos empresariais, favorecendo economias de escala e maior competitividade no mercado. A aplicação deste modelo permitirá comparar de forma estruturada os canais de distribuição nos mercados automóveis de Portugal e do Equador, objeto deste estudo.

3.1.1. Sistema de Distribuição Vertical – Europa

O sistema de distribuição vertical caracteriza-se pela integração e coordenação entre as diferentes etapas do canal de distribuição sob um controlo unificado, seja por meio da propriedade direta ou de contratos formais. Com este modelo, pretende-se formar uma unidade coesa entre o fabricante, os grossistas e os concessionários retalhistas. Esta abordagem permite alinhar os objetivos e as estratégias, garantindo que o fabricante tenha controlo desde a produção até à entrega do produto final, orientando-se por metas comuns no âmbito do marketing. A eficiência deste sistema aumenta e os conflitos reduzem-se, uma vez que cada elo da cadeia atua com uma visão de longo prazo e sob uma normativa comum.

Na Europa, historicamente, tem-se adotado um sistema vertical, o qual opera através de filiais ou importadores nacionais. Estes são responsáveis por fornecer veículos exclusivamente a concessionários autorizados, que mantêm contratos de concessão exclusiva. Este tipo de acordo obriga os distribuidores a vender exclusivamente uma determinada marca e a cumprir padrões rigorosos de serviço, infraestrutura e metas mensais de vendas. Neste sistema, cabe ao fabricante garantir a existência de territórios protegidos e oferecer um forte apoio comercial ao concessionário. Assim, a coordenação vertical estende-se a uma logística centralizada (um exemplo claro são os distribuidores regionais) e a sistemas comerciais integrados. Um dos exemplos clássicos é o dos concessionários oficiais de marcas como a Volkswagen (Figura 3-1), Renault ou Toyota na Europa, onde todos seguem políticas homogêneas definidas pela marca.

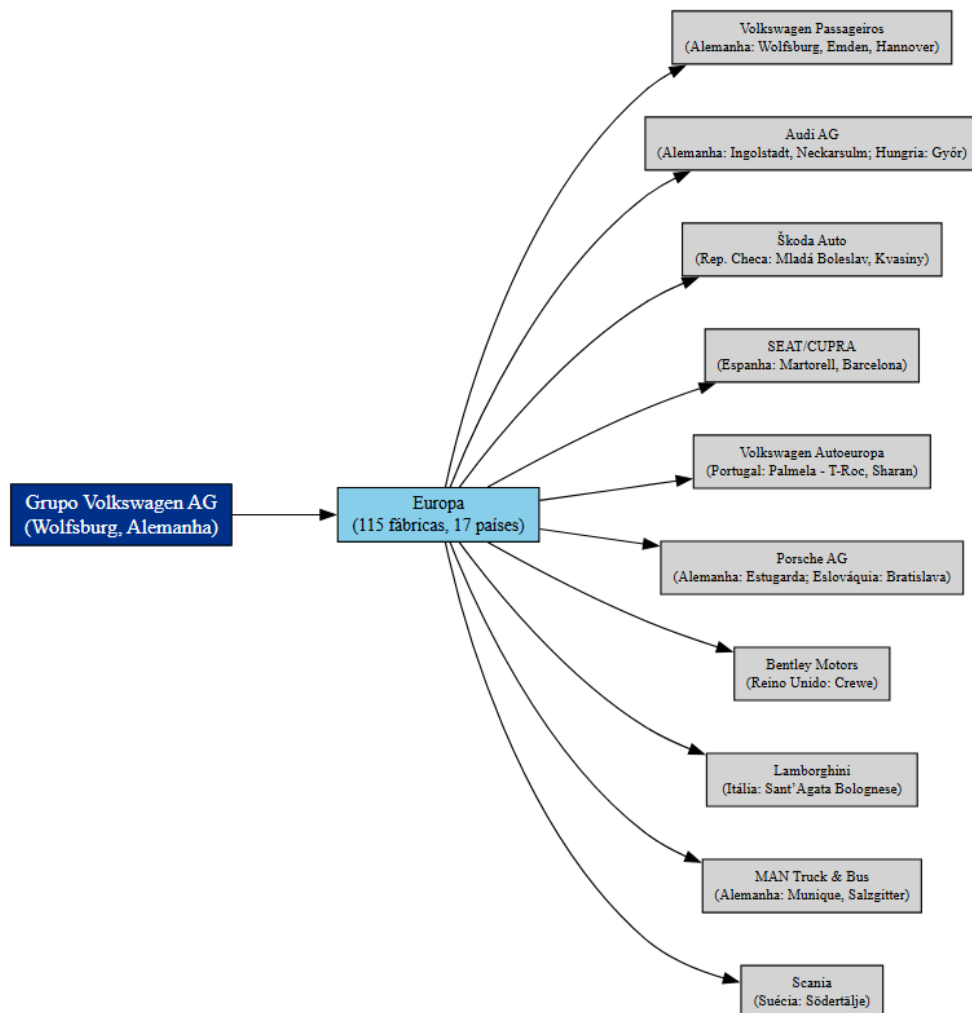


Figura 3-1 – Diagrama Vertical – Europa

Fonte – Elaboração própria do autor, obtido de Volkswagen Group (2025)

3.1.1. Sistema de Distribuição Vertical – América Latina

A predominância deste tipo de sistemas não é casual, dado que em países como o México, o Brasil e a Argentina ainda prevalece o sistema vertical, embora com algumas particularidades. Nos principais mercados, os fabricantes do setor automóvel dispõem de fábricas locais ou subsidiárias encarregues da venda, uma vez que, tal como sucede na Europa, os veículos são distribuídos exclusivamente a concessionários oficiais.

Em países de menor dimensão, como o Equador (Figura 3-2), o Peru ou o Chile, é comum a figura do importador exclusivo, o que significa que uma empresa local detém a representação total da marca e atua como grossista a nível nacional, sendo responsável pela venda de veículos a concessionários retalhistas. O importador nacional integra este sistema vertical através de um contrato e assume, por isso, os custos e funções logísticas e comerciais. Desta forma, o fabricante coordena a cadeia através de contratos de distribuição diretamente com o importador, e este, por sua vez, com os clientes finais, garantindo assim a integridade da marca.

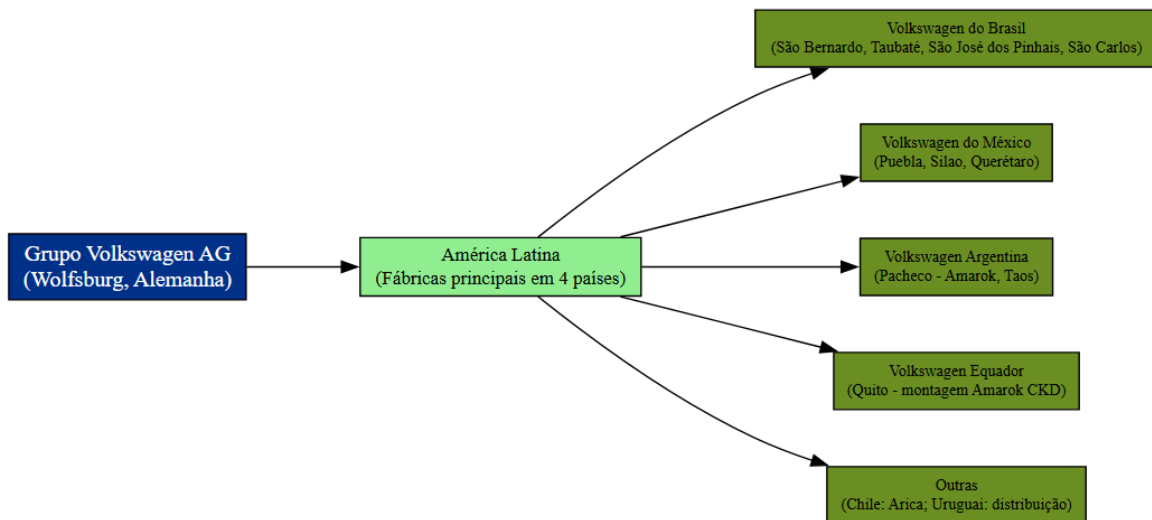


Figura 3-2 – Diagrama Vertical – América Latina

Fonte – Elaboração própria do autor, obtido de Volkswagen Group (2025)

No caso do Equador, operam marcas globais através de representantes legais como a Aymesca (montadora e distribuidora da Kia e Hyundai), ou de empresas importadoras pertencentes a marcas chinesas, que se encarregam de abastecer os concessionários locais. As leis de concorrência são menos rigorosas e existem práticas que protegem naturalmente os concessionários, com regulamentações que, em geral, não seguem os padrões da União

Europeia. Ainda que os canais até ao cliente final possam ser mais longos, tanto geograficamente como, por vezes, economicamente, mantém-se o compromisso com a exclusividade e uma colaboração estreita entre o fabricante, o concessionário e o cliente final. Isto porque operam sob uma única marca e seguem normas definidas pelo fabricante (ou pelo importador), no que se refere ao serviço pós-venda, formação e metas de vendas — tal como acontece na Europa.

3.1.2. Conclusão: Centralização e Controlo como Vantagem Competitiva

Na Europa, o sistema de distribuição vertical é considerado um modelo verificado e controlado diretamente pelos fabricantes, o que garante homogeneidade da marca, além de padrões logísticos eficientes e baixo risco ao longo da cadeia. Por outro lado, na América Latina, existe um predomínio do sistema vertical; no entanto, a presença da figura do importador exclusivo introduz uma maior intermediação, o que reduz o controlo direto do fabricante, gerando assim alguma vulnerabilidade relativamente às regulamentações a cumprir e à variabilidade logística.

As principais vantagens de cada sistema nas duas regiões podem ser observadas na Tabela 3-2.

Tabela 3-2. Comparativa do sistema de distribuição vertical na Europa e na América Latina.

Dimensão	Europa	América Latina
Canal y formação	Integração contratual fabricante/filial → concessionário autorizado (canal curto).	Fabricante → importador exclusivo → concessionário (canal mais longo).
Regulações	Coordenação padronizada, determinada pelo fabricante, cumprindo as regulamentações da UE.	Coordenação do fabricante ao importador; quebra de regulamentações internacionais.
Exclusividade	Seletiva dependendo do setor ou região.	Exclusiva a nível territorial e monomarca no concessionário.
Logística	Centros regionais, multimodal intra-UE, JIT e TI integradas.	Dependência de portos/alfândegas; maior variabilidade de lead times e custos.

Comercial	Programas unificados para a marca.	Suporte assumido pelo importador dependendo da capacidade comercial.
Risco e controlo	Menor número de intermediários, maior controlo.	O controlo é partilhado com o importador.

Fonte – Elaborado pelo autor, obtido de Montealegre (2015)

3.1.3. Sistema de Distribución Horizontal – Europa

No setor automóvel, os canais horizontais não têm sido tão fortes nem amplamente utilizados como os verticais, uma vez que as marcas, historicamente, mantiveram redes separadas. No entanto, existem estratégias que aplicam o sistema horizontal tanto no continente europeu quanto no americano. Na Europa, tem-se desenvolvido uma pressão competitiva, o que tem impulsionado a eficiência e um certo nível de horizontalidade. Um dos exemplos claros é a cooperação entre fabricantes que realizam alianças como: Renault – Nissan – Mitsubishi, que possuem projetos nos quais partilham pontos de venda e serviços gerados na pós-venda em diferentes regiões da Europa. Isso demonstra que concessionários, que antes eram destinados exclusivamente à Renault ou Nissan, podem partilhar instalações ou criar "megaconcessionários" multimarca, os quais poderão quase duplicar o número de pontos de venda compartilhados até o ano de 2025.

O objetivo de um sistema horizontal é gerar um aumento na rentabilidade da rede, além de reduzir custos, cortar despesas desnecessárias e criar oficinas e financiamentos para marcas aliadas. Assim, duas empresas que estão no mesmo nível (fabricantes) colaboram para uma distribuição, em vez de operar exclusivamente em uma rede independente. Outro fenômeno que emerge do sistema horizontal é que grandes grupos de distribuição se uniram para adquirir concessionários que possuem diversas marcas, criando operações que abrigam diferentes franquias paralelamente. Embora cada ponto de venda represente apenas uma marca para o público, a sinergia é compartilhada a nível corporativo nas compras, inventários e serviços que cada marca pode oferecer. (Castillos, 2017).

3.1.4. Sistema de Distribución Horizontal – América Latina

Para a região da América Latina, o sistema horizontal manifesta-se quando vários grupos de importadores e distribuidores realizam operações com multimarcas. Devido ao menor tamanho dos mercados da América do Sul, é comum que um grupo empresarial seja

responsável pela representação de várias marcas. Na América Central e no Caribe ocorre algo muito particular, pois um consórcio local pode tornar-se importador de marcas japonesas e europeias ao mesmo tempo, compartilhando infraestrutura de distribuição, embora cada marca deva manter a sua identidade comercial.

Um dos casos mencionados por Garnica (2008), trata-se do grupo Inchcape, presente em vários países da América Latina, responsável pela distribuição de marcas como Suzuki, Subaru, BMW, entre outras, sob uma mesma estrutura a nível corporativo. Esta é considerada uma forma de horizontalidade a nível dos distribuidores, na qual as empresas unem a representação de várias marcas no setor automóvel. As alianças entre fabricantes no contexto de produção para posterior distribuição na região são bastante comuns, como no caso da Renault-Nissan, que partilhou várias fábricas e até canais de venda para certos modelos que podem ser complementares.

Na América Latina existe algo denominado “*showrooms multimarca*”, localizados em cidades pequenas. Trata-se de um concessionário que exhibe duas marcas distintas (sempre sob um acordo entre ambos os fabricantes) para alcançar viabilidade económica em mercados reduzidos. Como a densidade de vendas na América Latina não justifica um espaço exclusivo por marca, são necessárias este tipo de exposições. Finalmente, existem plataformas online, que agregam diferentes ofertas de cada concessionário, criando um canal horizontal em nível digital, no qual todas as marcas compartilham a mesma visibilidade (Melchiade, 2023).

3.1.5. Conclusão: Cooperação versus Necessidade de Escala

Na Europa, existem sistemas horizontais que respondem a uma estratégia de cooperação para buscar sinergia entre os custos e a cobertura que cada marca pode atingir, especialmente através de alianças entre concessionários e plataformas digitais de visualização. Por outro lado, na América Latina, o sistema horizontal surge como resposta à necessidade de viabilidade económica, pelo que se requer multimarcas, capazes de compensar a fragmentação da demanda, embora exista o risco de uma marca se sobrepor à outra. A Tabela 3-3 apresenta as principais diferenças na aplicação do sistema horizontal e como é gerido em cada uma das regiões mencionadas.

Tabela 3-3 - Comparativa do sistema de distribuição horizontal na Europa e na América Latina.

Dimensão	Europa	América Latina
----------	--------	----------------

Natureza	Alianças entre os atores que se encontram no mesmo nível	Showrooms multimarca e cooperação entre distribuidores/importadores
Objetivo estratégico	Cobrir sinergia de custos, cobertura e redes	Mercados de menor escala, busca de diversificação
Logística compartilhada	Compartilhar armazéns e pós-venda entre marcas	Centros com multiprodutos
Riscos	Tensões por identidade de marca e competição intra-grupo	Dependência de holdings; possível canibalização entre marcas do mesmo grupo

Fonte – Elaborado pelo autor.

3.2. Extensão e Profundidade do Canal de Distribuição Automóvel

A extensão e profundidade dos canais de distribuição refletem dimensões que descrevem a estrutura da rede comercial. Estas duas variáveis permitem caracterizar a forma como ocorre em termos de comprimento vertical e amplitude horizontal. Assim, a extensão do canal refere-se, normalmente, ao comprimento do canal, ou seja, ao número de níveis de intermediários desde o produtor até chegar ao consumidor ou cliente final. Por outro lado, a profundidade do canal alude à dimensão horizontal presente em cada nível, como, por exemplo, o número de intermediários que operam em cada nível ou em cada degrau do canal (Di Nucci & Lan, 2003).

Um canal pode ser curto (existe uma extensão mínima) quando o fabricante chega ao consumidor final sem intermediários, ou pode incorporar um ou mais níveis até o cliente, tornando-o mais longo. Em termos de marketing, a extensão é esquematizada como canal direto, canal curto e canal longo. Na indústria automóvel, geralmente observa-se uma extensão curta, pois os veículos podem ir da fábrica diretamente ao cliente. No entanto, em certos mercados, a extensão aumenta devido à presença de importadores, concessionários, distribuidores e outros intermediários até alcançar um segundo nível.

Quando se menciona a profundidade, esta pode ser estreita se em cada nível existirem poucos atores, ou seja, se houver, por exemplo, apenas um grossista a nível nacional ou um retalhista exclusivo dependendo da zona; também pode haver profundidade ampla, quando existem diferentes distribuidores em paralelo dentro do mesmo nível. Por fim, a profundidade refere-

se ao grau de cobertura ou à amplitude existente em cada degrau, de modo que na indústria automóvel pode abranger desde os níveis do fabricante, passando por distribuidores, intermediários, concessionários e, finalmente, o cliente final, com várias pessoas responsáveis por encaminhar o fluxo ao próximo nível. Na distribuição comercial, uma distribuição intensiva implica grande profundidade (muitos pontos de venda), enquanto uma distribuição exclusiva apresenta pouca profundidade (poucos distribuidores selecionados por área).

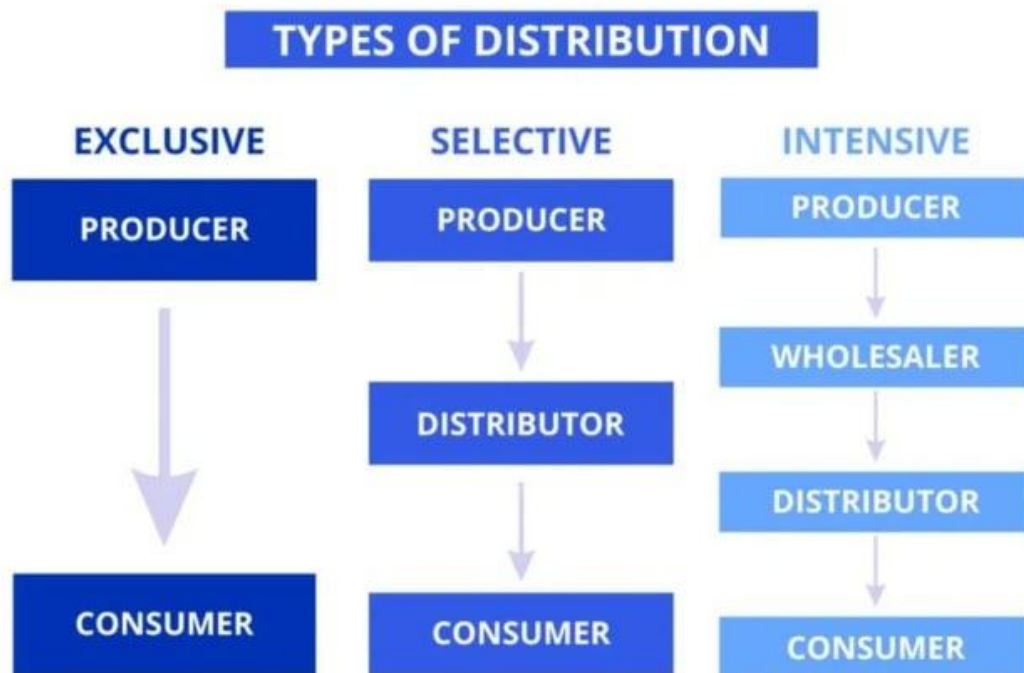


Figura 3-3 - Tipos de canais de distribuição do produtor ao consumidor.

Fonte – Elaboração própria do autor

3.2.1. Extensão e Profundidade do Canal de Distribuição – Europa

No caso da Europa, a maioria dos mercados nacionais, como Alemanha, França, entre outros, possui canais curtos para carros novos ou modelos atuais, pelo que o fabricante (ou sua filial) realiza a venda diretamente aos concessionários, que por sua vez vendem ao consumidor ou cliente final. Não existem grossistas independentes, o que equivale a ter um único intermediário no processo. Isto é denominado como canal de comprimento 2, já que do produtor vai para o concessionário e, finalmente, o produto é adquirido pelo cliente. No entanto, existem mercados menores onde existem agentes ou níveis adicionais, mas

tipicamente a cadeia não excede dois níveis, ocorrendo apenas quando há algum importador em países sem contato direto com o produtor ou quando existem brokers de frotas.

Quanto à profundidade, na Europa, na maioria dos países, existe uma distribuição profunda ao nível retalhista, permitindo maximizar a cobertura geográfica e de mercado. Um dos exemplos mais comuns é a França, que possui centenas de concessionários distribuídos estrategicamente no território para as marcas Renault e Peugeot. Ao nível grossista, existe aproximadamente um importador por país, pelo que a extensão típica na Europa é de dois níveis, e a profundidade é considerada alta devido à presença de grandes concessionários.

3.2.2. Extensão e Profundidade do Canal de Distribuição – América Latina

Na América Latina, a extensão do canal apresenta grande variação dependendo do país: em países com uma indústria estabelecida, como Brasil, México ou Argentina, é semelhante ao que se observa na Europa, indo do fabricante diretamente ao concessionário. Porém, nos demais países que não possuem produção local, é necessário um importador ou distribuidor nacional. No caso do Equador, um fabricante, seja da Ásia ou da Europa, é responsável pelo envio de veículos para um importador exclusivo dentro do país, que se encarrega da distribuição aos concessionários autorizados a nível local; assim, a extensão vai do fabricante, passando pelo importador, até finalmente chegar aos concessionários onde os clientes finais podem adquirir os veículos (3 níveis de canal).

No caso da profundidade, a América Latina apresenta um nível retalhista e de menor profundidade comparado com a Europa, devido ao tamanho de mercado e à cobertura dos concessionários, que é relativamente menor em proporção à população ou território ocupado. Especificamente no Equador, que conta com cerca de 18 milhões de habitantes, as vendas em 2023 foram de aproximadamente 132.000 unidades (Figura 3-4), atendidas provavelmente por dezenas de concessionários em diferentes cidades. Muitas zonas rurais não possuem concessionários oficiais, de modo que os principais estão concentrados nas capitais provinciais (AEADE, 2023).

Em Portugal, que possui aproximadamente 10 milhões de habitantes, foram vendidos cerca de 200.000 carros em 2023, com uma rede de concessionários bastante densa e distribuída por todo o país. Isso reflete a profundidade horizontal existente na rede de distribuição em cada país, que na América Latina tende a ser mais limitada, pois poucas empresas concentram uma grande fatia de mercado. Ao nível grossista, normalmente existe apenas um

importador por marca, que constitui a profundidade 1 desse nível. Já ao nível retalhista, mercados grandes como Brasil e México possuem centenas de concessionários, mas ainda é bastante comum que todos esses concessionários e marcas sejam controlados por um mesmo grupo corporativo (Focus2move, 2023).

AÑO	Exportación	Importación	Ventas de Producción Nacional	Ventas de Vehículos Importados	Ventas Totales	Variación %
	1	2	3	4	5=(3+4)	
2000	5.012	8.019	10.441	8.542	18.983	▲ ▼
2001	7.493	42.394	20.316	36.634	56.950	200,0% ▲
2002	5.077	49.093	21.047	48.325	69.372	21,8% ▲
2003	8.574	30.956	22.768	35.327	58.095	-16,3% ▼
2004	9.308	38.248	22.230	36.921	59.151	1,8% ▲
2005	13.481	55.310	29.528	50.882	80.410	35,9% ▲
2006	20.283	57.476	31.496	58.062	89.558	11,4% ▲
2007	25.916	54.104	33.500	58.070	91.570	2,2% ▲
2008	22.774	70.322	47.541	65.067	112.608	23,0% ▲
2009	13.844	40.649	44.990	47.740	92.730	-17,7% ▼
2010	19.516	79.685	56.583	75.384	131.967	42,3% ▲
2011	20.450	74.054	60.306	79.502	139.808	5,9% ▲
2012	23.386	66.887	55.651	65.717	121.368	-13,2% ▼
2013	6.514	60.779	55.906	57.894	113.800	-6,2% ▼
2014	8.368	59.851	60.273	59.784	120.057	5,5% ▲
2015	3.274	37.559	44.210	37.099	81.309	-32,3% ▼
2016	716	32.818	31.738	31.817	63.555	-21,8% ▼
2017	640	71.897	40.201	64.876	105.077	65,3% ▲
2018	1.595	103.543	37.298	100.317	137.615	31,0% ▲
2019	1.777	107.861	25.315	106.893	132.208	-3,9% ▼
2020	1.024	61.429	13.424	68.397	81.821	-38,1% ▼
2021	231	97.492	17.021	98.710	115.731	41,4% ▲
2022	120	127.263	15.125	119.045	134.170	15,9% ▲
2023	40	124.544	18.789	113.599	132.388	-1,3% ▼

Figura 3-4 – Vendas em 2023 do Equador

Fonte – Obtido de AEADE (2023)

3.2.3. Conclusão: Comprimento do Canal e Densidade da Rede como Fatores Diferenciadores

A logística de distribuição na Europa caracteriza-se por canais relativamente curtos, mas com uma rede profunda e densa de concessionários, independentemente da população de cada país, o que permite maior controle sobre a marca e acesso homogéneo ao cliente final. Na América Latina, os canais são geralmente mais longos, devido à presença do importador, e a cobertura territorial é menos densa, obrigando concessionários e importadores a adaptar-se localmente e a enfrentar custos mais elevados nas transações. A Tabela 3-4 apresenta uma comparação entre estes fatores para a Europa e a América Latina.

Tabela 3-4 - Comparativa da extensão (comprimento) e profundidade (cobertura) do canal de distribuição automóvel na Europa e na América Latina.

Dimensão	Europa	América Latina
Extensão típica	Curta, do concessionário ao cliente final	Pode ser variável, de curta a longa, dependendo do país
Profundidade no retalho	Alta profundidade com vários concessionários	Média/baixa, com pouca densidade e população concentrada
Implicações logísticas	A previsibilidade funciona melhor	A complexidade é alta, com mais elos no processo
Implicações comerciais	Padronização quase total da marca em cada país	Políticas comerciais geridas pelos importadores

Fonte – Elaboração própria do autor

3.3. Circuitos de Distribuição na Indústria Automóvel

Os circuitos de distribuição referem-se às diferentes rotas ou configurações existentes ao acompanhar o percurso desde o fabricante até a chegada ao consumidor final, considerando os intermediários e os parâmetros que influenciam o processo. É outra forma de descrever os canais, distinguindo-se pela estrutura específica que possuem. Existem circuitos curtos, circuitos longos e circuitos alternativos, que dependem da natureza dos intermediários. Um circuito de distribuição é definido de acordo com a ordem dos intervenientes e o tipo de mercado a que se destinam. (Pinazo, 2022).

Para o setor automóvel existem diferentes circuitos de distribuição:

- a. Circuito tradicional: é aquele em que o fabricante envia diretamente o produto para um concessionário autorizado, que por sua vez o entrega ao comprador final. É o circuito principal utilizado para a venda de carros novos em ambos os continentes. Considera-se um circuito relativamente curto e exclusivo, em que o concessionário funciona como único intermediário entre o produtor e o cliente.
- b. Circuito de venda direta: do fabricante chega diretamente ao cliente final. Este tipo de circuito é minoritário, mas tem crescido nos últimos anos com a digitalização. A Tesla é um dos principais exemplos, pois opera suas próprias lojas e realiza vendas online diretamente ao consumidor. Na Europa, a venda direta não era tão comum devido a diferentes acordos legais com os concessionários e à importância do serviço local. Na América Latina, por outro lado, é bastante raro que exista uma venda direta; quase sempre ocorre através de um concessionário, tanto por razões logísticas quanto pelo serviço que este pode oferecer. O circuito é relativamente curto.
- c. Circuito de importação independente: é um circuito menos comum, no qual o importador, que não é oficial, traz veículos de outro mercado para venda local. Um exemplo claro ocorre na América Latina, com importação de veículos de países vizinhos. Neste circuito, o fornecedor externo apresenta seus produtos a um importador local independente, que disponibiliza o lote a um vendedor local e, finalmente, chega ao cliente final. Os atores neste circuito são o exportador, o importador paralelo, o vendedor local e o cliente.



Figura 3-5 – Exemplo dos Circuitos de Distribuição (HUB STK)

Fonte – Obtido de HUB STK Armazéns Gerais (s.f)

3.3.1. Circuitos de Distribuição – Europa

O circuito de distribuição utilizado na Europa é o concessionário oficial, denominado circuito tradicional curto. Na UE, tem-se incentivado o circuito de distribuição seletiva ao nível da pós-venda, permitindo que a coexistência de oficinas oficiais e redes independentes facilite o fornecimento de peças por canais paralelos. Para veículos novos, a Europa não apresenta nenhum tipo de circuito alternativo, exceto algumas importações de veículos que podem ter preço mais baixo em um país e, ao serem importados, são matriculados no país de destino onde serão utilizados.

A transformação digital está a introduzir o circuito online direto: algumas marcas permitem comprar online e receber o carro em casa (embora geralmente atribuído a um concessionário para a entrega). Também surgem agregadores (como autobrókers ou leasing multimarca), que funcionam como novos intermediários no circuito (um broker recebe o pedido do cliente e o canaliza para o concessionário que oferecer o melhor preço). Assim, a estrutura se enriquece, mas gira principalmente em torno do canal oficial.

3.3.2. Circuitos de Distribuição – América Latina

Na América Latina também se destaca o circuito tradicional de concessionários para a distribuição de automóveis. No entanto, em diversos países existem circuitos denominados informais ou alternativos, mais evidentes do que na Europa. Por exemplo, vários países da América Central importam diretamente veículos usados provenientes dos EUA (circuito paralelo ao oficial, onde os carros têm 0 km). Nos países andinos, os carros introduzidos sem tarifa aduaneira pertencem a um circuito irregular. Além disso, pela inexistência de cobertura total do território para venda e aquisição de carros, surgem intermediários locais não oficiais.

O pós-venda também apresenta circuitos informais mais massivos (venda ambulante de peças, oficinas informais). Apesar disso, as associações automóveis latino-americanas (como a ALADDA) promovem o fortalecimento do circuito formal de concessionários, por ser fonte de emprego e impostos. Cabe mencionar que, na América Latina, algumas marcas têm testado vendas diretas em eventos (feiras, pop-up stores) para ampliar a cobertura onde não há concessionário; porém, normalmente, depois canalizam a entrega e o serviço para algum concessionário associado, mantendo assim o circuito convencional.

3.3.3. Conclusão: Diversificação formal na Europa e flexibilidade informal na América Latina

Os circuitos utilizados na Europa focam-se na venda oficial através de diversos concessionários autorizados, com uma crescente abertura para o modelo de agência e e-commerce. Na América Latina, o predomínio também ocorre através do canal oficial, mas os circuitos paralelos representam uma grande porcentagem das vendas de veículos, refletindo uma maior informalidade, com adaptações a restrições econômicas ou a padrões e normas. A Tabela 3-5 apresenta uma comparação dos circuitos de distribuição para ambos os continentes.

Tabela 3-5 - Principais circuitos de distribuição automóvel e seus atores, comparando Europa e América Latina

Circuito	Europa	América Latina
Veículo novo (oficial)	Da filial ao concessionário autorizado e, finalmente, ao cliente	Da filial ao concessionário autorizado e, finalmente, ao cliente

Venda direta / agência	Crescente, mas ainda minoritária	A venda via concessionário é a mais utilizada
Importação paralela/usados	Moderada	Relevante em países que não possuem tarifas de importação
Pós-venda oficial	Rede ampla e altamente regulada	Rede oficial em capitais e grandes cidades
Aftermarket independente	Competitivo e profissionalizado	Amplamente difundido; qualidade e rastreabilidade heterogêneas

Fonte – Elaboração própria do autor

3.4. Conclusões do Capítulo

A estrutura vertical tem sido a mais utilizada na indústria automóvel, sem desconsiderar a horizontal. No entanto, apresentam-se diferentes modelos organizativos e estratégias diferenciadas para manter controlo, flexibilidade e acesso ao mercado. Os sistemas verticais caracterizam-se por uma integração mais rígida entre fabricante e distribuidor, enquanto os sistemas horizontais e mistos oferecem maior flexibilidade e permitem a expansão territorial através de alianças com terceiros, abrindo mercados emergentes devido às condições económicas e regulatórias dessas regiões.

Conclui-se que a escolha e implementação de um sistema de distribuição representa uma decisão estratégica, com impacto direto na competitividade e sustentabilidade das empresas do setor automóvel. Não existe um modelo superior; a eficácia de cada sistema está sempre ligada aos objetivos corporativos, bem como às características do mercado e à infraestrutura logística disponível. Consequentemente, compreender estas estruturas é essencial para explicar as diferenças observadas na organização da Volkswagen na Europa e na América Latina, assim como para entender como as marcas automóveis se posicionam em contextos globais com necessidades locais específicas.

4. Indústria Automóvel – Internacionalização

A nível internacional, a indústria automóvel tem vindo a adaptar-se aos modelos de distribuição adotados na última década. A maioria das marcas tende a experimentar com vendas diretas, o que está relacionado com os canais digitais, reduzindo assim o papel tradicional dos concessionários, onde as vendas dependiam da visita dos clientes. Uma das marcas que se tem mantido mais conservadora nesse sentido a nível mundial é a Volkswagen (Ver Figura 4-1). Por exemplo, em Portugal, até ao ano de 2024, a Volkswagen mantém um modelo tradicional focado nos concessionários, sem adotar nenhum modelo de agência, garantindo assim uma rede de distribuidores que representa algo sustentável e viável a longo prazo (Peralta, 2023).

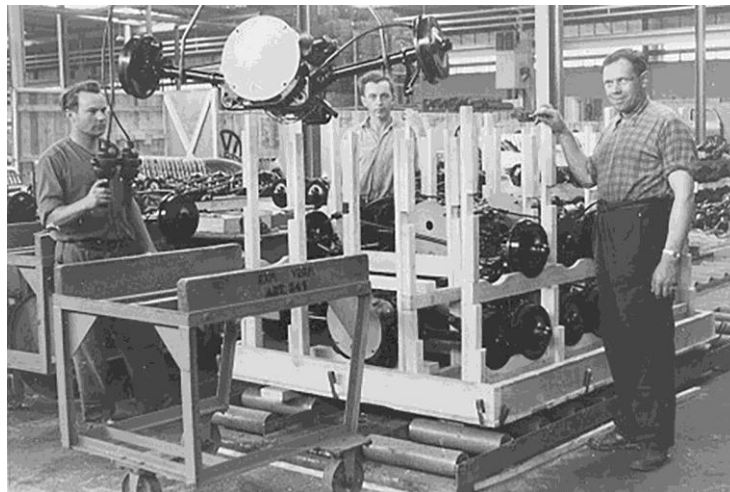


Figura 4-1 - Empregados da VW no ano 1955

Fonte - (Newsroom, 2023)

Os fabricantes de automóveis enfrentam diversos desafios logísticos a nível global. Um dos desafios mais recentes foi a escassez de recursos durante a pandemia ocorrida no ano de 2020, o que afetou a disponibilidade de veículos para comercialização. A Volkswagen, por sua vez, reportou uma queda nas vendas mundiais no ano de 2022 (aproximadamente 7% menos do que em 2021), mas conseguiu mitigar estes problemas através do envio de stock adicional para os países onde os clientes aguardavam há muito tempo pela entrega dos veículos atrasados (Peralta, 2023).

Nos mercados onde ocorrem acontecimentos emergentes ou onde o stock é mais limitado, a Volkswagen aposta na expansão local. Como exemplo, na América do Sul, onde possui 6 fábricas distribuídas entre o Brasil e a Argentina, e mais de 700 pontos de venda ativos até

ao ano de 2025, espalhados por 26 países da região. O investimento da Volkswagen nas fábricas do Brasil pretende alcançar 16 novos lançamentos com comercialização prevista até ao ano de 2028, reforçando assim a presença regional da marca (Newsroom, 2023).

Este tipo de estratégias reflete como a Volkswagen adapta o seu mercado, investimento e pessoal à distribuição conforme cada contexto e região. Com isto, a marca consegue otimizar as cadeias logísticas a nível mundial e reforçar as redes locais de venda, através do aumento de pontos de venda (concessionários) e da expansão das fábricas de montagem.

4.1. História e Evolução da Volkswagen

A Volkswagen, cujo nome em alemão significa "carro do povo", foi fundada em 1937 sob o regime nazi da época, com o objetivo de produzir um veículo acessível para a população alemã. Quando a ideia foi consolidada e a produção do veículo iniciada, este foi denominado "KdF-Wagen" (Logotipo da Figura 4-2), tendo sido encomendado diretamente ao engenheiro Ferdinand Porsche. Com o passar dos anos, este veículo viria a tornar-se no icónico "Carocha", um símbolo de mobilidade acessível no país.

(ClixAuto, 2023).



Figura 4-2 - História (Logotipo da VW até o ano 2000)

Fonte - (CochesCom, 2010)

4.1.1. Fundação e primeiros anos da Volkswagen

Ao longo da Segunda Guerra Mundial, a produção da Volkswagen centrou-se essencialmente em veículos destinados ao setor militar, adaptando o seu primeiro automóvel para usos bélicos. Após o fim da guerra, a fábrica ficou sob controlo britânico, retomando a produção do modelo civil do conhecido "Carocha" (Ver Figura 4-3), que rapidamente ganhou espaço e popularidade na Alemanha do pós-guerra, primeiro a nível local e, posteriormente, a nível internacional. A resiliência da Volkswagen nos seus primeiros anos lançou as bases para a sua expansão global nas décadas seguintes, tornando-se um símbolo

da recuperação económica alemã e numa das marcas automóveis mais reconhecidas mundialmente. (Dizes et al., 2018)

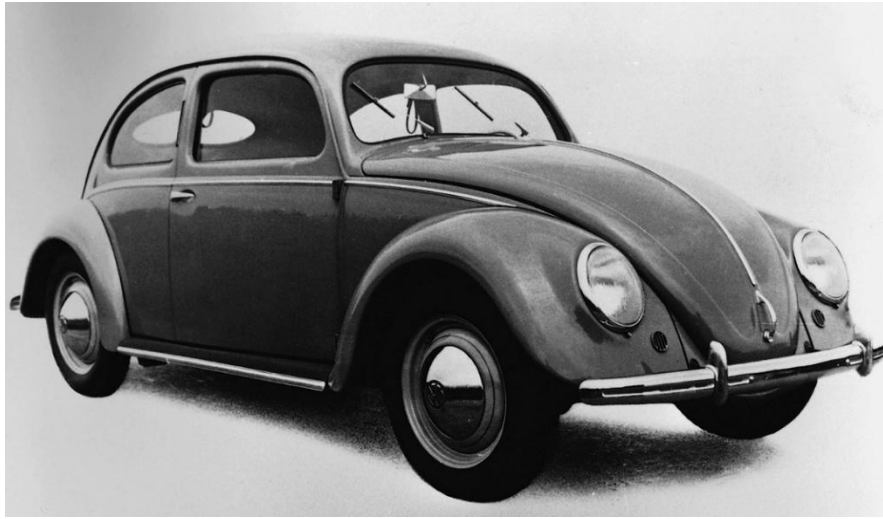


Figura 4-3 – Automóvel "Carocha"

Fonte - (Volkswagen Ecuador, 2025)

4.1.2. Expansão global e entrada em novos mercados

Após o fim da Segunda Guerra Mundial, a Volkswagen experimentou uma impressionante expansão a nível global. Em 1950, o veículo icónico da marca tornou-se um dos principais e mais notáveis símbolos da recuperação económica da Alemanha e, com o tempo, ganhou grande popularidade em mercados internacionais, especialmente nos Estados Unidos. A empresa estabeleceu fábricas de distribuição ao longo dos continentes europeu e americano, conseguindo adaptar-se às necessidades locais e consolidando-se como uma marca de renome mundial.

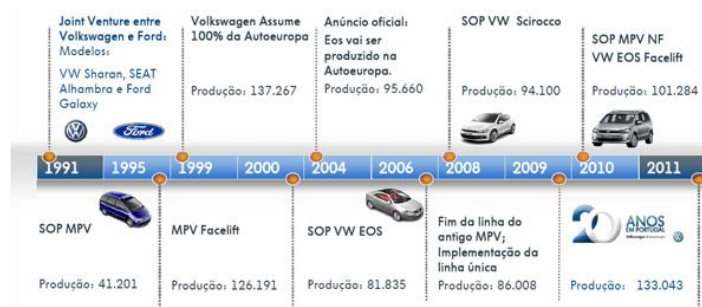


Figura 4-4 - Expansão global da Volkswagen e produção

Fonte - (Volkswagen México, 2014)

Para se estabelecer na América Latina (Ver Tabela 4-1), foi necessário algum tempo, sendo que apenas em 1953 no Brasil e em 1964 no México a Volkswagen iniciou operações de forma oficial, tornando-se uma das marcas mais populares nesses mercados. Na Ásia, a Volkswagen estabeleceu uma parceria importante com um fabricante chinês em 1991, o que permitiu a sua entrada no mercado automóvel da região com total sucesso. Esta estratégia de expansão global tem sido fundamental para que a Volkswagen se posicione como um dos principais fabricantes de automóveis a nível mundial (Garnica, 2008).

Tabela 4-1 - Plantas do grupo Volkswagen no México, Brasil e Argentina, 2006

País	Companhia	Planta	Ano de início	Pessoal ocupado	Produtos
Argentina	Volkswagen Argentina, S. A.	Córdoba	1995	1.370	Sistemas de transmissão, cubos de rodas, tambores e discos de travão, eixos, semieixos e motores a diesel, caixa MQ250
		Pacheco	1963	2.594	Seat Inca, Seat Córdoba, VW Caddy, VW Gol, VW Polo Classic
Brasil	Volkswagen do Brasil Ltda.	São Bernardo do Campo (Anchieta)	1959	16.000	Gol, Fox Europa, Polo e Polo Sedan, Saveiro e Kombi
		São José dos Pinhais	1999	4.200	Golf, Fox e Cross Fox
		Resende	1996	3.000	Chassis para autocarros e camiões
		São Carlos	1996	500	Diferentes tipos de motores a

					gasolina, álcool e diesel
		Taubaté	1976	12.000	VW Gol e VW Parati, VW Golf Cabrio, VW Jetta A4 e A5
México	Volkswagen de México S. A. de C. V.	Puebla	1967	12.000	VW New Beetle e New Beetle Cabriolet, motores
		Puebla	2004	50	Camiões de 8 e 15 toneladas

Fonte - (Garnica, 2008)

4.1.3. Marcos históricos e evolução da marca

Desde a sua criação como marca, a Volkswagen alcançou vários feitos que a colocaram no topo da indústria automóvel. Em 1974, o lançamento do primeiro veículo do modelo Volkswagen Golf representou uma das maiores revoluções no segmento dos automóveis compactos, tornando-se num dos modelos mais bem recebidos e com o maior número de vendas a nível mundial. Na década de 1980, a Volkswagen estabeleceu uma parceria com outra marca reconhecida: a Ford. Esta aliança foi concretizada nos países do Brasil e da Argentina, resultando na criação da “joint venture Autolatina”, que gerou um elevado desenvolvimento e uma produção significativa para ambas as marcas, representando uma estratégia essencial para a Volkswagen (Rodríguez, 2017)

Em 1998, a Volkswagen adquiriu as marcas de luxo Bentley, Bugatti e Lamborghini, expandindo o seu portefólio e posicionando-se no segmento de alta gama. Em 2015, a empresa enfrentou o escândalo das emissões, conhecido como "Dieselgate", que afetou a sua reputação, mas também impulsionou uma transformação em direção à mobilidade sustentável e ao desenvolvimento de veículos elétricos. Na última década, a Volkswagen tem apostado na eletrificação da sua frota, lançando a família de veículos elétricos ID., com o objetivo de liderar a transição para uma mobilidade mais sustentável (Volkswagen México, 2014).

4.2. Distribuição e Logística da Volkswagen a Nível Global

A Volkswagen, a nível mundial, desenvolveu uma rede de distribuição complexa e eficiente, sendo um dos principais fabricantes de automóveis do mundo. Conta com um departamento logístico preparado para atender à procura global de todos os seus produtos. Existem aspetos-chave que impactam a sua cadeia de abastecimento, bem como o papel fundamental desempenhado pelas fábricas e centros de produção. Neste segmento, analisa-se a distribuição e logística adotadas pela Volkswagen para alcançar o sucesso que tem na atualidade.

4.2.1. Cadeia de abastecimento e logística de distribuição da Volkswagen

A principal característica da cadeia de abastecimento da Volkswagen é a sua integração vertical, que abrange desde a aquisição de matérias-primas até à entrega final dos veículos. Além disso, ao concentrar toda a produção numa mesma fábrica, permite alcançar uma elevada eficiência e reduzir os tempos de paragem. A implementação de tecnologias avançadas (como a Nuvem Industrial da Volkswagen) possibilita a integração global das 124 fábricas de produção dentro de uma arquitetura unificada. Com este tipo de iniciativas, a Volkswagen pretende otimizar processos, melhorar a eficiência e facilitar a gestão de dados em tempo real. (Alves et al., 2005).



Figura 4-5 - Pressupostos associados à teoria de Gestão da Cadeia de Suprimentos

Fonte - (Alves et al., 2005)

As otimizações realizadas pela Volkswagen são constantes e, dentro da logística de distribuição, existe o denominado “PRO Service”, implementado pelo grupo de distribuição da Volkswagen em Espanha. Este serviço foca-se na venda e distribuição de peças e componentes para oficinas autorizadas responsáveis pela manutenção ou reparação de veículos da marca, garantindo assim a rastreabilidade das peças e melhorando a eficiência dentro da cadeia de abastecimento. Para alcançar esses objetivos, a colaboração com oficinas ou empresas especializadas neste tipo de gestão é fundamental, pois permite que a Volkswagen otimize os seus processos logísticos e cumpra com os elevados padrões de serviço que a caracterizam como empresa (Supply Chain, 2019).

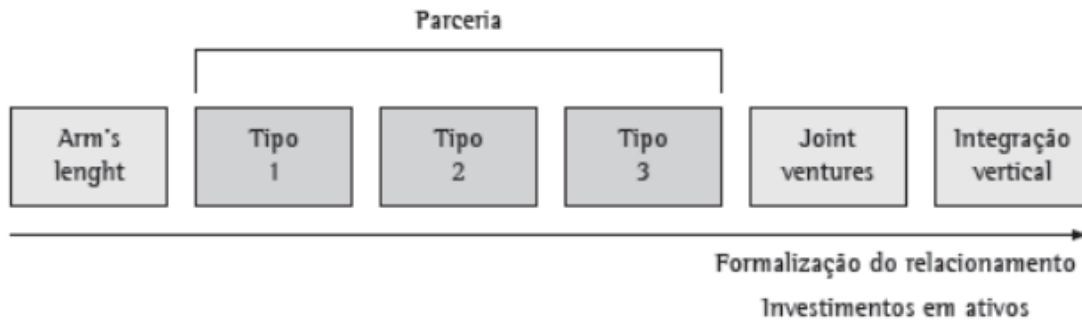


Figura 4-6 - Relacionamentos na cadeia de suprimentos

Fonte - (Supply Chain, 2019)

Como qualquer empresa, a Volkswagen tem sido afetada ao longo do tempo por uma série de desafios que impactam a sua cadeia de abastecimento, especialmente em contextos de crises globais, que afetam a disponibilidade de componentes, o transporte de peças e a distribuição para cada uma das fábricas. Este tipo de desafios levou a Volkswagen a avaliar e adaptar as suas estratégias logísticas para garantir a continuidade da produção e distribuição, assegurando um fluxo constante de elementos e peças essenciais para a montagem dos veículos (Nilsson, 2022).

4.2.2. O papel das fábricas e centros de produção na distribuição

As diferentes fábricas e centros de distribuição geridos pela Volkswagen desempenham um papel fundamental na cadeia de abastecimento. O principal desafio surge na identificação de uma localização estratégica para as fábricas, pois isso permite à empresa atender de forma eficiente os diferentes mercados a nível regional, adaptando-se às necessidades específicas de cada um. Um exemplo claro é a fábrica da Volkswagen Autoeuropa, localizada em Portugal, que implementou processos automatizados para uma gestão mais rápida na produção, reduzindo erros dentro da cadeia de abastecimento (Almeida, 2022).

Da Silva (2014) menciona que, no caso de Portugal, as fábricas locais estão principalmente destinadas à distribuição dos seus produtos (veículos) a nível internacional. Em 2012, operavam cinco fábricas no país (incluindo a Autoeuropa), que alcançaram uma produção de mais de 100.000 unidades, sendo quase a totalidade destinada à exportação (Ver Tabela 4-2, Figura 4-7 e Anexo 1).

Tabela 4-2 - Evolução do mercado total de venda de automóveis em Portugal

Indicador / Ano	2019	2020	2021	2022	2023	2024
Vendas (unidades)	231.492	145.417	146.706	156.309	199.572	209.716

Fonte - (Focus2move, 2023)



Figura 4-7 - Evolução das vendas totais em Portugal de 1981 a 2012

A Figura 4-7, evidencia que os centros de produção atuam como nós que alimentam as redes de distribuição global, ligando a manufatura aos mercados de destino.

4.2.3. Impacto da globalização na estratégia de distribuição da Volkswagen

O impacto da globalização e a interferência nas diferentes estratégias de distribuição adotadas pelas indústrias são notáveis. Historicamente, as fabricantes de automóveis concentravam as suas vendas nos seus países de origem. No caso da Volkswagen, Ford, GM e Fiat, mais de 60% dos veículos que geravam receitas provinham dos mercados domésticos até ao final da década de 1990. No entanto, a integração dos mercados e das cadeias produtivas levou a uma distribuição mais internacional. A Volkswagen, por exemplo, expandiu a sua presença produtiva ao adquirir a espanhola SEAT e integrá-la no seu sistema de produção europeu, unificando componentes e plataformas. Esta estratégia dispersou a fabricação por vários países da Europa (Moreira, 2019).

Tabela 4-3 - Produção mundial de veículos a motor de todos os tipos e taxa de crescimento total por região – 2000/2013

Ano	Produção Total	União Europeia	América do Norte¹	América do Sul²	Ásia/Oceania³	África
2000	3,6	1,0	0,0	23,0	6,0	5,0
2001	-3,4	-0,5	-10,5	1,0	-0,2	23,9
2002	4,5	-1,6	-5,6	-4,3	11,4	-27,3
2003	3,0	6,0	-2,9	25,8	13,3	38,5
2004	5,9	2,0	0,5	16,5	3,3	6,6
2005	3,6	-0,8	-2,8	7,6	9,2	23,8
2006	4,2	2,7	-2,7	13,8	8,7	-8,5
2007	5,6	5,6	-16,0	7,9	2,0	-4,4
2008	-3,6	-6,5	-3,2	-4,2	1,6	7,5
2009	-12,5	-17,2	39,0	-18,2	28,8	-28,5
2010	26,2	12,1	10,4	-3,3	-0,8	18,4
2011	2,8	3,4	17,5	-2,0	-0,6	12,9
2012	5,1	-8,2	4,3	10,2	4,8	8,3
2013	3,7	-0,3	3,3	8,0	7,6	8,5
Taxa Média	3,5	-0,1	0,7	8,0	7,6	7,1

Fonte - (Moreira, 2019)

Tabela 4-4 - Produção Mundial de Veículos por Ano e por Região

Ano	Europa (Total)	América (Total)	América do Sul	Ásia–Oceânia	África	Total Mundial
2019	21 234 501	20 160 401	3 337 795	49 333 841	1 095 151	91 823 894

¹ América do Norte: EUA, Canadá e México.

² América do Sul: Argentina, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Peru, Uruguai e Venezuela.

³ Ásia/Oceania: Austrália, China, Índia, Indonésia, Irã, Japão, Malásia, Paquistão, Filipinas, Coreia do Sul, Taiwan, Tailândia e Vietnã.

2021	16 112 621	16 190 835	2 723 770	46 768 800	907 302	79 979 558
2022	16 013 183	17 753 536	2 958 117	50 021 217	1 022 783	84 810 719
2023	18 097 223	19 165 115	2 970 253	55 019 721	1 170 447	93 452 506
2024	17 231 668	19 187 421	3 079 944	54 907 849	1 177 400	92 504 338

Fonte - (OICA, 2024)

El enfoque presentado a nivel global, indica que la distribución de vehículos de Volkswagen tiene un sustento a través de una red internacional de fábricas que se encuentran interconectadas unas con otras y de canales de venta regionales, lo que permite a la empresa lograr atender eficientemente la demanda que se presenta a nivel mundial, resultando más amplia y con un flujo controlado. Además, la globalización sirve de impulso para Volkswagen en el ámbito de rediseño de la cadena de suministro y distribución, lo que le permite pasar de un modelo que está centrado en el mercado local, a uno que tiene un alcance multinacional y con una producción que es descentralizada (Moreira, 2019).

4.3. Conclusões do Capítulo

A Volkswagen é uma empresa com uma estratégia global muito forte, apoiada numa rede produtiva e logística altamente integrada, capaz de se adaptar a diferentes contextos e situações conforme a região de comercialização. A fundação de fábricas no Brasil (1953), Argentina (1963) e México (1964) é fundamental para entender como a empresa assegura proximidade aos mercados emergentes, reduzindo processos e custos de importação e consolidando cadeias de valor regionais. Dados recentes indicam que, na América Latina, a marca possui seis fábricas e mais de 700 pontos de venda ativos em mais de 25 países, garantindo presença sustentada na região. Em contraste, na Europa, a planta Autoeuropa em Portugal tornou-se um dos pilares, com produção superior a 100.000 unidades por ano, representando mais de 4% das exportações de Portugal, reforçando tanto o mercado interno quanto externo.

No nível logístico, a Volkswagen mantém sua cadeia de abastecimento vertical integrada, utilizando tecnologias como a Nuvem Industrial para interligar suas 124 fábricas ao redor do mundo. Esta infraestrutura permite mitigar situações fora do controle humano, como a pandemia de 2020, que reduziu as vendas globais em 7%, ajustando os estoques para mercados com maior demanda pendente. No caso português, o transporte ferroviário da

planta de Palmela até o porto de Setúbal reduziu em 80% as emissões e melhorou a eficiência de exportação. Na América Latina, o lançamento de 16 novos modelos previstos até 2028 confirma que a região continua sendo uma plataforma essencial para o crescimento.

5. Distribuição, Logística e Estratégia

5.1. Portugal – Distribuição, logística e estratégia comercial da VW

A indústria automóvel em Portugal opera num mercado conhecido, mas marcado por uma elevada carga fiscal e regulamentações a nível europeu. Desde o ano de 2020, a distribuição da marca Volkswagen no país tem sido gerida pela SIVA, uma empresa dedicada à importação em geral, sob o controlo da Porsche Holding Salzburg, que é o maior distribuidor da indústria automóvel na Europa (Supply Chain Magazine, 2023).

5.1.1. Grupo Volkswagen - Portugal

O grupo Volkswagen integra-se através da SIVA (Ver Figura 5-1) na estrutura europeia de distribuição, o que lhe permite garantir economias de escala e a profissionalização da rede. A Volkswagen dispõe de uma rede ampla, que inclui vários concessionários autorizados para a distribuição dos seus automóveis em Portugal, com uma expansão contínua ano após ano. Em 2022, as vendas a nível local registaram um crescimento de 13% (8.500 unidades) e o crescimento da rede de concessionários refletiu um aumento de 6,6% no número de estabelecimentos, superando a média do setor (Peralta, 2023).



Figura 5-1 - A sede da SIVA, na Azambuja.

Fonte - (Gilgen, 2024)

Um dos fatores determinantes na distribuição de automóveis em Portugal são os elevados impostos aplicados aos veículos, que aumentam significativamente o valor comercial dos mesmos e condicionam a logística, restringindo assim certos benefícios para a marca. O

diretor da SIVA, em 2023, afirmou que o sistema fiscal português (como o ISV – Imposto Sobre Veículos) tem uma definição excessivamente complexa e não orienta o mercado numa direção favorável. Esta elevada carga tributária tem travado a renovação do parque automóvel (com uma idade média superior a 13 anos), segundo a Associação do Comércio Automóvel de Portugal, influenciando diretamente as estratégias das marcas (Costa, 2023).

5.1.2. Logística da Volkswagen - Portugal

A Volkswagen, por sua vez, tem sido obrigada a adaptar a sua oferta ao mercado português (por exemplo, promovendo versões mais eficientes ou com benefícios fiscais) e a defender, juntamente com as associações de concessionários e distribuidores de marcas automóveis, políticas que permitam a renovação do parque automóvel. Em termos logísticos, Portugal tem a vantagem de contar com a fábrica Autoeuropa, onde a Volkswagen pode produzir modelos como o T-Roc, destinados à exportação. A Autoeuropa é reconhecida como a única fábrica automóvel de grande dimensão em Portugal, e o seu impacto na distribuição é fundamental, com uma geração de receitas superior a 3.000 milhões de euros em vendas só no ano de 2022, representando 5% das exportações portuguesas e aproximadamente 1,5% do PIB (Gilgen, 2024).

Portugal tem um mercado amplo e uma rede de distribuição organizada, pois não apenas importa veículos da Volkswagen, mas também realiza a sua distribuição a nível mundial. Um dos principais desafios que Portugal enfrenta é a sua localização periférica, o que gera dificuldades logísticas. O diretor da Autoeuropa destaca que, por estar situada no canto sudoeste da Europa, a fábrica enfrenta custos e prazos relativamente mais elevados dentro da cadeia de abastecimento. Para compensar os gastos decorrentes deste desafio, a Volkswagen implementou o transporte ferroviário de forma contínua (diária) para os automóveis que vão da fábrica até ao porto de Setúbal, reduzindo em 80% as emissões e agilizando o processo de exportação (Gilgen, 2024).

Em resumo, em Portugal, a Volkswagen opera com uma rede de distribuição consolidada, adaptando a sua estratégia comercial a um ambiente altamente regulamentado (elevada carga fiscal, metas de eletrificação da UE), ao mesmo tempo que aproveita a produção local para abastecer de forma eficiente tanto o mercado interno como o externo.

5.2. Equador – Distribuição, logística e estratégia comercial da VW

O setor automóvel dedica-se ao design, produção e venda de automóveis, bem como das suas peças e componentes de substituição. Este setor é muito importante para a economia equatoriana, pois gera 155.943 postos de trabalho. A atividade dentro do setor que mais empregos cria é a de manutenção e reparação de veículos, com 87.000 pessoas empregadas, seguida pelo comércio de venda de peças automóveis, com 33.143 empregos, e pela venda de veículos, com 22.095. O setor não só contribui significativamente em termos de impostos (cerca de 1.432 milhões de dólares em 2021), como também emprega 1,8% da população economicamente ativa. (Gila, 2022).

O mercado automóvel no Equador é reduzido e apresenta dinâmicas relativamente distintas das que se aplicam na Europa. A Volkswagen, a nível local, não produz em grandes quantidades (com exceção de uma fábrica de montagem responsável por um modelo de pickup, operando sob um acordo com a Aymes desde 2017), dependendo quase exclusivamente da importação de veículos já concluídos. Desde 2019, a distribuição de veículos da Volkswagen no país está a cargo da empresa Imponentura C.A., que atua como importadora e, ao mesmo tempo, representante oficial da marca para veículos ligeiros. A Imponentura gere uma vasta rede a nível nacional, composta por 13 pontos de venda (concessionários) e 13 oficinas de serviço distribuídas por várias províncias do Equador (Volkswagen Ecuador, 2025).

5.2.1. Grupo Volkswagen – Equador

A infraestrutura estabelecida no Equador permite que a Volkswagen mantenha uma concorrência ativa em segmentos-chave do mercado automóvel, alcançando uma média de vendas de 250 unidades por mês (aproximadamente 3.000 por ano). No Equador, existem modelos icónicos da marca VW, como o “Pichirilo”, que não são comercializados de forma generalizada. Atualmente, a marca procura focar-se em veículos modernos que estejam alinhados com as preferências locais. Um exemplo disso são os SUV compactos, que representam uma categoria de elevada procura na região (Maldonado, 2024).

5.2.1. Logística da Volkswagen - Equador

O Equador tem sido historicamente reconhecido como um país com tarifas e tributos elevados aplicados à importação de veículos, o que encarece os preços e dificulta a distribuição pelas diferentes províncias do país. Até ao ano de 2017, existia uma

regulamentação que impunha quotas restritivas de importação, limitando o mercado. Com a sua eliminação, verificou-se uma redução significativa no preço médio dos veículos novos importados. No entanto, em 2024, continua em vigor o Imposto sobre Consumos Especiais (ICE) aplicado aos veículos, o que aumenta o custo dos modelos de gama alta. Este imposto é aplicado de forma escalonada, começando em 5% para automóveis com um valor inferior a 20.000 dólares e podendo atingir até 35% para veículos cujo valor ultrapasse os 70.000 dólares. (Gila, 2022).

Uma das principais estratégias da Volkswagen no Equador é direcionar o seu mercado e a sua oferta para modelos que se enquadrem em faixas tributárias razoáveis para os consumidores, permitindo gerar vendas e justificar o seu valor com conteúdo tecnológico. O Equador, como parte das suas políticas para promover a inclusão de veículos mais eficientes, implementou um plano de isenção do ICE para veículos híbridos, o que resultou num “boom” de +273% nas vendas deste tipo de veículos em 2021. Da mesma forma, desde 2020, aplica-se um desconto de 15% neste imposto para veículos que cumpram com padrões de segurança. A Volkswagen tem aproveitado todas estas medidas implementadas no Equador, oferecendo diferentes versões de veículos equipados com tecnologia avançada de segurança, incluindo airbags, EPS, entre outros (Gila, 2022).

5.3. Contrato com o Fabricante

É importante ter em conta que, segundo a normativa legal de cada país, deve existir um contrato do produtor com o grupo corporativo responsável pela distribuição aos concessionários e pela chegada ao cliente final. Este contrato varia e depende da região, do tipo de sistema vigente no país e das condições para manter a homogeneidade da marca. No caso de Portugal e do Equador, são utilizados contratos diferentes devido ao modo de importação da Volkswagen em cada país.

5.3.1. Contrato do Grupo VW em Portugal

A Volkswagen, historicamente, operou através de um importador exclusivo, denominado SIVA (Sociedade de Importação de Veículos Automóveis), que mantinha um contrato direto responsável pela distribuição com a Volkswagen para importação, distribuição e venda de veículos no país. Este contrato concedia à SIVA os direitos exclusivos para comercializar qualquer produto da marca pertencente ao Grupo VW (Volkswagen, Audi, Seat, entre outras) em território português. Os concessionários em Portugal eram autorizados e controlados pela

rede da SIVA e funcionavam sob acordos de franquia ou de distribuição seletiva, geridos segundo a normativa europeia. Existe um regulamento na Europa denominado Regulamento de Isenção por Categorias, que permite a existência de acordos verticais diretos entre o fabricante e o importador, desde que cumpram as condições pró-competitivas da UE (EUR-Lex, 2019).

Para o ano de 2019, ocorreu uma mudança importante ao nível da exclusividade de importação para o Grupo VW, uma vez que a Porsche Holding Salzburg (PHS) – o maior distribuidor autorizado a nível europeu, proprietário de 100% do Grupo VW – adquiriu a SIVA e toda a sua rede comercial. Ao realizar esta operação, a Volkswagen passou a ser responsável pelo controlo direto das importações em Portugal, através da sua empresa PHS. Na prática, esta empresa atua como uma filial nacional da Volkswagen, assumindo as dívidas mantidas pela SIVA. Assim, o contrato em Portugal evoluiu de um modelo de importador independente para um modelo de filial do fabricante, mas isso não implicou mudanças nos concessionários e pontos de venda, que continuam sob contratos de concessão autorizada.

Os contratos utilizados nos diferentes concessionários da Europa são geralmente uniformes entre si e operam sob uma concessão autorizada. Todo concessionário na UE funciona de acordo com uma normativa comunitária, que especifica as obrigações de investimento, os tipos de padrões de serviço prestados e a possibilidade de rescisão sob certas condições. Em síntese, em Portugal, a Volkswagen exerce um controlo mais direto da sua rede: inicialmente através da SIVA (sob contrato exclusivo) e agora através da PHS, garantindo alinhamento com as políticas globais do Grupo VW.

5.3.1. Contrato do Grupo VW no Equador

No Equador, as operações da Volkswagen são geridas através de um distribuidor exclusivo de capital local. Até 2018, a distribuição estava a cargo do Grupo Eljuri (empresa FISUM), que chegou a firmar acordos com a VW para realizar a montagem de certos modelos no país. No entanto, a partir de fevereiro de 2019, a Volkswagen passou a procurar um novo importador e representante oficial no país, nomeando a Imponentura C.A. para o mercado equatoriano de veículos leves. (Volkswagen Ecuador., 2025). A Figura 5-2 mostra a evolução da rede equatoriana: em 2018 existiam 8 concessionários, que aumentaram para 17 em 2019 com a entrada da Imponentura. Posteriormente, a rede estabilizou-se em torno de 13 pontos de venda, refletindo processos de ajuste, fusões e encerramentos de franquias.

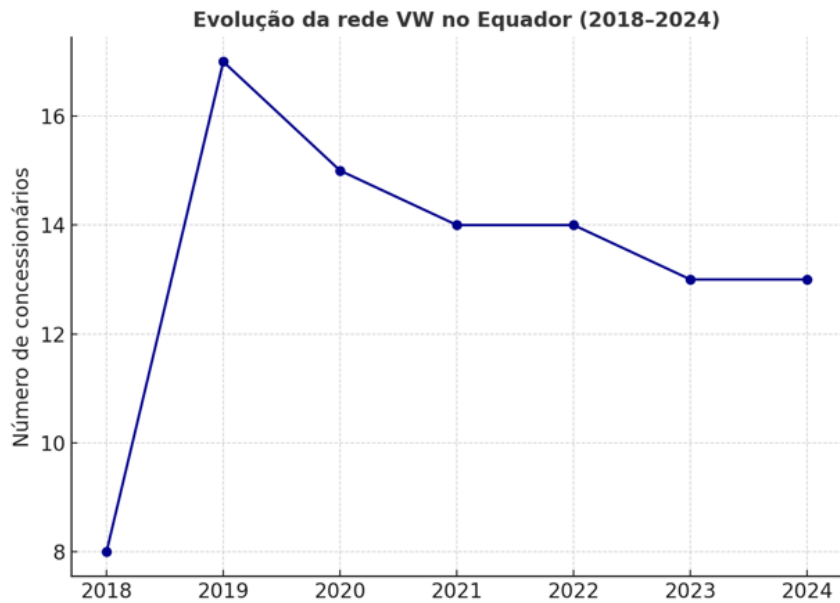


Figura 5-2 - Evolução da rede VW no Equador (2018–2024)

Fonte - Elaboração própria com base em relatórios da AEADE (2023).

A Imponentura mantém a assinatura de um contrato em que a Volkswagen trabalha exclusivamente com este importador, mantendo os direitos de comercialização e representação da marca no território equatoriano. Este contrato exige que a Imponentura mantenha os padrões da marca (tanto em infraestrutura de vendas como em serviço, formação e imagem corporativa), além de desenvolver uma rede que permita a distribuição aos diferentes concessionários no país. Legalmente, no Equador, estes acordos são geridos através de contratos privados de distribuição exclusiva, sujeitos à legislação comercial local e à supervisão de diversas autoridades de concorrência. Quando ocorreu a mudança de distribuidor em 2019, houve acompanhamento da Superintendência de Controle do Poder de Mercado, que se encarregou de investigar o processo para assegurar que a transição não violasse normas de concorrência.

Essencialmente, a Imponentura atua como franqueado master da Volkswagen no Equador: importa os veículos (principalmente do Brasil e do México) e os distribui aos concessionários locais. Os concessionários equatorianos, por sua vez, assinam contratos de franquia com a Imponentura (com a aprovação da VW) para operar como distribuidores autorizados da marca nas suas regiões. Estes contratos geralmente incluem cláusulas de território (a Imponentura cobre todo o país; cada concessionário, a sua cidade ou zona), objetivos de vendas, investimento em instalações/oficinas e cumprimento dos padrões de serviço da Volkswagen.

Ao contrário da Europa, no Equador não existe uma regulação setorial específica equivalente ao bloco de isenção europeu; portanto, o fabricante tem maior liberdade para estabelecer termos exclusivos, desde que não incorra em práticas anticompetitivas abusivas. Em resumo, o contrato fabricante-distribuidor no Equador é um acordo de representação exclusiva (a Volkswagen concede à Imponentura a representação nacional), enquanto em Portugal o fabricante opera através da sua própria estrutura (após integrar o antigo importador), com contratos seletivos ao nível dos concessionários, sob as normas europeias.

5.3.2. Conclusão sobre o Tipo de Contrato

A análise dos contratos com o fabricante evidencia a assimetria dos quadros regulamentares que regem a Europa e a América Latina. Por um lado, Portugal cria um ambiente no qual a Volkswagen se beneficia diretamente de instituições robustas, onde o bloco de isenção por categorias e a normativa comunitária garantem transparência, assim como homogeneidade e segurança jurídica para os concessionários no país. O Equador, por outro lado, opera com contratos materializados através de um distribuidor exclusivo, sujeito a acordos privados e à legislação comercial local. Isso implica maior flexibilidade para adaptação e cumprimento de cláusulas, mas também gera maior dependência do importador. Assim, enquanto em Portugal a regulamentação limita os riscos de dependência contratual e fortalece o equilíbrio entre fabricante e distribuidor, no Equador predomina uma relação vertical em que o fabricante mantém maior poder de negociação, com consequências na estabilidade e projeção de longo prazo da rede comercial. A Tabela 5-1 apresenta uma comparação dos contratos utilizados em cada país.

Tabela 5-1 - Portugal vs. Equador – Contrato com o fabricante

Dimensão	Portugal	Equador
Figura jurídica predominante	Distribuição seletiva considerando a normativa UE; importador pertencente ao Grupo VW	Distribuição exclusiva a nível nacional (importador local); contratos privados para os concessionários
Governo e controlo	Alto controlo por parte do fabricante através da filial; cláusulas padronizadas	Maior flexibilidade contratual; contato direto e normativo com o produtor

Exclusividade	Seletiva por território/carteira; vendas passivas fora da zona não restritas (quadro UE)	Exclusividade territorial e de marca mais rígida a nível país/zona
Duração e pré-aviso	Prazos definidos, pré-avisos amplos; mecanismos de mediação/arbitragem setorial	Prazos variáveis; proteção depende do contrato e da lei comum; pré-avisos geralmente mais curtos
Política de preços	Preço de revenda sugerido (não imposto); avanço do modelo de agência em alguns subsegmentos UE	Preço grossista para o concessionário; política comercial definida pelo importador (promoções locais)
Resolução de disputas	Arbitragem/tribunais UE; associações de concessionários fortes	Tribunais locais ou arbitragem pactuada; associações setoriais menos vinculantes
Riscos chave	Mudanças regulatórias da UE, consolidação de redes	Dependência do importador, volatilidade aduaneira/tarifária e de demanda

Fonte – Elaboração própria do autor

5.4. Estrutura do Canal de Distribuição

No caso da estrutura do canal de distribuição, ela é gerida de maneira semelhante em ambos os países. Como já mencionado, os concessionários oficiais são o principal ponto de distribuição automóvel, mas diferem na capacidade e no papel desempenhado pelo importador. É importante destacar a extensão do canal em cada país, devido à facilidade existente e ao tempo reduzido entre a produção e a chegada do produto final ao consumidor.

5.4.1. Estrutura do Canal de Distribuição – Portugal

No caso da distribuição gerida pela Volkswagen em Portugal, a estrutura assemelha-se a um modelo multinível tradicional, muito presente na indústria automóvel europeia, embora com algumas particularidades. No topo encontra-se o fabricante, responsável pelo fornecimento a um importador nacional (PHS). Este importador exclusivo a nível nacional realiza a

distribuição dos veículos para uma rede de concessionários oficiais. Portugal possui cobertura completa, sendo utilizados grupos empresariais automóveis, que são independentes na sua gestão, atuando apenas sob contratos de concessão da Volkswagen, com padrões unificados da marca (Moreira, 2019).

Não é utilizada a venda direta ao consumidor pelo fabricante; a venda no nível retalhista é realizada através dos concessionários, que estão centralizados e possuem marketing e financiamento a nível nacional. Cabe destacar que, a partir de 2019, a PHS não apenas assumiu a importação, mas também gera ativos da rede retalhista, o que implica que algumas concessões atualmente pertencem ao Grupo VW. Ainda assim, coexistem concessionários privados tradicionais. Em resumo, o canal português é indireto (através de concessionários), mas fortemente controlado pelo fabricante, com um nível intermédio (importador nacional) que hoje faz parte do próprio Grupo Volkswagen. Isso garante coerência em toda a cadeia, desde a fábrica até o cliente final.

5.4.2. Estrutura do Canal de Distribuição – Equador

O Equador possui um canal de distribuição semelhante ao de Portugal, mas adaptado à escala e às características do mercado local. A Volkswagen AG atua como fornecedor do importador exclusivo para o Equador (Impoventura C.A.). Esta empresa é responsável por introduzir qualquer modelo da Volkswagen no país e realizar a distribuição grossista para cada um dos concessionários presentes. A rede no Equador é a mais reduzida em número, focando-se principalmente nas cidades principais, mas tem crescido desde a mudança de representante em 2019. Ao final desse ano, a Volkswagen contava com 17 pontos de venda a nível nacional, operados por 8 grupos franqueados.

Existiam empresas locais que atuavam como grupos franqueados, responsáveis por cobrir cidades como Quito, Guayaquil, Cuenca, entre outras. Para o ano de 2024, a rede encontra-se finalmente consolidada com cerca de 13 concessionários, cada um possuindo uma oficina autorizada a nível nacional, após fusões ou encerramentos de alguns pontos e coordenação da abertura de novos. Cada concessionário é responsável pelas vendas retalhistas na sua área e por fornecer serviço pós-venda (oficinas e peças) segundo os padrões da Volkswagen. A Impoventura fornece formação, inventário de veículos e peças, e coordena a estratégia comercial nacional (preços sugeridos, publicidade local). Não existem concessionários de propriedade direta da Volkswagen no Equador; toda a venda retalhista é feita através de parceiros locais franqueados.

Em conclusão, o canal no Equador é mais curto (menos pontos de venda no total) e altamente concentrado em um único importador; enquanto em Portugal o importador também é único, mas a capilaridade dos concessionários é maior. Ambos os modelos utilizam concessionários independentes como interface com o cliente, mas no Equador a relação importador–concessionário é vital para penetrar o mercado, dada a ausência de filiais próprias do fabricante.

5.4.3. Conclusão sobre a Estrutura do Canal de Distribuição

A comparação entre Portugal e Equador revela dois modelos de canal que, embora partilhem a figura do concessionário autorizado como ponto de contacto com o cliente, apresentam diferenças notáveis em escala, capilaridade e nível de controlo. Portugal possui uma rede extensa e homogénea que cobre praticamente todo o território, apoiada por grupos empresariais consolidados e pela presença de um importador que agora é filial direta do Grupo Volkswagen. Isso assegura eficiência logística, disponibilidade imediata de unidades e peças, e uma experiência de cliente homogénea em termos de serviço e pós-venda.

O Equador, por sua vez, apresenta um canal mais curto em número de atores, mas mais vulnerável: depende de um único importador nacional e de uma rede de concessionários concentrada em grandes cidades. A cobertura nas províncias é mais limitada e o serviço pós-venda ainda enfrenta desafios de homogeneidade e disponibilidade de peças. Embora a Imponentura tenha expandido a rede e profissionalizado os concessionários, a estrutura equatoriana ainda reflete as limitações de um mercado pequeno, com altos custos logísticos e barreiras aduaneiras.

Tabela 5-2 - Portugal vs. Equador – Estrutura do canal

Dimensão	Portugal	Equador
Níveis do canal	Fabricante → NSC/importador do Grupo → Concessionários → Cliente	Fabricante → Importador exclusivo local → Concessionários → Cliente
Capilaridade retalhista	Rede bastante densa e homogénea em todo o território	Concentração nas cidades capitais com maior população

Logística de entrada	Portos da UE e rede multimodal eficiente	Portos e alfândegas, com lead times mais variáveis devido à burocracia
Pós-venda	Rede oficial ampla + aftermarket regulado; peças disponíveis quase imediatamente	Rede oficial limitada fora das grandes cidades
Digitalização/omnicanal	Elevada e já implementada em muitos países	Em expansão, ainda passando por várias alterações

Fonte – Elaboração própria do autor

Em síntese, o modelo português representa um canal maduro, padronizado e com integração vertical, enquanto o modelo equatoriano encontra-se em fase de consolidação, com conquistas significativas, mas com desafios na cobertura e na estabilidade do fornecimento. A Figura 5-3 compara a rede de distribuição: Portugal possui cerca de 80 concessionários oficiais, enquanto o Equador tem aproximadamente 13 pontos de venda. A diferença reflete a maturidade do mercado europeu em contraste com a expansão recente na América Latina.

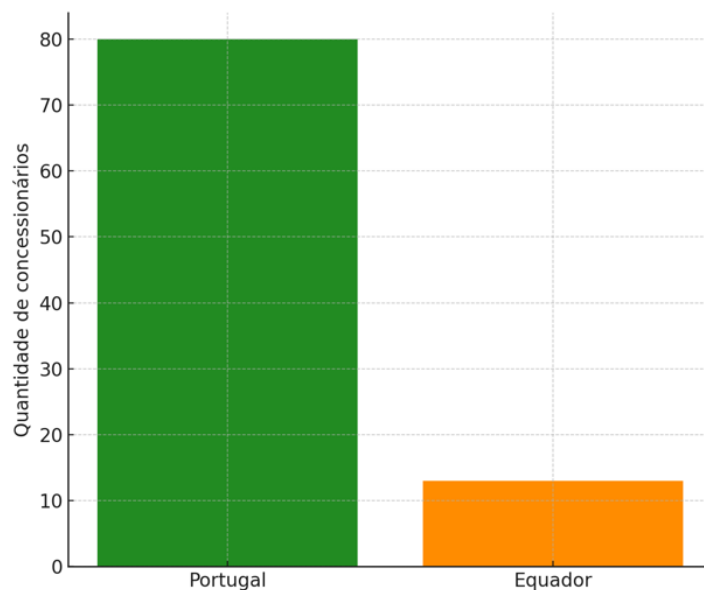


Figura 5-3 - Número de concessionários Volkswagen em Portugal e no Equador

Fonte - Elaboração própria do autor

5.5. Conclusões do Capítulo

Os sistemas de distribuição da Volkswagen em Portugal e no Equador apresentam várias diferenças estruturais, significativas e decorrentes dos contextos regulatórios, formato do mercado e logística de abastecimento. Em Portugal, a marca VW opera sob a filial da Porsche Holding Salzburg (PHS), permitindo controlo direto do fabricante sobre a rede de distribuição e homogeneidade nos contratos de concessão. Este modelo consolida a confiança na marca, contando atualmente com mais de 80 concessionários oficiais, garantindo cobertura nacional e eficiência nas entregas. A existência da planta Autoeuropa é uma vantagem adicional, reforçando a integração vertical da rede, com vendas superiores a 3.000 milhões de euros em 2022, equivalentes a 1,5% do PIB. No Equador, a operação depende totalmente da Imponentura C.A., importador exclusivo desde 2019, responsável pela gestão de uma rede de aproximadamente 13 concessionários e oficinas autorizadas. A cobertura nacional é limitada, concentrando-se nas principais províncias com maior população, e a logística enfrenta barreiras aduaneiras, encarecendo todo o processo até a venda.

Uma das limitações reflete-se nos contratos de cada mercado. Em Portugal, aplica-se distribuição seletiva sob normativa comunitária, garantindo transparência, proteção jurídica aos concessionários e equilíbrio entre fabricante, distribuidor e cliente final. No Equador, os contratos são privados e regidos pela legislação local, proporcionando maior flexibilidade, mas gerando dependência total do importador designado. Assim, a Volkswagen em Portugal dispõe de uma rede madura, integrada e regulada, enquanto no Equador a rede ainda está em fase de consolidação, com avanços significativos após 2019, mas vulnerável a mudanças econômicas e políticas.

Em conclusão, o estudo confirma que Portugal representa um modelo de canal maduro, homogêneo e altamente controlado pelo fabricante, enquanto o Equador reflete um canal emergente, limitado e dependente do importador, condicionando a competitividade e estabilidade da marca no mercado latino-americano.

6. Forma do Produto (Adaptação Técnica e de Especificações)

Os veículos Volkswagen distribuídos e vendidos tanto em Portugal quanto no Equador pertencem, na maioria dos casos, aos mesmos modelos globais, mas apresentam algumas diferenças em termos de especificações técnicas, configurações, características e regulamentações a serem seguidas. Tudo isso decorre das normas locais, das preferências dos consumidores e das condições geográficas ou climáticas existentes.

6.1.1. Normas de emissões e mecânica

A regulamentação de acordo com a União Europeia estabelece as normas Euro 6 / Euro 7 para emissões de gases e segurança veicular, pelo que os Volkswagen comercializados no território europeu devem possuir motorização e sistemas que atendam a esses padrões. Um exemplo claro é o Polo europeu, que oferece modelos turbo eficientes, com baixa cilindrada, permitindo cumprir que o CO₂ seja inferior a 130 g/km. Na Tabela 6-1 encontram-se as especificações do automóvel e a norma europeia correspondente.

Tabela 6-1 - Especificações técnicas do Volkswagen Polo

Volkswagen Polo	1.6 TDI
Período	2017–2020
Série do motor	VW EA288
Tipo de motor	L4 16v, injeção direta, Common-Rail, turbo, intercooler, FAP (filtro de partículas)
Diâmetro x curso	79.5 mm × 80.5 mm
Cilindrada	1598 cm ³
Taxa de compressão	16.2 : 1
Potência máxima: CV (kW) @ rpm	80 CV (59 kW) @ 2700–4800 95 CV (70 kW) @ 2750–4600

Binário máximo: Nm @ rpm	230 Nm @ 1400–2400 250 Nm @ 1500–2600
Tração	Dianteira
Transmissão	Manual, 5 velocidades Manual, 5 velocidades / Automática, 7 velocidades
Peso	1280 kg
Aceleração 0–100 km/h	12.9 s 11.2 s
Velocidade máxima	175 km/h 185 km/h
Consumo combinado (L/100 km)	3.6–3.8
Norma anticontaminação	Euro 6

Fonte – Obtido de Volkswagen Group (2025)

O Equador, por outro lado, apresenta um modelo de sexta geração, importado diretamente do Brasil, com um motor um pouco mais simples, sendo 1.6 MSI de 110 HP sem turbo. Este motor, bastante comum na América Latina, cumpre a norma Euro 5 e adapta-se melhor ao combustível local, que geralmente possui menor octanagem. Existem outros modelos, como o T-Cross, que no Equador vêm com motor 1.6L MSI de 110 HP e são capazes de utilizar gasolina com octanagem baixa (85–87 octanas, misturada com etanol), garantindo funcionamento adequado e compatível com a economia de uso em condições locais. A Figura 6-1 apresenta o nível de emissões de CO₂ ao longo do tempo, contrastando que Europa e América são os continentes com maior percentual de atividade, tornando necessária a implementação desse tipo de normas para regular a poluição (NEXO, 2021).

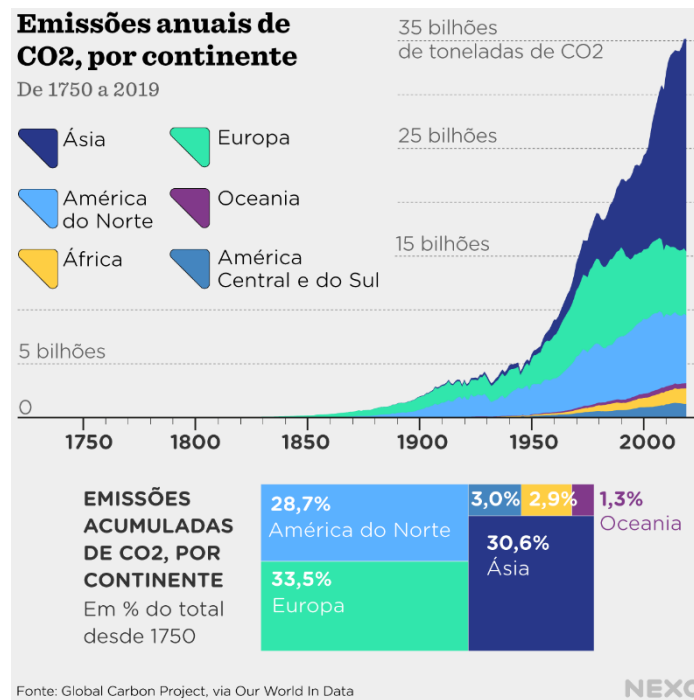


Figura 6-1 – Emissões anuais de CO₂ por continente

Fonte – Global Carbon Project, via Our World in Data (2021)

6.1.2. Características climáticas e geográficas

A geografia do Equador e de várias regiões da América Latina (locais andinos de grande altitude e/ou climas tropicais costeiros) exige algumas adaptações menores nos veículos para garantir um equilíbrio no seu funcionamento em qualquer situação. Um exemplo claro ocorre quando os veículos são submetidos a grandes altitudes, podendo ser equipados com sistemas de refrigeração reforçados e calibrações do motor para menor oxigénio, ou pneus adaptados às estradas irregulares existentes. Por isso, a Volkswagen da América Latina desenvolve modelos no Brasil especificamente orientados às necessidades da região, com suspensão calibrada para vias que possam ser rústicas e com maior altura ao solo do que um Polo europeu. Em Portugal, a infraestrutura rodoviária e as estradas seguem o padrão europeu, pelo que os carros mantêm as configurações globais sem alterações significativas ou substanciais.

6.1.3. Gama de Modelos e Adaptação às Preferências

A Volkswagen apresenta um ajuste no seu portfólio de acordo com a localidade e a demanda local. No caso de Portugal, a oferta de modelos europeus inclui desde veículos compactos até SUVs, veículos a gasolina e elétricos, e os mais comerciais. Existe uma ênfase crescente

nos veículos elétricos (como o Tigua, ID.4, entre outros) devido às políticas ambientais vigentes na Europa.

No Equador, o foco tem sido principalmente em veículos de gama média, como SUVs e pick-ups, adequados ao terreno, às estradas e à infraestrutura rodoviária da região andina. Um exemplo claro na Volkswagen é a comercialização da Saveiro (modelo produzido no Brasil), que não está disponível na Europa; foi introduzida devido à necessidade dos empreendedores de adquirir um veículo de trabalho versátil e mais acessível. Outro caso de sucesso no Equador é a Amarok (de origem argentina), que chegou a ter montagem local em 2017, coordenada pelo Grupo VW com a empresa Aymesa, produzida em baixa escala. Em Portugal, as Amarok são importadas completamente montadas (da Argentina ou Alemanha, dependendo da versão), e o volume é menor (pick-ups grandes não são massivas na Europa).

Outro exemplo: o Volkswagen Nivus, um SUV coupé subcompacto desenvolvido no Brasil (denominado Taigo na Europa), chegou ao Equador antes de muitos outros mercados para capitalizar a tendência local de SUVs, enquanto em Portugal é comercializado como Taigo com especificações europeias. Por outro lado, modelos europeus emblemáticos de gama alta (por exemplo, Passat, Golf GTI/R, Touareg) têm pouca presença no Equador devido ao alto custo, enquanto em Portugal fazem parte da oferta (adaptados à norma EU6). A Figura 6-2 - Mix de portfólio Volkswagen (Portugal vs. Equador) apresenta a percentagem ocupada por cada tipo de veículo tanto em Portugal quanto no Equador.

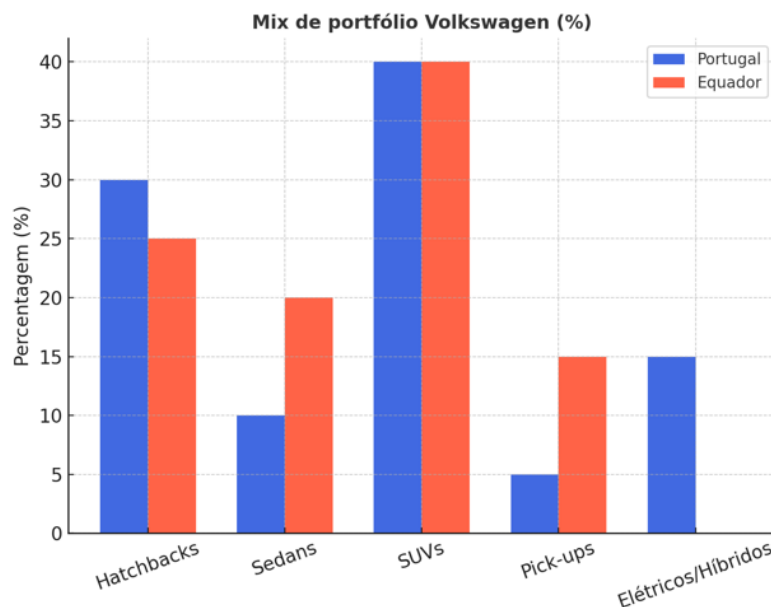


Figura 6-2 - Mix de portfólio Volkswagen (Portugal vs. Equador)

Fonte - Elaboração própria com base em dados da Volkswagen Portugal, Imponentura e AEADE (2023).

O portfólio em Portugal é mais diversificado: 40% SUVs, 30% hatchbacks, 10% sedãs, 15% elétricos/híbridos e 5% pick-ups. No Equador, os SUVs também representam 40%, mas os sedãs e pick-ups têm maior peso, enquanto os elétricos ainda não estão presentes.

6.1.1. Conclusão sobre a Forma do Produto

A “forma do produto” evidencia de forma clara a capacidade da Volkswagen de adaptar seu portfólio global a contextos regulatórios, econômicos e culturais diferenciados. Em Portugal, os modelos alinham-se às exigências técnicas da União Europeia: motores eficientes e de baixas emissões (Euro 6/7), incorporação de tecnologias avançadas de assistência à condução, eletrificação progressiva e equipamentos de segurança completos já nas versões básicas. O consumidor português, mais maduro e exigente, demanda eficiência energética, conectividade digital e opções eletrificadas, refletindo-se na oferta de veículos híbridos plug-in e elétricos da família ID.

No Equador, por outro lado, a Volkswagen prioriza motores robustos, adaptados a combustíveis de menor octanagem e a condições geográficas como altitude andina e estradas diversas. Embora a normativa local de segurança seja menos rigorosa, a Volkswagen decidiu diferenciar-se oferecendo altos padrões Latin NCAP e equipamentos que superam o mínimo legal. Além disso, o portfólio equatoriano inclui modelos desenvolvidos especificamente para a América Latina (Virtus, Nivus, Saveiro) e, em alguns casos, montados localmente (Amarok), demonstrando uma adaptação profunda às preferências de preço, robustez e versatilidade.

Tabela 6-2 - Portugal vs. Equador – Forma do produto

Dimensão	Portugal	Equador
Normativa de emissões	Euro 6/7; ênfase em eficiência e baixas emissões	Padrões menos restritivos; foco em confiabilidade e compatibilidade com octanagem local
Motorização	TSI/TDI, híbridos/EV disponíveis; alta densidade de ADAS	Gasolina atmosférica/TSI selecionada; ADAS essenciais; robustez e manutenção acessível

Combustível	Gasolina 95/98; diesel ainda presente em certos segmentos; rede de carregamento para EV	Gasolinas locais (Extra/Ecopaís); menor penetração de EV; adaptação à qualidade do combustível
Segurança	Múltiplos airbags e assistentes de série (Euro NCAP)	4–6 airbags, ESC/ABS; Latin NCAP 5 em modelos chave do portfólio regional
Chassi/suspensão	Configurações europeias; conforto/autoestrada	Calibrações regionais; maior altura livre em alguns modelos
Portfólio	Inclui ID.3/ID.4, T-Roc, gama completa de acabamentos	Foco em B/B-SUV (Polo, Virtus, T-Cross, Nivus) e pick-ups (Saveiro/Amarok)
Condições geográficas	Vias europeias estáveis	Altitude (Sierra) e climas diversos; reforços de refrigeração e calibrações

Fonte – Elaboração própria do autor

6.2. Mix de Marketing (Produto, Preço, Promoção e Distribuição)

A Volkswagen mantém uma identidade global e adapta-a a cada contexto. Em Portugal, compete com inovação e sustentabilidade num mercado maduro; no Equador, combina o valor percebido “alemão” com um portfólio regional e ações de comunicação para crescimento da marca. Devem ser avaliados diferentes aspectos do produto, desde o preço até o modelo apresentado ao cliente final destinado a ser o consumidor.

6.2.1. Produto

A estratégia de produto da Volkswagen mantém uma identidade global (“tecnologia alemã para todos”), mas com enfoques locais. Em Portugal, a Volkswagen posiciona-se como uma marca generalista de qualidade, com um portfólio completo que vai desde carros urbanos (up!, Polo) até familiares (Golf, T-Roc, Tiguan) e veículos elétricos (ID.3, ID.4), incluindo também desportivos (Golf GTI) e luxo acessível (Arteon). O enfoque do produto neste mercado está na inovação tecnológica, eficiência e segurança, alinhado com consumidores

européus que valorizam baixas emissões, conectividade avançada (Digital Cockpit, assistentes de condução) e acabamentos refinados. Por exemplo, o lançamento do último Polo em Portugal destacou suas novas motorizações eficientes de 3 cilindros e dotação de segurança de série (Front Assist, etc.) mesmo nas versões básicas. Além disso, a Volkswagen introduziu em Portugal os modelos eletrificados da família ID, reforçando uma imagem de vanguarda sustentável, em linha com as tendências europeias (Castillos, 2017).

No Equador, o mix de produto foi selecionado para estabelecer presença em segmentos em crescimento: principalmente SUV compactos, sedãs subcompactos e pick-ups. Com a entrada da Imponentura em 2019, a marca foi relançada com quatro modelos chave: o hatchback Polo e o sedã Virtus (ambos do segmento B), e foram anunciados dois SUVs (posteriormente T-Cross e Nivus). Esta gama foi escolhida “de acordo com as necessidades vanguardistas” do mercado equatoriano, enfatizando estilo moderno e segurança 5★ Latin NCAP. A Volkswagen Equador posiciona seus veículos como de qualidade superior dentro do mercado generalista, aspiracionais frente a marcas populares asiáticas. Por exemplo, destaca prêmios internacionais de seus modelos (Polo vencedor do World Urban Car of the Year 2018) e equipamentos tecnológicos (App Connect, ecrãs táteis, etc.) para justificar sua proposta de valor (Mendonça & Dias, 2007).

Também foram incorporados produtos adaptados: a Amarok V6 4x4 (pick-up diesel potente) para usuários profissionais e entusiastas off-road, ou a Saveiro direcionada a empreendedores locais. Em resumo, na categoria produto, a Volkswagen mantém uma base comum de qualidade, mas em Portugal explora mais variantes premium e ecológicas, enquanto no Equador concentra-se em modelos acessíveis, porém robustos, adequados ao gosto local (ex.: cores sóbrias, suspensões elevadas, ar-condicionado potente para clima tropical, etc.).

6.2.2. Preço

A estratégia de preços reflete as condições econômicas e competitivas de cada país. Em Portugal, a Volkswagen compete em um mercado europeu disputado, onde as margens são apertadas. Os preços de tabela da VW geralmente são alinhados ao segmento (um Polo básico ~16.659 €; um T-Cross ~18.733 € base; um Tiguan desde ~37.900 €), mas a marca recorre frequentemente a campanhas promocionais, financiamento atrativo e descontos de frota para atrair clientes. Por exemplo, em 2024, oferecia o T-Cross com preço de campanha de 21.900 € (incluindo incentivo por retoma) e opção de leasing/renting a 180 €/mês. Isso

indica que a VW Portugal utiliza uma estratégia de preço competitivo com promoções temporárias, especialmente em canais como rent-a-car e gestão corporativa (embora a SIVA em 2018 tenha reduzido deliberadamente sua dependência de “km0”). Além disso, existem diferentes níveis de acabamento (Trendline, Comfortline, R-Line, etc.) para abranger distintos intervalos de preços dentro de cada modelo.

No Equador, os veículos importados são sujeitos a altos impostos e tarifas, posicionando a Volkswagen em uma faixa de preços mais elevada em relação à renda média. Ainda assim, a Imponentura definiu preços competitivos dentro do segmento de marcas importadas. Por exemplo, em 2019, o Polo Trendline começava em \$19.990 e a versão Comfortline em \$23.490, preços elevados em termos absolutos, mas competitivos frente a modelos equivalentes da Hyundai, Chevrolet ou Toyota. Em 2023, um Volkswagen Polo base é ofertado desde \$18.990, enquanto um T-Cross Trendline inicia em \$24.490. Isso posiciona a VW acima de marcas chinesas ou econômicas, mas buscando ser acessível frente a marcas japonesas ou americanas tradicionais (ACP, 2024).

A estratégia da Imponentura tem sido “preço de valor”: destacar a qualidade superior além para justificar um preço acima da média, oferecendo ao mesmo tempo facilidades como financiamento local e garantia robusta. Alguns modelos topo de linha (ex.: Tiguan Allspace importado do México) alcançam preços muito altos no Equador (~\$53.000 para a versão Life 2.0 TSI 4x4), configurando-se como produtos de nicho. Assim, a VW Equador concentra-se na venda de volumes de modelos como Polo, Virtus ou T-Cross, com preços otimizados graças à importação do Brasil (reduzindo custos via acordos comerciais do Mercosul). Não costuma haver grandes descontos públicos (o mercado equatoriano tem menor guerra de preços), mas sim estratégias de valor agregado, como manutenção inicial gratuita e bônus por retoma de usados, tornando o negócio atrativo (Volkswagen Ecuador., 2025).

Em resumo, a Volkswagen aplica uma estratégia de preço “glocal”: na Europa aproveita economias de escala e promoções agressivas para volume, enquanto no Equador mantém preços altos respaldados pela qualidade, utilizando incentivos não monetários para atrair um cliente mais sensível à qualidade/durabilidade do que ao preço inicial. Os preços apresentam diferenças substanciais: em Portugal, o Polo ronda os €17.000, o T-Cross €22.000 e o Tiguan €40.000; no Equador, os mesmos modelos atingem USD 19.000, USD 25.000 e USD 53.000,

respetivamente. Estas diferenças devem-se a tarifas, impostos e importação desde a América Latina. (Ver Figura 6-3).

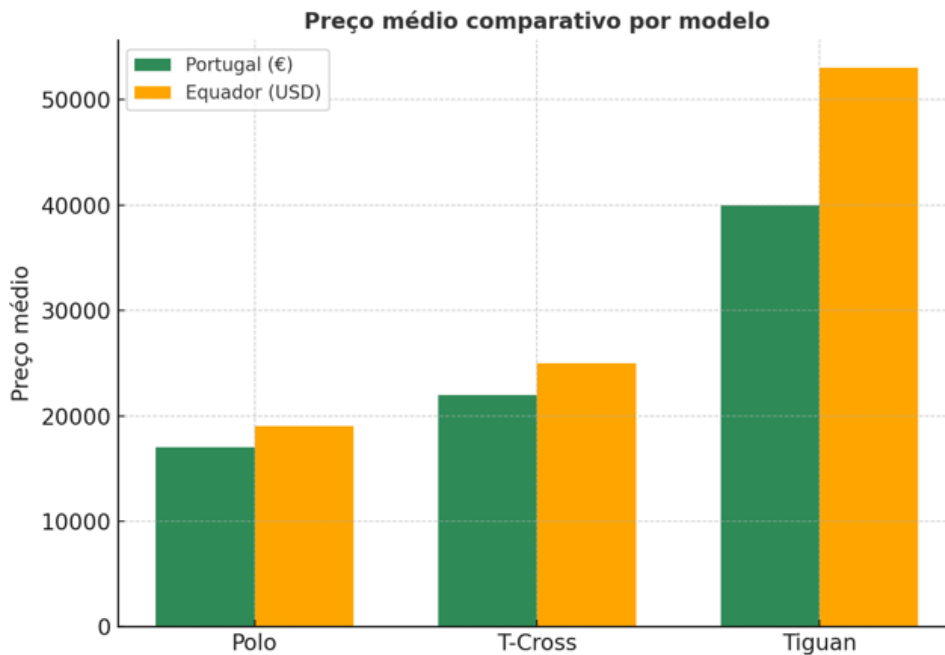


Figura 6-3 - Preço médio comparativo por modelo (Polo, T-Cross, Tiguan)

Fonte - Elaboração própria com base em dados da Volkswagen Portugal, Imponentura e AEADE (2023).

6.2.3. Promoção

As táticas promocionais da Volkswagen combinam diretrizes globais da marca com adaptações locais. A nível global, a VW mantém slogans de prestígio (nos anos 2020 alterou sua imagem corporativa e slogan para “Volkswagen” simplificado) e campanhas centradas em inovação, segurança e emoção ao dirigir.

Em Portugal, a promoção da Volkswagen é onipresente, através de meios tradicionais e digitais: anúncios em TV, imprensa automóvel, outdoors e, sobretudo, um forte componente digital (redes sociais, motores de busca). Como marca bem estabelecida (historicamente Top 3 em vendas, embora tenha caído para o 9º lugar em 2018 durante a crise da SIVA), a Volkswagen realiza também ações de relações públicas, como patrocínios de eventos esportivos e presença em feiras automóveis locais. A comunicação em Portugal costuma destacar prêmios (ex.: “Carro do Ano”), a tecnologia alemã e mensagens alinhadas com a sustentabilidade (veículos elétricos e metas de carbono neutro, em linha com a estratégia “New Auto” do Grupo VW). A filial portuguesa mantém site atualizado, perfis em redes sociais e oferece test drives e campanhas de lançamento ativas; por exemplo, em 2019,

quando chegou o T-Cross, foi destacado como modelo chave (17% das vendas projetadas da marca) com eventos de apresentação nos concessionários.

No Equador, dado que a Volkswagen estava atrás na participação de mercado (~1–2% antes de 2019), a promoção tem sido intensiva para reposicionar a marca. A Imponentura aumentou significativamente a investimento publicitário: em 2019, a Volkswagen subiu do 10º para o 5º lugar em investimento publicitário automóvel no Equador, aumentando a despesa em +91% (US\$1,66 milhões), com grande parte destinada a campanhas ATL (TV, rádio, imprensa) de relançamento da marca e novos modelos. Além disso, a estratégia promocional focou-se intensamente no digital: em 2019, a VW Equador alcançou top 3 em interações nas redes sociais (Facebook/Instagram) entre marcas automóveis, somando mais de 628.000 interações, atrás apenas da Chevrolet e Kia. Foram realizados lançamentos com eventos para imprensa e clientes, como a apresentação do Polo e Virtus 2019 em Itchimbía (Quito), com exposição dos carros e comunicação de características e preços aos meios de comunicação. A gráfico mostra como a Volkswagen aumentou seu investimento publicitário no Equador de aproximadamente USD 0,87 milhões em 2018 para USD 1,66 milhões em 2019, após a entrada da Imponentura como novo importador. Este aumento representou um crescimento de cerca de 91%, posicionando a marca entre as cinco com maior gasto publicitário no setor automóvel equatoriano.

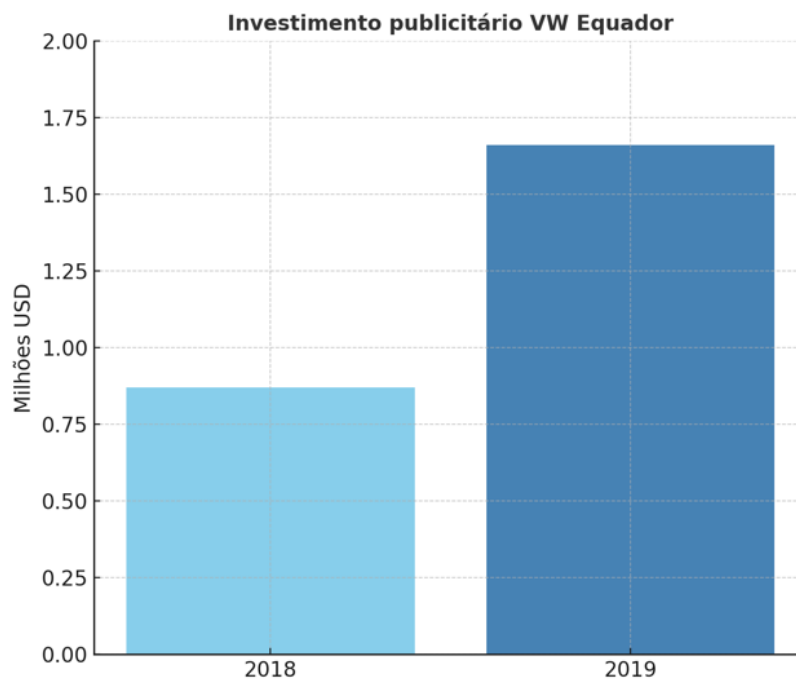


Figura 6-4 - Investimento publicitário da VW Equador (2018–2019)

Fonte - Elaboração própria com base em dados da Volkswagen Portugal, Imponentura e AEADE (2023).

A Volkswagen Equador também destaca a inovação local, comunicando, por exemplo, manutenções a cada 10.000 km e capacitação de pessoal como parte da promessa de pós-venda. Na publicidade, a VW Equador apela à emoção e lealdade (“o carro da sua vida”) e utilizou celebridades locais em comerciais. A marca ressalta atributos adaptados, como na campanha do novo T-Cross 2023, destacando faróis LED, compatibilidade com smartphones e 5★ Latin NCAP, vinculando-os à mensagem de que o modelo é “desenhado para as necessidades dos consumidores locais”.

6.2.4. Distribuição

Em Portugal, a distribuição está eficientemente coberta com mais de 80 pontos de venda/serviço Volkswagen (estimativa incluindo todas as concessões e filiais), garantindo que os clientes tenham fácil acesso a vendas e pós-venda em qualquer região importante. A Volkswagen utiliza isso como argumento de venda (rede sólida, disponibilidade de peças e oficinas certificadas). Além disso, nos últimos anos, implementou opções de venda online ou reservas digitais para certos modelos, integrando a experiência física e digital. A logística em Portugal (armazéns centralizados de peças em Azambuja, etc.) permite tempos de entrega curtos, parte da promessa da marca.

No Equador, a distribuição está em expansão: desde 2019, a Imponentura abriu novos concessionários em cidades onde a VW antes não tinha presença (como Manta, Ibarra). Embora a cobertura ainda se concentre nas zonas urbanas principais, a Volkswagen comunica ativamente a abertura de novos pontos como sinal de compromisso com o país. Por exemplo, em notas de imprensa locais informa-se sobre novos showrooms e convida-se os clientes a visitá-los para conhecer os modelos (Castillos, 2017).

A logística de importação no Equador apresenta desafios (trâmites aduaneiros, homologação pelo Ministério da Produção), mas a Imponentura precisou otimizar os inventários: segundo seu relatório de 2019, compraram cerca de 2.891 veículos entre 2018–2019 da VW, demonstrando a construção de estoque inicial. Para o cliente, a distribuição se traduz na disponibilidade do veículo desejado; nesse aspecto, a VW Equador melhorou, passando de uma oferta limitada com o importador anterior para exibir um portfólio completo em seus showrooms. Em marketing, destacam sua rede ampla e sólida de concessionários, voltada ao atendimento ao cliente, admitindo que ainda está em crescimento. Também implementaram ferramentas como WhatsApp Business da Volkswagen Equador e um site com cotação online, aproximando a distribuição do público digitalmente e gerando leads que são depois

canalizados para os concessionários (estratégia de omnichannel incipiente) (Alves et al., 2005).

6.3. Comparação de Produtos Comuns: T-Cross, Tiguan e Polo (Portugal vs. Equador)

Para ilustrar de forma específica as diferenças e semelhanças, a seguir apresenta-se uma tabela comparativa de três modelos que a Volkswagen comercializa tanto em Portugal quanto no Equador (SUV subcompacto T-Cross, SUV compacto Tiguan e hatchback Polo). Contrasta-se a estratégia de comunicação do produto, os canais de distribuição utilizados, os preços médios e as iniciativas de marketing relacional aplicadas em cada país:



1

2

3

Tabela 6-3 - Comparação de Produtos Comuns: T-Cross, Tiguan e Polo (Portugal vs. Equador)

Modelo	Comunicação do Produto (Portugal)	Comunicação do Produto (Equador)	Canais de Distribuição (Portugal)	Canais de Distribuição (Equador)	Preço médio (Portugal)	Preço médio (Equador)	Marketing Relacional (Portugal)	Marketing Relacional (Equador)
(1) Volkswagen T-Cross (SUV subcompacto)	Lançamento enfatizando sucesso e tecnologia: apresentado como o SUV VW mais compacto e 3º modelo mais vendido da marca (17% das vendas VW 2022). Comunicação destaca inovações do redesign 2023 (faróis LED, assistências de faixa, interior	Introdução focada na adaptação local: campanha destaca motor 1.6 MSI compatível com gasolina Extra/Ecopaís (economia diária) e classificação 5★ Latin NCAP como SUV mais seguro do segmento. Comunicação sublinha design moderno (faróis	Rede de concessionários oficiais a nível nacional; disponível em todos os showrooms Volkswagen do país com estoque imediato em 2024. Concessionários grandes (ex.: Caetano, Soauto) cobrem principais cidades, facilitando test drives e pós-venda.	Venda através de concessionários autorizados Imponentura (sem venda direta). Presença em ~13 showrooms em cidades-chave (Quito, Guayaquil, Cuenca, etc.). Rede em expansão: novos concessionários em Ambato, Manta, Ibarra, etc. Imponentura assegura fornecimento do Brasil e México,	Desde ~21.900 € com promoções (versão 1.0 TSI 95cv Urban em 2024). Preço lista sem campanha ~€23.000; variantes mais equipadas (Style/R-Line 115cv DSG) ~€27.000-28.000. Impostos incluídos.	Desde \$24.490 (versão Trendline 1.6L 110hp, 2023). Versões Comfortline ~\$26.000-\$28.000 conforme equipamento. Inclui arancel ~35% + IVA, posicionando-se no segmento B-SUV médio-alto no Equador.	Fidelização via experiência: eventos de lançamento nos concessionários, test-drives personalizados. Programas pós-venda “Volkswagen Service” com descontos em manutenção. Comunicação direta: emails com lembretes de serviço e novidades de acessórios (com	Proximidade e comunidade: acompanhamento proativo de clientes T-Cross – chamadas pós-venda, convite a grupo VIP de proprietários. Imponentura organiza rotas e caravanas para clientes SUV. Uso de WhatsApp e linha 1-800 para consultas rápidas. Participação em feiras locais, permitindo que clientes

	melhorado) para manter competitividade. Mensagens alinhadas à preferência europeia por eficiência (motores 1.0 TSI) e segurança.	LED, tela 10”) e que o T-Cross foi “desenhado para atender às necessidades do consumidor equatoriano”.	Distribuição suportada por VW Bank (financiamento) e campanhas no ponto de venda.	distribuindo unidades aos dealers conforme demanda regional.			consentimento do cliente).	referenciem amigos (marketing de indicação).
(2) Volkswagen Tiguan (SUV compacto)	Posicionado como SUV familiar de alta gama. Comunicação destaca versatilidade 5+2 lugares (Allspace), tecnologias avançadas (Virtual Cockpit, opcional híbrido plug-in eHybrid)	Promoção discreta, focada no segmento premium: Tiguan Allspace como SUV de luxo para clientes de alto poder aquisitivo. Comunicação principalmente em showroom, destacando	Distribuição através de concessionários VW com showrooms especializados em modelos premium. Disponível em toda a rede, foco em concessionários urbanos grandes (Lisboa, Porto)	Distribuição muito limitada: Imponentura importa Tiguan Allspace em lotes pequenos, alocando-os a concessionários das principais cidades (Quito, Guayaquil) mediante pedido específico. Alguns	Versão base Tiguan Life 1.5 TSI desde ~37.900 € (5 lugares, 130 cv). Allspace Life 7 lugares 1.5 TSI ~€41.000; acabamento R-Line 2.0 TDI 4Motion > €55.000. Preços com	Tiguan Allspace Life 2.0 TSI 4x2 ~ \$52.990 (7 lugares). Versão full 4x4 ~ \$58.000+. Concorrência: SUVs de luxo (BMW X1, Volvo XC40). Inclui garantia de 3 anos.	Programa VIP: clientes Tiguan recebem tratamento preferencial – carro de cortesia em serviços, convites a eventos da marca (pré-lançamento elétricos). Volkswagen possui clubes de	Atendimento personalizado: Executivos Imponentura atendem diretamente interessados em Tiguan (venda consultiva). Pós-venda: acompanhamento individual, garantindo satisfação.

	<p>e segurança 5★ Euro NCAP. Destaca design elegante e dinâmica renovada; campanhas orientadas a famílias e profissionais que buscam espaço com qualidade premium.</p>	<p>equipamento completo (tracção 4Motion, motor 2.0 TSI ~180 HP) e status de SUV importado da fábrica alemã. Sem campanha massiva; comunicação em canais próprios e imprensa especializada.</p>	<p>que atendem clientes corporativos. Programas VW Das WeltAuto gerenciam seminovos, alimentando a rotatividade de Tiguan.</p>	<p>concessionários mantêm unidade demo. Venda geralmente sob encomenda, com prazos maiores devido à baixa demanda.</p>	<p>IVA, sujeitos a promoções de financiamento.</p>		<p>marca; para Tiguan promove comunidade online (fóruns, grupos FB) apoiados por concessionários.</p>	<p>Clientes Tiguan integrados em eventos da marca (ex.: test drive Amarok V6 ou Touareg) para fortalecer vínculos.</p>
<p>(3) Volkswagen Polo (hatchback subcompacto)</p>	<p>Pilar da gama VW na Europa; comunicação foca em qualidade urbana e tecnologia superior no segmento.</p>	<p>Reintroduzido em 2019 como símbolo do novo Volkswagen Equador. Comunicação pedagógica:</p>	<p>Disponível em todos os concessionários VW em Portugal; modelo de alta rotatividade em concessionários</p>	<p>Distribuído a concessionários em Quito e Guayaquil principalmente, e progressivamente em outras cidades.</p>	<p>Desde 16.659 € (Polo 1.0 80 CV Trendline, 2019). Polo Life/Style 1.0 TSI ~€20.000-22.000; Polo GTI 2.0</p>	<p>Desde \$18.990 (Polo “Track” 1.6 MPI base, 2023). Polo Comfortline 1.6 automático</p>	<p>Volkswagen Portugal cultiva lealdade desde a primeira compra: extensões de garantia e pacotes de</p>	<p>Impoventura busca tornar o Polo o “primeiro Volkswagen” dos jovens: parcerias com bancos para financiamento acessível</p>

<p>Destaque para renovação do Polo com assistências avançadas inéditas em utilitários (Front Assist, detector de pedestres). Campanhas voltadas a jovens profissionais e frotas, enfatizando baixo consumo e conectividade (App-Connect, Digital Cockpit opcional). Mensagem de “ícone evoluído”: Polo combina tradição (herdeiro do Golf em miniatura)</p>	<p>Polo vencedor do “World Urban Car 2018”, validando design global. Destaca recursos: multifuncional, Bluetooth, App Connect, 4 airbags, mostrando que oferece segurança e conforto apesar do tamanho. Posicionado como “carro europeu acessível aos equatorianos”, enfatizando origem brasileira</p>	<p>urbanos e periurbanos. Também vendido a frotas (rent-a-car, empresas) via acordos VW/PHS. Rede ampla permite que praticamente qualquer showroom tenha vários Polo para exposição e test drive.</p>	<p>Impoventura garante estoque constante de Polo e Virtus por serem modelos de entrada. Concessionários realizam exposições itinerantes em províncias (pop-up displays em shoppings) para levar o Polo ao público fora das agências principais.</p>	<p>~€30.000+. Preços com impostos, antes de descontos promocionais.</p>	<p>~\$22.000. Preços oficiais com IVA. Às vezes bônus de desconto ~\$1.000 em feiras ou estoque do ano anterior para incentivar venda.</p>	<p>manutenção a preço reduzido para proprietários de Polo, incentivando uso do serviço oficial. Campanhas de retoma: desconto se o cliente entregar seu Polo para comprar um VW novo, fidelizando dentro da marca.</p>	<p>(parcelas baixas) e test drives universitários. Pós-venda: acompanhamento para migrar o cliente a Virtus ou T-Cross no futuro (up-selling relacional). Criação de clube VW local com donos de Polo/Virtus para eventos sociais (caravanas, concursos em redes), promovendo pertencimento à “família VW”.</p>
---	--	---	---	---	--	--	---

	com modernidade.	(qualidade Mercosul) com adaptação local (motor MSI robusto).						
--	------------------	---	--	--	--	--	--	--

Fonte – Obtido de Volkswagen Group (2025)

6.4. Conclusões do Capítulo

O denominado *marketing mix* da Volkswagen aplica-se de formas distintas em Portugal e no Equador, evidenciando que a adaptação da marca ocorre conforme as características da região e o contexto de cada país.

Em Portugal, o produto inclui modelos produzidos na planta Autoeuropa, juntamente com veículos importados do restante da Europa, garantindo variedade e disponibilidade imediata. A produção anual em Portugal supera 100.000 unidades, posicionando o Grupo VW como um dos principais exportadores do país. No Equador, a oferta é mais restrita, comercializando-se diretamente modelos provenientes do México e Brasil (Virtus, Tiguan, T-Cross, entre outros), limitando a disponibilidade e encarecendo o acesso. Isso impacta diretamente o preço, pois, ao contrário de Portugal, onde os preços são competitivos em relação ao poder aquisitivo, no Equador os modelos ultrapassam USD 30.000, devido a impostos e tarifas de importação.

Em termos de promoção, a Volkswagen em Portugal realiza campanhas integradas em meios tradicionais e digitais, alinhadas às diretrizes da União Europeia sobre sustentabilidade, mobilidade elétrica e eficiência. As campanhas destacam inovação tecnológica e planos de eletrificação, como o ID.3 e ID.4, apoiadas por incentivos estatais para veículos elétricos. No Equador, a promoção concentra-se em feiras automóveis, campanhas de financiamento e estratégias de pós-venda, como o programa Volkswagen Service, visando fidelizar clientes em um mercado pequeno, mas competitivo.

Quanto à distribuição, Portugal beneficia-se de uma rede madura com mais de 80 concessionários oficiais e logística integrada ao porto de Setúbal, enquanto no Equador a rede é reduzida, com 13 concessionários nas grandes cidades, limitando a cobertura nacional. Em conclusão, o capítulo evidencia que o *marketing mix* em Portugal está orientado para consolidar a inovação e reforçar a competitividade europeia, enquanto no Equador foca-se em superar barreiras arancelárias e logísticas, adaptando a oferta e estratégias promocionais a um mercado de menor escala e maior sensibilidade ao preço.

7. Utilidade do trabalho

O desenvolvimento do presente trabalho é útil tanto no plano acadêmico quanto no empresarial.

Do ponto de vista acadêmico, a pesquisa bibliográfica fornece ampla evidência empírica sobre a adaptação de estratégias de distribuição, logística e marketing mix a diferentes contextos e regiões, expondo um debate sobre globalização, bem como a gestão da indústria automóvel e seus alcances. Esta comparação entre Portugal e Equador permite compreender os fatores regulatórios que regem a nível internacional e local, além de fatores logísticos dos importadores e das empresas responsáveis em cada país, e a influência destes nas decisões operacionais. O marco referencial proposto pode ser utilizado por futuros pesquisadores para examinar a interação entre teoria e prática em mercados contrastantes.

No plano empresarial, os resultados deste trabalho ajudam a compreender as políticas de distribuição e a gestão de marketing em ambientes onde a globalização impõe altos níveis de competição entre marcas. Ao identificar forças e limitações em ambos os contextos, permite que os gestores se antecipem a riscos, adaptem estratégias e aproveitem oportunidades em mercados emergentes, como a América Latina, sem perder de vista os padrões de eficiência e sustentabilidade característicos da União Europeia.

Dessa forma, o trabalho contribui para a tomada de decisões estratégicas por fabricantes e distribuidores, influenciando a forma como os produtos chegam ao cliente final, sem desconsiderar a importância de manter o equilíbrio na padronização global, integrando a adaptação local como condição essencial para alcançar vantagens competitivas sustentáveis ao longo do tempo.

7.1. Principais diferenças entre as marcas

Uma vez realizado o análise comparativa, evidencia-se que, embora todas as marcas na indústria automóvel enfrentem os mesmos riscos e desafios da globalização, cada uma responde com estratégias diferenciadas, determinadas pela região e pelo posicionamento competitivo.

Na Europa, marcas como Volkswagen, Renault e Peugeot consolidaram-se a partir de estruturas de distribuição reguladas, com contratos seletivos e uma rede homogênea em

todos os concessionários, garantindo cobertura nacional e respaldo ao consumidor. Isso permite uma competição em inovação, especialmente em veículos elétricos, onde a Volkswagen lidera com a gama ID.3 e ID.4, apoiada por fortes investimentos em mobilidade elétrica.

Na América Latina, o cenário é diferente. Marcas como Volkswagen, Chevrolet e Kia dependem em grande parte de importadores ou montadoras locais, gerando maior heterogeneidade nos contratos e cobertura geográfica limitada. No Equador, o Grupo VW opera atualmente com apenas 13 concessionários autorizados, limitando vendas e apresentando uma rede menos extensa comparada a outras marcas. Essa diferença em número de concessionários, formas de importação e distribuição reflete não só disparidades de infraestrutura, mas também influencia custos de importação e tarifas, impactando o cliente final nas políticas de preços.

Consequentemente, enquanto em Portugal a Volkswagen compete em um mercado maduro, com ênfase em sustentabilidade e inovação, no Equador enfrenta um mercado emergente, onde o principal desafio é superar barreiras regulatórias e de escala frente a concorrentes com maior penetração local.

7.2. Práticas diferenciadas do marketing mix entre Portugal e Equador

Em Portugal, a Volkswagen desenvolve uma estratégia de produto diversificada, com modelos produzidos localmente na planta Autoeuropa (como T-Roc e Sharan) e outros importados da União Europeia, garantindo ampla oferta e tempos de entrega reduzidos. Em termos de preço, a concorrência entre marcas e o poder aquisitivo relativo dos consumidores permitem manter valores ajustados ao valor percebido, enquanto incentivos estatais à mobilidade elétrica reforçam a competitividade de modelos híbridos e elétricos. Na promoção, as campanhas focam em inovação, sustentabilidade e conectividade, alinhadas com as políticas ambientais europeias. Na distribuição, beneficia-se de uma rede sólida com mais de 80 concessionários e um sistema logístico integrado com o porto de Setúbal, facilitando exportações e reduzindo emissões de CO₂.

No Equador, a estratégia apresenta limitações que exigem um enfoque distinto. O produto concentra-se em modelos importados do México e Brasil (Virtus, Tiguan, T-Cross), reduzindo a variedade e aumentando a dependência da oferta regional. O preço é impactado por encargos tributários como o ICE (5–35%), encarecendo os veículos frente à renda média

e restringindo a demanda. A promoção foca-se em feiras automóvel, campanhas de financiamento e programas de fidelização como o Volkswagen Service, adaptados a um consumidor altamente sensível ao preço e crédito. Quanto à distribuição, a rede é reduzida, com 13 concessionários nas principais cidades, limitando a cobertura nacional e contrastando com a amplitude e maturidade da rede portuguesa.

Em conclusão, o marketing mix da Volkswagen em Portugal reflete um mercado maduro, com ênfase em sustentabilidade e diferenciação tecnológica, enquanto no Equador é orientado a superar barreiras arancelárias e financeiras, adaptando-se a um mercado emergente, mais vulnerável mas com potencial de crescimento.

7.3. Vantagens Competitivas

O estudo demonstra que a Volkswagen consegue consolidar vantagens competitivas distintas em Portugal e no Equador, dependendo das condições de cada mercado.

Em Portugal, a principal força reside na integração da produção e distribuição através da planta Autoeuropa, que não apenas abastece o mercado local, mas também representa cerca de 5% das exportações nacionais e 1,5% do PIB português. Esta capacidade produtiva, combinada com uma rede de mais de 80 concessionários oficiais, garante disponibilidade imediata de modelos, tempos de entrega reduzidos e uma sólida percepção de confiabilidade. Soma-se a isso o apoio de políticas públicas voltadas à mobilidade elétrica, permitindo à Volkswagen reforçar seu posicionamento em inovação e sustentabilidade.

No Equador, embora o mercado apresente maiores limitações estruturais, a Volkswagen soube aproveitar a flexibilidade proporcionada pelo trabalho com um importador exclusivo (Imponentura C.A.) desde 2019. Esta estratégia permitiu relançar a marca, consolidar uma rede de 13 concessionários e ampliar a oferta com modelos competitivos no segmento SUV, como T-Cross e Tiguan. Apesar das desvantagens em preço devido a impostos como o ICE, a marca compensa com programas de pós-venda, financiamento e campanhas de fidelização, gerando confiança em um mercado sensível a custo e serviço.

Em conclusão, enquanto em Portugal a vantagem competitiva da Volkswagen apoia-se na produção local e inovação tecnológica, no Equador centra-se na capacidade de adaptação, relançamento da marca e construção de confiança através do serviço ao cliente.

7.4. Limitações do estudo

Como toda investigação académica, este trabalho apresenta certas limitações que devem ser reconhecidas.

Em primeiro lugar, a disponibilidade e acesso à informação constitui uma restrição importante: enquanto em Portugal existem estatísticas oficiais, relatórios financeiros e estudos de mercado detalhados sobre a indústria automóvel, no Equador os dados são mais fragmentados e dependem em grande parte de fontes privadas, como informações fornecidas pelo importador exclusivo ou por associações locais. Esta assimetria dificulta a comparação em termos de volume de vendas, participação de mercado e desempenho financeiro entre ambos os países.

Em segundo lugar, a análise foca-se no caso da Volkswagen, o que permite uma compreensão profunda da estratégia de uma marca líder, mas limita a generalização das conclusões para todo o setor automóvel.

Por fim, o estudo adota um enfoque comparativo estático, centrado num período específico, o que impede capturar completamente a dinâmica de mudanças aceleradas na indústria, especialmente em áreas como eletrificação, digitalização e a transição para modelos de mobilidade compartilhada.

Reconhecer estas limitações abre espaço para novas pesquisas que aprofundem a análise longitudinal e comparativa de outras marcas e regiões.

7.5. Linhas futuras de investigação

A partir das limitações identificadas, propõem-se diversas linhas para futuras investigações.

Em primeiro lugar, é pertinente ampliar a análise a outras marcas automóveis que operam em Portugal e na América Latina, como Renault, Peugeot ou Chevrolet, permitindo verificar se as diferenças observadas na Volkswagen são comuns à indústria ou específicas da marca.

Em segundo lugar, recomenda-se realizar estudos longitudinais, analisando a evolução dos sistemas de distribuição e do marketing mix ao longo de períodos mais amplos, para observar tendências relacionadas à digitalização de canais, eletrificação da frota e ao impacto de regulamentações ambientais mais rígidas.

De igual forma, pesquisas futuras poderiam focar-se numa comparação intra-regional mais detalhada: na Europa, contrastando a experiência portuguesa com mercados vizinhos como Espanha ou Alemanha; na América Latina, comparando o Equador com países como Brasil, México ou Argentina, onde a Volkswagen possui presença mais consolidada.

Por fim, seria relevante incorporar metodologias quantitativas para medir com maior precisão o impacto de fatores como impostos, custos logísticos e políticas de incentivo na competitividade das marcas. Estas linhas de investigação contribuiriam para enriquecer o debate académico e oferecer ferramentas práticas para a tomada de decisões na indústria automóvel global.

8. Conclusões

A partir da revisão e análise desenvolvidas em cada capítulo, é possível extrair conclusões específicas que respondem diretamente aos objetivos da pesquisa. Cada seção fornece descobertas que, integradas, oferecem uma visão completa sobre a gestão da distribuição e o marketing mix da Volkswagen em Portugal e no Equador.

- A revisão bibliográfica sobre a gestão de distribuição na indústria automóvel permite estabelecer que tanto os sistemas de abastecimento quanto os canais de comercialização formam um eixo estratégico no qual a competitividade internacional é maximizada. A análise teórica aborda conceitos sobre modelos produtivos clássicos ao longo dos anos, até aos enfoques de logística global, demonstrando que a vantagem competitiva não reside apenas na capacidade de produção de uma empresa, mas na eficiência da organização das cadeias de abastecimento, no controle de custos e na capacidade de resposta ao cliente final. Conclui-se que a distribuição na indústria automóvel não pode ser reduzida a um mero mecanismo de entrega, pois cada elemento deve fazer parte da estratégia global, estabelecendo as bases para as redes de distribuição em qualquer país, independentemente do contexto ou das vantagens e desvantagens competitivas locais.
- Conclui-se que a escolha e implementação de um sistema de distribuição representa uma decisão estratégica, com impacto direto na competitividade e sustentabilidade das empresas do setor automóvel. Não existe um modelo superior; a eficácia de cada sistema está sempre ligada aos objetivos corporativos, bem como às características do mercado e à infraestrutura logística disponível. Consequentemente, compreender estas estruturas é essencial para explicar as diferenças observadas na organização da Volkswagen na Europa e na América Latina, assim como para entender como as marcas automóveis se posicionam em contextos globais com necessidades locais específicas.
- No nível logístico, a Volkswagen mantém sua cadeia de abastecimento vertical integrada, utilizando tecnologias como a Nuvem Industrial para interligar suas 124 fábricas ao redor do mundo. Esta infraestrutura permite mitigar situações fora do controle humano, como a pandemia de 2020, que reduziu as vendas globais em 7%, ajustando os estoques para mercados com maior demanda pendente. No caso português, o transporte ferroviário da planta de Palmela até o porto de Setúbal reduziu em 80% as emissões e melhorou a eficiência de exportação. Na América Latina, o lançamento de 16 novos

modelos previstos até 2028 confirma que a região continua sendo uma plataforma essencial para o crescimento.

- Uma das limitações reflete-se nos contratos de cada mercado. Em Portugal, aplica-se distribuição seletiva sob normativa comunitária, garantindo transparência, proteção jurídica aos concessionários e equilíbrio entre fabricante, distribuidor e cliente final. No Equador, os contratos são privados e regidos pela legislação local, proporcionando maior flexibilidade, mas gerando dependência total do importador designado. Assim, a Volkswagen em Portugal dispõe de uma rede madura, integrada e regulada, enquanto no Equador a rede ainda está em fase de consolidação, com avanços significativos após 2019, mas vulnerável a mudanças econômicas e políticas. Em conclusão, o estudo confirma que Portugal representa um modelo de canal maduro, homogêneo e altamente controlado pelo fabricante, enquanto o Equador reflete um canal emergente, limitado e dependente do importador, condicionando a competitividade e estabilidade da marca no mercado latino-americano.
- O denominado *marketing mix* da Volkswagen aplica-se de formas distintas em Portugal e no Equador, evidenciando que a adaptação da marca ocorre conforme as características da região e o contexto de cada país. Em Portugal, o produto inclui modelos produzidos na planta Autoeuropa, juntamente com veículos importados do restante da Europa, garantindo variedade e disponibilidade imediata. A produção anual em Portugal supera 100.000 unidades, posicionando o Grupo VW como um dos principais exportadores do país. No Equador, a oferta é mais restrita, comercializando-se diretamente modelos provenientes do México e Brasil (Virtus, Tiguan, T-Cross, entre outros), limitando a disponibilidade e encarecendo o acesso. Isso impacta diretamente o preço, pois, ao contrário de Portugal, onde os preços são competitivos em relação ao poder aquisitivo, no Equador os modelos ultrapassam USD 30.000, devido a impostos e tarifas de importação. Em termos de promoção, a Volkswagen em Portugal realiza campanhas integradas em meios tradicionais e digitais, alinhadas às diretrizes da União Europeia sobre sustentabilidade, mobilidade elétrica e eficiência. As campanhas destacam inovação tecnológica e planos de eletrificação, como o ID.3 e ID.4, apoiadas por incentivos estatais para veículos elétricos. No Equador, a promoção concentra-se em feiras automóveis, campanhas de financiamento e estratégias de pós-venda, como o programa Volkswagen Service, visando fidelizar clientes em um mercado pequeno, mas competitivo.

- Quanto à distribuição, Portugal beneficia-se de uma rede madura com mais de 80 concessionários oficiais e logística integrada ao porto de Setúbal, enquanto no Equador a rede é reduzida, com 13 concessionários nas grandes cidades, limitando a cobertura nacional. Em conclusão, o capítulo evidencia que o marketing mix em Portugal está orientado para consolidar a inovação e reforçar a competitividade europeia, enquanto no Equador foca-se em superar barreiras arancelárias e logísticas, adaptando a oferta e estratégias promocionais a um mercado de menor escala e maior sensibilidade ao preço.

Bibliografia ou Referências Bibliográficas

- AEADE. (2023). *AEADE 2023: Informe anual*. <https://www.aeade.net/wp-content/uploads/2024/03/AEADE-2023.pdf>
- Almeida, D. (2022). A nova estratégia automóvel da Volkswagen: A empresa pretende salvar o ambiente ou salvar-se a si mesma? *ResearchGate*. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.23461.58089>
- Alves, A., Lamon, A., Lucio, J., Sacomano, M., & Grizola, P. (2005). Pressupostos da gestão da cadeia de suprimentos: evidências de estudos sobre a indústria automobilística. *SCielo Brasil*, 11(3). <https://doi.org/https://doi.org/10.1590/S0104-530X2004000300003>
- Attila, R. (2014). Reconfiguration of Supply Chain at Volkswagen Group to Develop Global. *HRMARS*, 4(12), 294-305. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.6007/IJARBSS/v4-i12/1363>
- Castillos, M. (2017). *Estudio comparativo entre Argentina y Brasil para el lanzamiento de un producto dentro de la industria automotriz*. Universidade Torcuato di Tella. <https://repositorio.utdt.edu/server/api/core/bitstreams/1e5bc555-8ddc-4c9d-9eea-b0f1066d2d5d/content>
- Cháves, R., & Acosta, S. (2024). *Análisis del mercado automotriz ecuatoriano respecto a la entrada de automóviles chinos frente a otras marcas internacionales*. UIDE. <https://repositorio.uide.edu.ec/bitstream/37000/7330/1/UIDE-Q-TMA-2024-154.pdf>
- Choi, T., Netland, T., Sanders, N., Sodhi, M., & Wagner, S. (2023). Just-in-time for supply chains in turbulent times. *WILEY*, 32(7), 2331-2340. <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/poms.13979>
- ClixAuto. (13 de Abril de 2023). *ClixAuto*. Una breve historia de Volkswagen: https://clixauto.com/es/blogs/history/a-brief-history-of-volkswagen?srsId=AfmBOop-0hxe65SdsZCTqI8ES_maGIRnPdy40efROck8L_XL6kbPu4js

- CochesCom. (02 de Fevereiro de 2010). *CochesCom*. La historia de Volkswagen: <https://noticias.coches.com/historia/la-historia-de-volkswagen/9410>
- Costa, G. (20 de Fevereiro de 2023). *Razão Automóvel*. Rodolfo Schmid, diretor geral da SIVA. Fiscalidade portuguesa é “demasiado pesada e complexa”: <https://www.razaoautomovel.com/noticias/entrevista-rodolfo-florit-schmid-siva/#:~:text=Muito%20sinceramente%2C%20o%20sistema%20fiscal,depois%20n%C3%A3o%20levam%20a%20nada>
- Da Silva, P. (2014). *Fatores Determinantes da Venda de Automóveis Ligeiros de Passageiros em Portugal: O estudo de caso da TOYOTA*. Universidade do Porto. https://sigarra.up.pt/fep/pt/pub_geral.show_file?pi_doc_id=28207#:~:text=Ao%20n%C3%ADvel%20da%20produ%C3%A7%C3%A3o%20autom%C3%B3vel%2C,d e%202012%2C%20operavam%20em%20Portugal
- Di Nucci, J., & Lan, D. (2003). El circuito espacial de producción de gaseosas: Análisis del uso del territorio de una empresa local. *Boletín de Estudios Geográficos*, 98. https://doi.org/https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/10279/5.refl.dinucci.pdf
- Dizes, R., Morales, D., & Venegas, A. (2018). Volkswagen en la industria de los automóviles. *Dialnet*, 9(1). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9020414>
- EUR-Lex. (2019). *Vehículos de motor: exención por categorías de la legislación sobre competencia de la Unión Europea*. EUR LEX. <https://eur-lex.europa.eu/ES/legal-content/summary/motor-vehicles-block-exemption-from-european-union-competition-law.html>
- Focus2move. (2023). *Focus2move*. Portuguese Auto Market – All Sales Data 2023.: <https://www.focus2move.com/portuguese-auto-market-2023/>
- Franco, E., & Rubha, S. (2017). AN OVERVIEW ABOUT JIT (JUST-IN-TIME) - INVENTORY MANAGEMENT SYSTEM. *ResearchGate*, 4(5), 14-18. [https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i4\(SE\).2017.1944](https://doi.org/10.29121/granthaalayah.v5.i4(SE).2017.1944)

- Garnica, A. (2008). Trayectorias de coordinación entre Volkswagen y sus proveedores: las plantas de Brasil, Argentina y México. *Redalyc*, 23(53), 173 - 200. <https://www.redalyc.org/pdf/413/41311449009.pdf>
- Gila, A. (2022). *El mercado de repuestos y autopartes en Ecuador*. ICEX. <https://www.icex.es/content/dam/es/icex/oficinas/096/documentos/2022/10/documentos-anexos/DOC2022915769.pdf#:~:text=Unido%20a%20este%20acuerdo%2C%20es,menos>
- Gilgen, T. (14 de Outubro de 2024). *Automotive Manufacturing Solutions*. “We cannot afford to make any mistakes” - Volkswagen’s Portugal boss Thomas Hegel Gunther: <https://www.automotivemanufacturingsolutions.com/volkswagen/vws-thomas-hegel-gunther-we-cannot-afford-to-make-any-mistakes/46215.article#:~:text=Volkswagen%20Autoeuropa%20was%20founded%20in,percent%20of%20the%20country%E2%80%99s%20exports>
- HUB STK Armazéns Gerais. (s.f). *A Logística e seus termos técnicos*. HUB STK Armazéns Gerais: <https://www.hubstk.com.br/sem-categoria/a-logistica-e-seus-terminos-tecnicos>
- IBM. (12 de Julio de 2022). *¿Qué es la gestión de la cadena de suministro?* IBM: <https://www.ibm.com/es-es/think/topics/supply-chain-management#:~:text=La%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20cadena,entrega%20de%20un%20art%C3%ADculo%20terminado>
- Ivanov, D., Tsipoulanidis, A., & Schönberger, J. (2021). Production Strategy. *Springer Nature Link*, 1(3), pp 149–169. https://doi.org/https://doi.org/10.1007/978-3-030-72331-6_6
- Jiménez, J. (2006). *UN ANÁLISIS DEL SECTOR AUTOMOTRIZ Y SU MODELO DE GESTIÓN EN EL SUMINISTRO DE LAS AUTOPARTES*. IMT. <https://imt.mx/archivos/publicaciones/publicaciontecnica/pt288.pdf#:~:text=Las%20grandes%20compa%C3%B1as%20ensambladoras%2C%20como,el%20menor%20costo%20de%20producci%C3%B3n>

- Juárez, C. (31 de Agosto de 2022). *5 pasos para un viaje a la sustentabilidad*. The Logistic World: <https://thelogisticsworld.com/planeacion-estrategica/5-pasos-para-un-viaje-a-la-sustentabilidad/#:~:text=4,Usar%20apropiadas%20formas%20de%20medici%C3%B3n>
- Keswin, J. (Agosto de 2021). *Executive Education*. Rethinking Your Just-in-Time Supply Chain: <https://executiveeducation.wharton.upenn.edu/thought-leadership/wharton-at-work/2021/08/rethinking-your-supply-chain/#:~:text=Rethinking%20Your%20Just,affects%20players%20in%20an%20industry>
- Lemghari, R., Okar, C., & Sarsri, D. (2018). Benefits and limitations of the SCOR® model in Automotive. *MATEC Web of Conferences*, 200(00019), 1-10. <https://doi.org/https://doi.org/10.1051/mateconf/201820000019>
- Maldonado, P. (4 de Dezembro de 2024). *Forbes*. Con ventas por US\$ 66 millones, esta firma gana mercado y sigue invirtiendo: <https://www.forbes.com.ec/negocios/con-ventas-us-66-millones-esta-firma-gana-mercado-sigue-invirtiendo-n63884>
- Melchiade, J. (2023). *Las importaciones del sector automotriz, al Ecuador y su impacto en la producción nacional 2015-2021*. Universidad Técnica de Ambato. <https://repositorio.uta.edu.ec/server/api/core/bitstreams/02cf7c77-39a6-4038-910c-3bce199cd922/content>
- Mendonça, C., & Dias, J. (2007). ‘Postponement’ in the Logistical Systems of New Automobiles Marketed in Portugal: The Brands and Quality. *ResearchGate*, 18(6), 681-696. <https://doi.org/10.1080/14783360701349617>
- Mondragón, K. (13 de Novembro de 2019). *¿Es posible la transformación de los concesionarios?* OESAN: <https://www.esan.edu.pe/conexion-esan/es-posible-la-transformacion-de-los-concesionarios/#:~:text=,interactuar%20con%20el%20consumidor%20final>
- Montealegre, P. (2015). *Sistemas Distribucion Vertical y Horizontal*. Apresentação. <https://prezi.com/wmhcvje6vh4b/sistemas-de-marketing-vertical-y-horizontal/>

- Moreira, U. (2019). A CADEIA GLOBAL DE VALOR DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA: DINÂMICA DE PRODUÇÃO E COMÉRCIO EXTERIOR. *BEPI*(17), 39-55. https://repositorio.ipea.gov.br/bitstream/11058/5240/1/BEPI_n17_Cadeia.pdf#:~:text=1997.%20Para%20as%20empresas%20norte,Peugeot%2C%20e%20a%20incapacidade%20de
- Newsroom. (07 de Abril de 2023). *Volkswagen Newsroom*. South America region: <https://www.volkswagen-newsroom.com/en/south-america-region-3916>
- Nieuwenhuis, P., & Katsifou, E. (6 de Maio de 2015). Distributed Car Manufacturing and Sustainability. *ScienceDirect*, 95, 232-241. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.084>
- Nieuwenhuis, P., & Katsifou, E. (2023). More sustainable automotive production through understanding decoupling points in leagile manufacturing. *Science Direct*, 95, 232-241. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.02.084>
- Nilsson, P. (28 de Outubro de 2022). *Globo*. FT: Volkswagen diz que problemas na cadeia de distribuição estão se tornando o novo normal: <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2022/10/28/ft-volkswagen-diz-que-problemas-na-cadeia-de-suprimentos-est-se-tornando-o-novo-normal.ghtml>
- Peralta, H. (20 de Fevereiro de 2023). *Forbes PT*. Vendas da VW cresceram 13% em 2022 em Portugal: <https://www.forbespt.com/vendas-da-vw-cresceram-13-em-2022-em-portugal/#:~:text=Relativamente%20aos%20novos%20modelos%20de,an%C3%BAncios%20de%20modelo%20de%20agenciamento>
- Pinazo, G. (2022). Encadenamientos productivos en la industria automotriz latinoamericana. *ResearchGate*, 35, 1-16. <https://doi.org/10.5209/pade.84091>
- Quinde, V., Ordeñana, A., Silvera, C., & Vera, N. (2021). El Sector Automotriz en Ecuador: Antecedentes, situación actual y perspectivas. *ResearchGate*, 25(109), 18-23. <https://doi.org/10.47460/uct.v25i109.443>
- Rodríguez, J. (2017). El Volkswagen Escarabajo como objeto de culto. *EPIKEIA*(32), 1 - 10. <https://epikeia.iberoleon.mx/numeros/32/el-volkswagen-escarabajo-como-objeto-de-culto.php>

- Soares, G., Luz, G., Bouzon, M., & Tavana, M. (2021). A fuzzy maturity-based method for lean supply chain management assessment. *International Journal of Lean Six Sigma*, 12(5), 1017-1045. <https://doi.org/10.1108/IJLSS-08-2020-0123>
- Supply Chain. (16 de Julho de 2019). *Generix*. PRO Service: Volkswagen conta com a logística de peças de reposição: <https://www.generixgroup.com/br/blog/pro-service-volkswagen-conta-com-logistica-de-pecas-de-reposicao>
- Supply Chain Magazine. (13 de Novembro de 2023). *Supply Chain*. Condução até ao condutor: <https://www.supplychainmagazine.pt/2023/11/13/conducao-ate-ao-condutor/>
- Tortato, U., & Marx, R. (2010). Study On The Configuration Of Distribution Channels For New Automobiles. *ResearchGate*, 3(1), 67-78. <https://doi.org/10.12660/joscmv3n1p67-78>
- Volkswagen Ecuador. (2025). *Volkswagen Ecuador*. Volkswagen Ecuador: <https://www.volkswagen.com.ec/es/marca/volkswagen-ecuador.html>
- Volkswagen Ecuador. (2025). *Volkswagen Ecuador: descubre el auto de tu vida*. Volkswagen Ecuador.: <https://www.volkswagen.com.ec/es/marca/volkswagen-ecuador.html>
- Volkswagen Group. (2025). *Volkswagen Group*. goTozero Impact Logistics: <https://www.volkswagen-group.com/en/gotozero-impact-logistics-18669>
- Volkswagen México. (2014). *50 Años dejando huella*. Volkswagen México. https://www.vw.com.mx/idhub/content/dam/onehub_pkw/importers/mx/legal/informacion-corporativa/descargables/libro-volkswagen-50.pdf

Anexos

Anexo 1 - Evolução das vendas em Portugal de 1981 a 2012

Anos	Ligeiros de Passageiros (VLP)	% Var.	Comerciais Ligeiros (VCL)	% Var.	Pesados de Mercadorias (VPM)	% Var.	Pesados de Passageiros (VPP)	% Var.
1981	73.686	-	38.904	-	9.222	-	828	-
1982	76.242	3,5	36.532	-6,1	8.188	-11,2	871	5,2
1983	78.473	2,9	24.462	-33,0	5.546	-32,3	570	-34,6
1984	76.380	-2,7	16.971	-30,6	3.683	-33,6	543	-4,7
1985	93.013	21,8	18.540	9,2	3.273	-11,1	294	-45,9
1986	108.417	16,6	26.180	41,2	2.996	-8,5	369	25,5
1987	125.415	15,6	40.961	56,5	7.436	75,4	403	33,9
1988	215.356	71,7	57.737	41,0	8.788	18,2	372	-7,7
1989	195.341	-9,3	60.004	3,9	8.548	-2,7	397	6,7
1990	213.719	9,4	61.004	1,7	7.316	-14,4	567	42,8
1991	230.704	7,9	60.274	-1,2	6.730	-8,0	431	-24,0
1992	282.104	22,3	73.109	21,3	6.510	-3,3	379	-12,1
1993	249.103	-11,7	72.035	-1,5	4.526	-30,5	382	0,8
1994	243.185	-2,4	88.180	22,4	3.458	-23,6	352	-7,9
1995	208.918	-14,1	58.734	-33,4	3.651	5,6	398	13,1
1996	227.911	9,1	74.597	27,0	3.806	4,2	357	-10,3
1997	226.593	-0,6	90.199	20,9	5.145	33,0	493	38,1
1998	267.170	17,9	100.986	12,0	5.759	11,9	703	42,6
1999	297.670	11,4	102.285	1,3	7.202	25,8	657	-6,5
2000	295.490	-0,7	115.040	12,5	7.424	5,0	927	42,2
2001	260.316	-11,9	93.578	-18,7	6.698	-9,8	874	-5,7

2002	228.574	-12,2	76.813	-17,9	4.742	-36,1	694	-25,1
2003	203.325	-11,0	65.555	-14,3	3.736	-21,2	558	-19,6
2004	200.168	-4,1	68.707	3,2	4.679	25,2	641	14,9
2005	206.399	3,1	66.727	-2,9	4.616	-1,3	728	13,6
2006	194.607	-5,7	64.582	-3,2	4.506	-2,4	717	-1,5
2007	201.700	3,6	68.537	6,1	5.644	4,4	725	1,2
2008	213.294	5,7	55.499	-19,0	5.536	-1,9	798	10,1
2009	160.943	-24,5	38.972	-29,8	3.213	-42,0	628	-21,3
2010	223.399	38,8	45.734	17,4	3.130	-2,6	491	-21,8
2011	153.404	-31,3	34.963	-23,6	2.665	-14,9	330	-32,8
2012	95.309	-37,9	16.011	-54,2	1.892	-29,0	223	-32,4