

Uma análise das mudanças na dinâmica do mercado mundial automotivo com base no caso da aquisição da JLR pela TML.

Luiz Henrique Cirne de Souza

cirne.souza@gmail.com

UFF

Raphael Jonathas da Costa Lima

raphaeljonathas@gmail.com

UFF

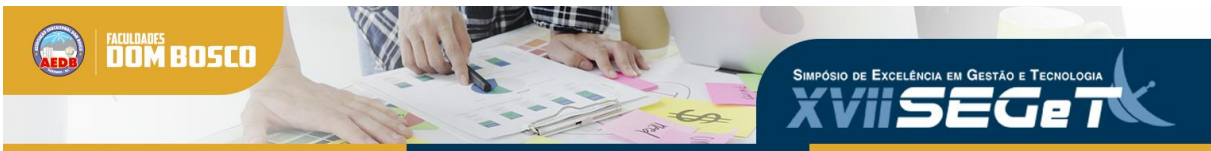
Cristiano Fonseca Monteiro

fonsecamonteiro@yahoo.com.br

UFF

Resumo: Este estudo analisa os efeitos da aquisição da Jaguar Land Rover (JLR) pela Tata Motors Limited (TML) no mercado automotivo quanto a impactos corporativos, mercadológicos e estratégicos. A JLR é um grupo tradicional de um mercado de um país desenvolvido que é incorporado pela TML, um grupo familiar oriundo de um país emergente. Como metodologia, trata-se de uma pesquisa qualitativa e explicativa, utilizando-se da pesquisa documental, análise de conteúdo e estudo de caso para alcançar seu objetivo. Constatou-se que o grupo Tata Motors Limited (TML), tomou uma decisão estratégica, ao adquirir o grupo JLR, saindo de um contexto de atuação local no mercado para um contexto de atuação global.

Palavras Chave: mercado automotivo - Aquisição - Jaguar Land Rover - Tata Motors Limited -



1. INTRODUÇÃO

A presente pesquisa visa analisar os reflexos da aquisição do grupo *Jaguar Land Rover* (doravante JLR) pela *Tata Motors Limited* (doravante TML). Por meio desta análise, procura-se discutir os impactos corporativos, mercadológicos e estratégicos da presente aquisição, identificando seus efeitos do ponto de vista econômico-social sobre o desempenho dos grupos. Esta análise engloba o período de 2008 a 2018, período no qual houve a aquisição da JLR pela TML.

Com base nos relatórios da TML disponíveis no site oficial da empresa, foi possível reunir dados e informações com relação ao desempenho da JLR, tais como a variação das receitas e vendas no varejo, demonstrando como ocorreu a expansão de seus resultados, o que proporcionou uma diferente projeção para ambos os grupos quanto a mercados consumidores e produtores nos diversos continentes. Dessa maneira, a análise da projeção da JLR após ser adquirido pela TML possibilitou compreender as estratégias corporativas, as mudanças ocorridas e os resultados alcançados, que beneficiaram a formação de um parque industrial robusto e capaz de atender às demandas mundiais.

Originalmente, as primeiras indústrias do ramo automotivo surgiram com as ideias do fordismo nos Estados Unidos da América. Nessa época, a produção mundial se encontrava fortemente concentrada nesse país. Entretanto, a presente indústria não tardou a alcançar novos territórios. Na década de 60, as montadoras europeias já passavam a disputar mercados por meio de novos produtos e preços diferenciados da indústria tradicional americana (TATA MOTORS LIMITED, 2011).

A partir dos anos 70, as montadoras japonesas emergiram com inovação de produtos e processos cujos benefícios trouxeram uma produção de baixo custo e alta flexibilidade, possibilitando a expansão para mercados de todo o mundo. Na década seguinte, além do crescimento japonês, a presença coreana surge no cenário mundial, como um novo concorrente, representada principalmente pela montadora Hyundai (Coreia do Sul), com sua escalada em vendas no mercado americano e europeu (TATA MOTORS LIMITED, 2011; BORGHI, SARTI & CINTRA, 2013).

Posteriormente, o mercado automobilístico passou a ser disputado por diferentes montadoras atuando globalmente. A partir de 2010, a região asiática, através da China se torna um dos maiores mercados consumidores e produtores do mundo, ao fabricar em seu parque industrial 13,8 milhões de carros, o que equivale a um total de 24 % da produção mundial. Além disso, destaca-se que foram comprados 18 milhões de veículo nesse país (TATA MOTORS LIMITED, 2011).

Dentro desse contexto, o grupo *Jaguar Land Rover* simboliza as transformações evidenciadas na indústria automobilística após crise de 2008, com uma história emblemática, quando se percebe que esse é um grupo de origem britânica, de carros de luxo e consolidado em mercados tradicionais de países desenvolvidos, sendo adquirido por uma montadora de origem indiana (*Tata Motors Limited*), originária de um país emergente (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; CARTY, 2019). Assim, tem-se a evolução histórica do grupo sendo moldada pelos efeitos da realocação ocorrida no segmento automotivo e seus impactos causados tanto nos mercados como nas estruturas das empresas (TRAUB-MERZ, 2017).

1.1 O GRUPO JLR E SUA TRAJETÓRIA ATÉ A INCORPORAÇÃO DA TML

O setor automobilístico vem experimentando uma realocação de seus parques automotivos ao longo dos anos, com mudanças em toda a estratégia de aquisição de novos mercados pelo mundo e no Brasil. Pesquisas indicam que houve uma estratégia de realocação traçada pelo setor automotivo em nível internacional em busca de mercados emergentes



quando aqueles tradicionais se encontravam saturados (ABREU & RAMALHO, 2000; TRAUB-MERZ, 2017).

As mudanças ocorridas no grupo JLR refletem as estratégias do mercado vigente. Tal fato é evidenciado, por exemplo, a partir do momento em que a montadora passa a buscar novos mercados, sendo formatado como um grande conglomerado com diversos tipos de negócios (DONNELLY & MORRIS, 2002). Historicamente, a JLR se desenvolveu por meio de fusões e aquisições, tanto formada pela junção de diversas empresas (*Rover, Jaguar, Land Rover*), como de diferentes proprietários, Ford e a BMW, por exemplo (HICKS & UPTON, 2010).

O crescente aumento de fusões e aquisições de firmas desse tipo, formadas por empresas estrangeiras que se instalaram em países emergentes, é uma atividade recorrente nos mercados transnacionais. A JLR é um exemplo desse tipo negócio global, quando a *Tata Motors*, fabricante de automóveis indiana, adquire a propriedade dos dois negócios *Jaguar* e *Land Rover* da Ford Motor Co em 2007 (PATHAK, 2016). Essas aquisições refletem bons resultados com o aumento em “2008/2009 de 4,9 milhões de libras de receita para 21,8 milhões de libras em 2014/2015 e lucro antes de impostos crescendo de 376 milhões de libras para 2,6 bilhões de libras” (PATHAK, 2016, p. 1).

Essas práticas foram adotadas em busca de se expandir para novos mercados e melhorar o seu desempenho financeiro. Como uma estratégia de economia de escala e de escopo, tendo diferentes interesses a serem almejados, como: acesso à mão de obra barata, aquisição de marcas, entrada em novos mercados, acesso a novas tecnologias e técnicas, e ainda, a busca por uma maior sinergia para as parcerias e para os investimentos estrangeiros diretos (DONNELLY, MORRIS & MELLAHI, 2003).

Esses acontecimentos indicam uma adequação de suas estratégias globais enquanto uma montadora transnacional buscando realocar-se no cenário mundial para fazer frente aos concorrentes e ser competitiva. Essa readaptação às estratégias predominantes do mercado mundial estimulou uma reestruturação organizacional no gerenciamento e reposicionamento da marca para uma realocação em busca de novos mercados consumidores (HICKS & UPTON, 2010).

Desta forma, a trajetória do grupo JLR evidencia a ocorrência do deslocamento dos parques industriais automotivos para regiões menos tradicionais, como os países emergentes: China, Índia, Coréia do Sul, países do Mercosul e os do leste europeu (Polônia, República Checa, Eslovênia, Rússia e Romênia) (BERKELEY *et al.*, 2005), refletindo na realocação mundial do setor automotivo (TRAUB-MERZ, 2017). Tudo isso fortaleceu a crença de que o grupo JLR necessite se adequar às novas práticas predominantes no setor automotivo, visto que o grupo trilhou uma trajetória com recorrentes fusões ao longo dos anos (THOMS & DONNELLY, 2000).

Por sua vez, a *Tata Motors Limited* (TML), reconhecida internacionalmente enquanto a maior empresa automobilística da Índia, conta, atualmente, com um amplo *portfólio* de produtos, que engloba, desde produtos químicos, telecomunicações, até segmentos da área de engenharia e energia (BUSINESS STANDARD, 2019, TATA MOTORS CONNECTION ASPIRATIONS, 2019). No que tange ao segmento automotivo, que é o foco do presente estudo, tem-se que o grupo TML fabrica desde veículos de passeio de pequeno porte, utilitários em geral, até veículos de grande porte, tais como caminhões, ônibus e carros de combate. Por sua vez, quanto aos mercados consumidores, sua plataforma regional de produção e distribuição se concentrava, principalmente, na Índia, até 2008, ano da aquisição do Grupo *Jaguar Land Rover* (BUSINESS STANDARD, 2019).

Para entrar nos segmentos de carros de luxo, os chamados SUVs (*Sport Utility Vehicle* - veículos utilitários esportivos), o grupo completou o seu *portfólio* de produtos, que se limitava a carros de passeios de baixo custo, veículos comerciais e veículos utilitários simples. Assim, a TML deixa de depender exclusivamente do mercado indiano. Ao se utilizar

da forte cadeia de comercialização de produtos da JLR, com fabricação especializada, redes de concessionárias fidelizadas e recursos diversos como serviços de design e engenharia, P & D (pesquisa e desenvolvimento), lançou-se como um grupo de reconhecimento global (PATHAK, 2016).

Essa aquisição transfronteiriça representou uma dispersão em forma de mercados, quando o grupo expandiu sua venda para países da América do Norte e da Europa Ocidental. Ao mesmo tempo houve, também, expansão do mercado consumidor na sua sede asiática, em direção a países como a Índia, China, Tailândia, Indonésia, Coréia do Sul e demais países limítrofes. Nessa região, as vendas da JLR vêm ganhando crescentes fatias de mercado. Logo após sua junção com TML (anos 2008-2009), tinha receitas em torno de 4,9 milhões de libras esterlinas e perdas de 376 milhões de libras. Após cinco anos dessa aquisição (anos 2014-2015), suas receitas subiram para 21,8 milhões de libras esterlinas e os lucros antes dos impostos cresceram para 2,6 milhões de libras (PATHAK, 2016).

Desta forma, a incorporação do grupo JLR foi um investimento muito promissor para a TML, pois apresentou resultados positivos crescentes em receitas, lucros e volumes produzidos em todos os anos até 2015. No período de 2014 a 2015, o grupo JLR vendeu mais de 460.000 unidades em 170 países, tornando-se o maior empregador do ramo automobilístico do Reino Unido e empregando mais de 35.000 pessoas pelo mundo (PATHAK, 2016). A seguir, por meio de uma linha do tempo, têm-se as principais parcerias e aquisições realizadas pela Tata a partir dos anos 90 até o ano de 2008. O motivo para a seguinte delimitação temporal se deve ao fato de que no ano de 2008 a *Jaguar Land Rover* foi adquirida pela *Tata Motors Limited*.

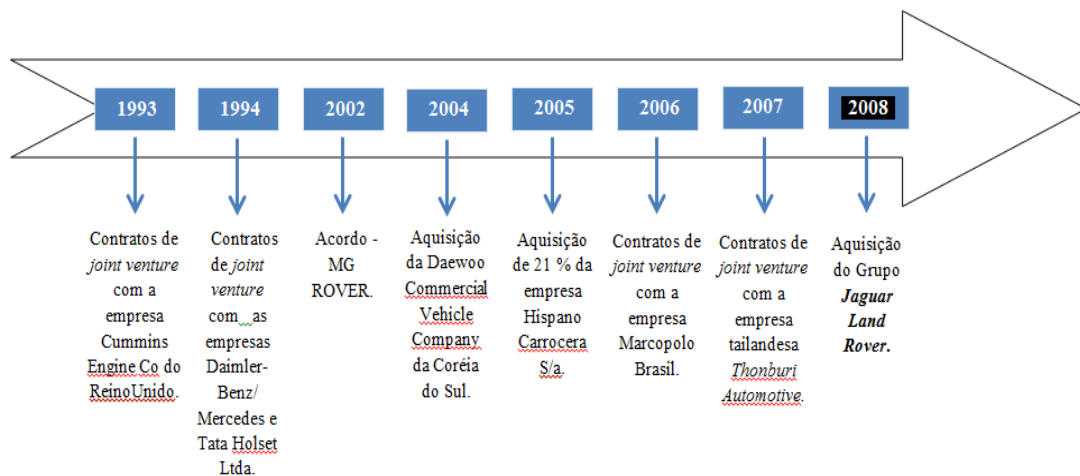


Figura 1: Evolução de aquisições e parcerias.

Fonte: Elaborada pelo próprio autor (2019).

Ao se analisar a Figura 1 observa-se que os anos 2000 um avanço nas parcerias. A partir desse ano, a *Tata* lança uma série de novos modelos de produtos. Em 2000, seu primeiro ônibus, o *Indica 2000* e o *CNG*; em 2001, o *Tata Safari EX* (novo modelo de automóvel para passeio). Por meio de um acordo com a *MG Rover* do Reino Unido a empresa passou a fabricar demais modelos comerciais, tais como o *Tata Sumo* e o *Tata Indigo* em 2002. No ano seguinte, lançou duas novas edições do modelo *Tata Safari*, o *City Rover 135 PS* e o *Tata SFC 407 EX Turbo*. Nesta mesma época, a empresa mudou o seu nome para *Tata Motors Ltda* (BUSINESS STANDARD, 2019; TATA MOTORS, 2019).

No ano de 2004, a nova *Tata Motors Ltda* adquiriu a *Daewoo Commercial Vehicle Company* da Coreia do Sul. A empresa passou, então, a concentrar nessa nova unidade a produção de caminhões do modelo chamado *Novus*, que, posteriormente, em 2005, passa a ser fabricado na Índia, na cidade de Jamshedpur. Nesse período, houve significativo sucesso

econômico do grupo e o início da incorporação de outros grupos por parte da Tata. A saber, em 2005, tem-se a aquisição com cota de 21% da empresa *Hispano Carrocera S/a* (companhia espanhola especializada em produção de ônibus). Esse percentual adquirido pela Tata proporcionou o controle acionário da empresa (BUSINESS STANDARD, 2019; TATA MOTORS, 2019).

Os anos de 2006 e 2007 são marcados por contratos *joint venture*. O primeiro deles com a Marcopolo Brasil, no qual a Tata iniciou a fabricação integral de um ônibus para exportação para a Índia. O segundo, em 2007, com a empresa tailandesa *Thonburi Automotive Assembly Co* para a fabricação de picapes. Através dessa aquisição, no ano posterior, a Tata pode introduzir na Tailândia o seu modelo *picape Tata Xenon-1*. Nesse mesmo ano, ocorreu o fato importante para essa pesquisa que foi a aquisição do grupo *Jaguar Land Rover* pela *Tata Motors Limited*. A JLR era fabricante de veículos de luxo conhecidos como linha *premium*. Estavam incluídos nessa aquisição: a propriedade de três unidades de fabricação e dois centros de design avançado no Reino Unido, sua rede de venda por todo o mundo e os direitos de propriedade intelectual do JLR (BUSINESS STANDARD, 2019).

Outro acontecimento significativo no ano de 2008 foi à apresentação do carro mais barato para a época em âmbito mundial. Era o *Tata Nano* (Anexo 1), que custava aproximadamente US\$ 3.000. Esse veículo era considerado um monovolume de quatro portas, com espaço para quatro pessoas e adequado a terrenos tanto urbanos, quanto rurais. Em poucos meses o grupo recebeu mais de 200 mil encomendas do *Tata Nano* (TATA MOTORS, 2019).

Os anos de 2008 e 2009 foram marcados por uma crise econômica pela qual, vários países foram afetados. No Reino Unido, por exemplo, a produção de veículos registrou uma redução em torno de 40% no ano de 2008, quando comparado dos anos 70 (Donnelly et al., 2016). A *Jaguar* e a *Land Rover* foram duas das montadoras que sofreram fortemente com essa recessão. Para inibir os efeitos dessa crise a Ford vendeu a *Jaguar* e a *Land Rover* à Tata Motors. A Ford tinha comprado a *Jaguar* por US \$ 2,5 bilhões em 1989 e a *Land Rover* por US \$ 2,7 bilhões em 2000. Na época, a Ford estava tendo grandes prejuízos financeiros (aproximadamente US \$ 12,7 bilhões em 2006 e de US \$ 2,7 bilhões em 2007). Somado a isso, suas vendas da subsidiária *Jaguar* nos EUA caíram de 18.000 unidades nesse último ano, com perdas relatadas na unidade da *Jaguar* em torno de US \$ 715 milhões no ano de 2006 (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION, 2011; LADDHA, 2016; CARTY, 2019).

Embora a TML tenha amargado sua primeira perda financeira no mercado de carros de luxos em 2009, neste mesmo ano houve uma mudança no cenário global que se refletiu na situação financeira do grupo. Em agosto de 2009, a TML atraiu investimentos em torno de 469 milhões de libras em forma de recibos depositários globais pelo mundo. Dois anos depois, recebeu um novo incremento de investimentos que potencializou ainda mais os resultados positivos para o grupo. Com o apoio do governo do Reino Unido investiu cinco bilhões de libras. Os investimentos foram direcionados para novos equipamentos, para o desenvolvimento de novos produtos e para uma fábrica na China (BADERA et al., 2014).

Os fatos acima mencionados demonstram dois momentos vividos de expansão do grupo, sendo inicialmente uma fase crítica (final dos anos de 2008 e início de 2009) e, no segundo semestre de 2009, a superação da crise a partir de investimentos no mercado de capitais e aquisições. A partir de 2003, observou-se uma tendência inicial de se expandir para o mercado regional, quando se iniciou uma atuação nos países da região asiática. Isso se confirma quando, em 2007 e 2008, o grupo já tinha como mercado consumidor países da Europa, África, Oriente Médio, Sul da Ásia, Sudeste Asiático e América do Sul, com subsidiárias e parceiras na Coreia do Sul, Tailândia e Espanha (BUSINESS STANDARD, 2019).

2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Esta pesquisa, quanto a sua natureza, é aplicada, por gerar compreensões sobre a indústria automobilística que é um segmento capaz de impactar a sociedade como um todo. Essa indústria traz reflexos para o contexto social no qual ela está inserida, quando exerce influência tanto local como regional em diversos aspectos, como: sociais, econômicos, culturais e políticos. Os procedimentos metodológicos aqui adotados permitiram estudar as características de um grupo e formar um conjunto descritivo de informações que favoreceram a interpretação de determinados comportamentos gerados nas interações dessas organizações com o mercado e o restante da sociedade (TRIVIÑOS, 2008; GIL, 2008, 2010).

Uma pesquisa desse tipo é considerada qualitativa por ter natureza interpretativa e por realizar uma análise de dados na qual se descreveu um contexto social que permitiu ao pesquisador interpretá-los através de sua percepção, em um determinado momento sociopolítico e histórico. O fato de o desenvolvimento do estudo não ser previsível e do conhecimento do pesquisador ser parcial e limitado, confirma o caráter qualitativo dessa pesquisa. Além disso, visa aprofundamento da compreensão analítica de um grupo social e de uma organização (DESLAURIERS, 1991; CRESWELL, 2007; GERHARDT & SILVEIRA, 2009).

Como procedimentos técnicos, foram utilizados a pesquisa documental e o estudo de caso. Os dados secundários obtidos foram de relatórios anuais e financeiros e sites de ambas as montadoras JLR. Esses tipos de fontes confirmam a técnica aqui utilizada, pois na pesquisa documental as fontes devem ser diversificadas e dispersas, podendo se adaptar aos objetos de cada pesquisa (FONSECA, 2002; GIL, 2002). Por sua vez, o estudo de caso é a técnica utilizada. Esse recurso é amplamente aplicado nas ciências sociais por responder questões do tipo “como” e “porquê”. Destaca-se que é uma técnica que proporciona um tipo de investigação quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e o enfoque está em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real (ALVES-MAZZOTTI, 2006).

Os dados foram coletados de fontes secundárias oriundas de sites e relatórios anuais da montadora em questão e, ainda, por meio de relatórios financeiros da controladora do grupo (*Tata Motors holding*). A seguir, por meio da Tabela um, elencam-se as fontes dessa pesquisa. Pesquisa esta que cumpriu três processos que compõem as fases de uma análise de conteúdo descritas por Bardin (1977, 2016): a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados.

Assim, foi feito o tratamento dos resultados, quando os dados e informações encontrados nesses relatórios e sites, foram consolidados e condensados para a interpretação e compreensão dos desdobramentos dessa aquisição. A partir disso, foi possível inferir diferentes comportamentos, processos predominantes e informações inerentes aos diversos contextos, os quais foram agrupados e classificados em tabelas, quadros e gráficos, que permitiram viabilizar o alcance dos resultados necessários para comprovar evidências.

Tabela 1: Relatórios encontrados em sites especializados.

| RELATÓRIO | ANO | GRUPO/EMPRESA |
|---|------------|--|
| Annual Results Financial year 2009-10 | 2010 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Annual Report 2010/11 | 2011 | Jaguar Land Rover PLC |
| Annual Results Financial year 2010-11 | 2011 | Tata Motors Connections Aspirations |
| 66TH Annual Report 2010-2011 | 2011 | Tata Motors |
| Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934 | 2011 | United States Securities and Exchange Commission |
| Annual Results Financial year 2011-12 | 2012 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Tata Motors 67 TH Annual Report 2011-2012 | 2012 | Tata Motors Limited |
| Annual Results Financial Year 2012-13 | 2013 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Record Sales Performance for Jaguar Land Rover in July | 2013 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Annual Report 2012/2013 | 2013 | Jaguar Land Rover |
| Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934 | 2013 | United States Securities and Exchange Commission |
| Annual Results Financial Year 2013-14 | 2014 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Consolidated Net Revenue grows to Rs.2,62,796 crores in FY 2014-15 Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15 | 2015 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Annual Results Financial Year 2014-15 | 2015 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Annual Report 2014-15 | 2015 | Jaguar Land Rover Automotive PLC |
| Annual Report and Financial Statements year ended 31 March 2015 | 2015 | Jaguar Land Rover Holdings Limited |
| Consolidated Net Revenue grows to ₹2,75,561 crores in FY 2015-16 Consolidated PAT stood at ₹11,024 crores in FY 2015-16 | 2016 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Annual Results Financial Year 2015-16 | 2016 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Annual Report and Financial Statements year ended 2016 | 2016 | Jaguar Land Rover Holdings Limited |
| Annual Report and Financial Statements year ended 2017 | 2017 | Jaguar Land Rover Holdings Limited |
| Annual Report 2016-2017 | 2017 | Tata Motors |
| Annual Report 2015-16 | 2016 | Jaguar Land Rover Automotive PLC |
| Annual Results Financial Year 2016-17 | 2017 | Tata Motors Connections Aspirations |
| Annual Report Pursuant to Section to Section 13 or 15 (d) of the Securities Exchange Act of 1934 | 2017 | United States Securities and Exchange Commission |

Fonte: Elaborado pelo autor com relatórios anuais (2019).

3 ANÁLISE DOS DADOS

Essa pesquisa evidencia que essa compra trouxe “quebra de padrões”: quando a empresa indiana adquiriu uma britânica que, teoricamente, pertencia a um mercado desenvolvido, mais avançado e rico. Além disso, outra quebra de paradigma deu-se pelo fato de conciliar a atuação de produtos de luxo com a oferta do carro mais barato no mundo, o Tata Nano (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; CARTY, 2019).

No decorrer desses dez anos, além do crescimento para os mercados asiáticos, a *Tata Motors* se projetou como uma indústria automotiva mundial, ao consolidar a sua posição no mercado internacional fornecendo carros de luxo de alto padrão que, antigamente, não compunham o conjunto de seu *portfólio* automobilístico (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2011, 2013; PATHAK, 2016; BUSINESS STANDARD, 2019; MBAKNOL, 2019).

Essa operação trouxe à Tata Motors um reconhecimento mundial como marca de confiança. Antes da aquisição, a Tata concentrava aproximadamente 90% de suas receitas na Índia e 10% dispersos em mercados estrangeiros. Com a união dos grupos, a Tata aumentou suas vendas para outros mercados em aproximadamente 50%, assim como conseguiu dispersar as vendas em outras regiões (LADDHA, 2016). Já o grupo *Jaguar Land Rover*, atuava predominantemente no mercado americano (30%), europeu, (55 %) demais regiões do mundo (15%) (LADDHA, 2016; MBAKNOL, 2019).

Um fato importante diz respeito à ampliação das vendas para o mercado chinês. Ela representava aproximadamente 1% nas vendas do grupo em 2005. Depois de 2009, a China também passou a ser um cliente em potencial e significativo para as vendas da JLR. Esse grupo desejava a expansão na rede de concessionárias e novas unidades de montagem na China, pois havia uma demanda reprimida de compradores por carros de luxo nesse país (Bajaj, 2012). Para isso um contrato estratégico (*joint venture*) foi realizado com a *Chery Automobile Company Limited*, no ano 2012, fato esse que facilitou a inserção do grupo no presente mercado (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013; TATA MOTORS ANNUAL REPORT, 2011-2012).

Essa negociação não foi efetivada por meio de uma fusão, mas sim, como já evidenciado anteriormente, foi uma aquisição de um grupo por outro. Assim, a incorporação da JLR trouxe para o grupo *Tata* mudanças financeiras, culturais do ponto de vista corporativo, alteração em seu mercado doméstico e uma diversificação para outros mercados (BATRA & KHAIRAJANI, 2011). A TML teve um desafio a enfrentar, inicialmente, com essa aquisição transnacional, pois, no curto prazo, era sabido que surgiriam dificuldades, porém, no longo prazo, essa aquisição seria um investimento vantajoso (PATHAJ, 2016).

Essa aquisição somou forças quando agregou toda a estrutura da JLR à estrutura da Tata, desde produtos até serviços. De acordo com a literatura especializada, esse processo trouxe diversos resultados para ambas, tais como: ganho de prestígio da marca *Jaguar Land Rover*, fortalecimento dos processos industriais, produtos e serviços. Além disso, o acesso à *expertise* e ao *know how* na engenharia automotiva da JLR, alavancou a pesquisa e desenvolvimento das montadoras. Ou seja, houve uma estratégia de separação que priorizou uma forma de gestão independente, buscando concentrar-se na troca de conhecimentos, tanto em estratégias, como em sistemas de gestão (TIMMONS & BUNKLEY, 2008; BRUCHE, 2010; BATRA & KHAIRAJANI, 2011; TIINSIDE ONLINE SERVICES, 2012; BORAH, KARABAG & BERGGREN, 2015; LADDHA, 2016).

3.1 DESEMPENHO ECONÔMICO DO GRUPO JAGUAR LAND ROVER APÓS A AQUISIÇÃO

Por meio de análises em relatórios anuais dos anos 2008 a 2018 do grupo JLR e em sites especializados, foi possível construir as tabelas dois, três e quatro que demonstram o comportamento dos grupos ao longo desses anos e como se deu essa expansão no ponto de vista econômico, demonstrando o crescimento e as transformações ocorridas no grupo após a aquisição. A Tabela 2 traz o desempenho em vendas, receitas e empregos ao longo dos anos. As Tabelas 3 ilustra o crescimento das vendas no varejo por região e, por sua vez, a Tabela 4 detalha as variações das receitas do grupo por região ao longo desses dez anos.

Tabela 2: Desempenho do grupo JLR por exercício entre os anos 2008-2018.

| Ano | Vendas no varejo (unid.) | % de crescimento de vendas / ano | Receitas (£ in millions) | % Crescimento da receita / ano | Número de empregos gerados | % Crescimento no número de empregos / ano |
|-----------|--------------------------|----------------------------------|--------------------------|--------------------------------|----------------------------|---|
| 2009-2010 | 208.000 | - | 6.527 | - | - | - |
| 2010-2011 | 240.905 | 15,81% | 9.871 | 51,23% | 18.059 | - |
| 2011-2012 | 305.859 | 26,96 | 13.512 | 36,9% | 17.255 | -4,45 |
| 2012-2013 | 374.636 | 22,49 | 15.784 | 17% | 24.913 | 44,38% |
| 2013-2014 | 434.311 | 15,93 | 19.386 | 22,82% | 27.953 | 12,20% |
| 2014-2015 | 462.209 | 6,42 | 21.866 | 12,79% | 32.127 | 14,93% |
| 2015-2016 | 521.571 | 12,84 | 22.208 | 1,56% | 37.965 | 18,17% |
| 2016-2017 | 604.009 | 15,81 | 22.286 | 0,35% | 40.265 | 6,05% |
| 2017-2018 | 604.309 | 0,05 | 24.339 | 9,21% | 43.224 | 7,34% |
| 2018-2019 | - | - | 25.786 | 5,94% | - | - |

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

Ao analisar os valores da Tabela 2 que trazem os resultados de vendas, receitas e empregos por ano, observa-se que houve um crescimento gradativo desses atributos ao longo dos anos de 2009 a 2019. Na coluna das vendas de varejo, por exemplo, percebe-se que houve um crescimento de 208.000 unidades vendidas do exercício 2009-2010 para 604.309 unidades vendidas no exercício 2017-2018. Isso representa um crescimento de aproximadamente 290 % das vendas totais no varejo em 10 anos, que na Figura 5 está exposto claramente.

Inicialmente as receitas estavam na casa de 6.527 milhões de libras (2009-2010). Quando se compara às receitas no último período em análise, evidenciou-se um aumento aproximado de 400% do primeiro para o último ano (25.786 milhões em 2018-2019). Quanto à variação percentual dessas receitas, sempre se manteve positiva, contudo, houve variações no crescimento sendo a mais significativa ocorrida no exercício 2010-2011, quando aumentou 51% em relação ao ano anterior, como constatado na coluna quatro (Tabela 1) referente à porcentagem de crescimento de receitas no período analisado.

Esse desempenho positivo foi consequência, principalmente, da diversificação de produtos, do crescimento do mercado consumidor na China e na Rússia e das oscilações na taxa de câmbio que favoreceram as vendas automotivas. Além disso, houve a valorização do dólar em relação à libra esterlina e o estímulo das vendas em decorrência do crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) nesses países, o que contribuiu para a busca pelas categorias

premium e utilitários esportivos, principalmente (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2010-2011).

Do ano de 2011 para o ano de 2012, ocorreu um fato que merece destaque. Grande parte do aumento nas vendas foi em consequência, principalmente, dos modelos específicos da *Land Rover* que representaram quase 30% do total que foi de 36,9% para todo o grupo JLR (UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2011). A seguir, visando aprofundar a análise dos parâmetros, inicia-se um diagnóstico das vendas e das receitas do período analisado e por regiões estratégicas para a JLR. Importante destacar que este mesmo detalhamento regional não foi realizado para a geração de empregos, pois entre as três variáveis, esta se julgou menos interferente para retratar a situação financeira da empresa 10 anos após a união das montadoras. A seguir, a Tabela 3 inicia a presente análise.

Tabela 3: Vendas no varejo por ano e por região.

| Ano | China (in 000's) | % de var. | América do Norte (in 000's) | % de var. | Europa (in 000's) | % de var. | Reino Unido (in 000's) | % de var. | Resto do mundo (in 000's) | % de var. |
|--------------------|------------------------|-----------------|---|--------------|-------------------------|--------------|---------------------------------|-----------------|---------------------------------------|-----------------|
| 2010-2011 | 28.89 | - | 46.88 | - | 53.71 | - | 56.99 | - | 38.20 | - |
| 2011-2012 | 50.99 | 76,5 | 58.00 | 23,7 | 68.42 | 27,4 | 58.13 | 2,0 | 55.44 | 45,2 |
| 2012-2013 | 77.08 | 51,6 | 62.96 | 8,5 | 80.99 | 18,4 | 72.27 | 24,3 | 63.49 | 14,5 |
| 2013-2014 | 103.08 | 33,7 | 75.67 | 20,2 | 82.85 | 2,3 | 76.72 | 6,2 | 73.19 | 15,3 |
| 2014-2015 | 115.97 | 12,5 | 78.37 | 3,6 | 87.86 | 6,1 | 86.75 | 13,1 | 66.64 | -8,96 |
| 2015-2016 | 99.09 | -14,6 | 99.09 | 26,5 | 125.18 | 42,5 | 104.31 | 20,3 | 93.88 | 40,9 |
| 2016-2017 | 125.21 | 26,4 | 123.53 | 24,7 | 141.04 | 12,7 | 124.76 | 19,6 | 89.48 | -4,7 |
| 2017-2018 | 150.18 | 19,9 | 129.32 | 4,7 | 133.59 | -5,3 | 108.76 | -12,8 | 92.52 | 3,4 |
| Cresc. médio(%) | | 29,4 | | 14,7 | | 14,85 | | 10,3 7 | | 15,1 |

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

Ao se analisar as vendas do varejo por região, observa-se que para todas as colunas ocorre um aumento ao longo desses anos. Contudo, um destaque maior é para os resultados encontrados referentes à China, visto que esse país apresentou o maior crescimento médio em vendas quando comparado ao resultado ano a ano das demais regiões. Esses dados indicam um mercado consumidor em crescimento.

Nesse momento destaca-se a parceria realizada com a montadora chinesa *Chery Automobile Company Ltd*, no ano de 2010, que contribuiu para esses resultados. Essa parceria foi uma *joint venture* composta por uma rede de NSC's (*National Sales Corporation*) na China. Essas são empresas nacionais responsáveis pela venda e distribuição dos veículos da JLR (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2010-2011). A negociação, que foi aprovada em 2012 possibilitou a produção automotiva também na China, ao proporcionar a formação de uma cadeia de concessionárias e unidades de montagem em todo o território (JAGUAR LAND ROVER PLC ANNUAL REPORT, 2011-2012; TATA MOTORS, 2011-2012; UNITED STATES SECURITY AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013, 2015).

O crescimento nesse país, quando comparado com a América do Norte, a Europa, e em específico o Reino Unido diferencia-se em aproximadamente 50 %, quando se compara os valores percentuais entre o último período (2017-2018) e o primeiro período (2010-2011). Como exemplo, destaca-se o percentual de aumento referente ao mercado chinês,

constatando-se um aumento de 519,6 % das vendas comparando os exercícios 2017/2018 ao exercício 2010/2011.

Tabela 4: Receita da JLR por região (por exercício) (milhões de libras).

| Ano/Região | China | USA | Europa | Reino Unido (UK) | Regiões restantes | Total |
|------------|--------------|---------|---------|------------------|-------------------|-----------|
| 2008-2009 | 256.0 | 684.7 | 1.026,3 | 2.111,1 | 871.3 | 4.949,5 |
| 2009-2010 | 635.2 | 1.266,7 | 1.666,0 | 1.536,7 | 1.422,7 | 6.527,2 |
| 2010-2011 | 1.642,7 | 2.005,3 | 2.042,8 | 1.923,8 | 2.256,1 | 9.870,7 |
| 2011-2012 | 3.889,3 | 1.995,9 | 2.419,5 | 2.259,1 | 2.947,9 | 13.511,7 |
| 2012-2013 | 5.160,7 | 2.136,8 | 2.514,0 | 2.605,6 | 3.366,6 | 15.783,70 |
| 2013-2014 | 6.687 | 2.683 | 2,978 | 2.989 | 4.049 | 19.386 |
| 2014-2015 | 7.595 | 3.112 | 3,2 | 3.564 | 4.395 | 21.866 |
| 2015-2016 | 4,93 | 4.344 | 4.109 | 4.529 | 4.296 | 22.208 |
| 2016-2017 | 4.684 | 4.638 | 5.273 | 5.557 | 4.187 | 24.339 |
| 2017-2018 | 5.554 | 4.974 | 5.318 | 5.096 | 4.844 | 25.786 |

Fonte: Tabela elaborada pelo autor com base em relatórios anuais do grupo JLR e Tata Motors Limited.

A Tabela 4 compara os valores das receitas de 2009 a 2018 por região. Por meio dela, verifica-se que até o exercício de 2014-2015, para todas as colunas, os valores das receitas cresceram de forma ininterrupta. A partir do exercício 2016 em diante, os crescimentos sofreram queda e, especialmente no último período (2017-2018), ficaram estagnados. Novamente, o mercado chinês é o que se destaca na análise quando, inicialmente, as receitas chegaram ao valor de 7,595 milhões de libras em 2015 e nos anos seguintes diminuíram. A suspeita inicial de que havia uma demanda reprimida no comércio automotivo chinês e na região asiática, sendo este, portanto, um mercado em potencial.

Um fator que merece destaque diz respeito à redução de receitas registradas na Tabela 2 e 4, a partir de 2015, em virtude de um grande acidente ter ocorrido no porto de *Tianjin*. Ele era um dos maiores portos da China, onde se armazenava um grande estoque de carros da JLR (aproximadamente 5.800 veículos). Esse estoque perdido representou US \$ 65 milhões de dólares para o grupo (redução aproximada de receitas para 4,93 milhões de libras de um ano para o outro, conforme constatado nas tabelas) (JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC ANNUAL REPORT, 2015-2016; BUSINESS-STANDARD, 2015; BUREAU, 2015; PHILIP, 2015; REUTERS, 2015; TATA MOTORS, 2016).

Além desses fatos, a desaceleração econômica do mercado chinês no ano de 2015 trouxe perdas para o grupo TML na ordem de 157 milhões de libras e as grandes despesas de instalação em novas regiões contribuíram para o aumento dos gastos. Em consequência do ocorrido, as vendas da *Jaguar Land Rover* caíram por volta de 32 % na época (JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC ANNUAL REPORT, 2015-2016; BUSINESS-STANDARD, 2015; BUREAU, 2015; PHILIP, 2015; REUTERS, 2015; TATA MOTORS, 2016).

Portanto, pelo evidenciado nas tabelas é possível perceber que a trajetória histórica da TML quanto aos resultados econômicos (receitas, vendas, empregos), revelou que a estratégia do grupo de se tornar uma montadora de projeção mundial foi bem sucedida. Nessa estratégia se incluiu a aquisição da *Jaguar Land Rover* como ponto de partida e decisão “divisor de águas” para alcançar resultados positivos, sendo determinantes para o crescimento de ambos os grupos.

Além dos resultados evidenciados nas tabelas, diagnosticou-se que entre as estratégias iniciais adotadas pelo grupo TML, após a aquisição da JLR, houve ampliação em sua rede de marketing e a quantidade de revendedores em mercados de países na Ásia. Para isso, foram



abertas concessionárias na Índia e na China. Além disso, estabeleceram-se as NSCs (*National Sales Corporation*) nesses países cujo estabelecimento criou uma cadeia de 125 concessionárias. Posteriormente, o grupo veio a instalar nesses países novas unidades de produção e montagem, com uma rede de fornecedores integrada (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013).

Um fator que potencializou os resultados aqui constatados foi o conjunto de novas unidades de montagem que proporcionaram a produção de kits CKDs no Quênia, Malásia, Turquia e Paquistão. Ou seja, houve a soma de forças entre JLR e TML em projetos que desenvolveram a capacidade de pesquisa, desenvolvimento, fornecimento de suprimentos, fabricação e montagem, enquanto fomentadores da expansão de ambos os grupos (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2013, 2017).

Nesse sentido, ao continuar a estratégia de expansão pelo mundo em diversas regiões, mais um passo foi dado por meio da inauguração de três novas unidades de fabricação da *Jaguar Land Rover*: na Áustria (em 2015), no Brasil (em 2016) e na Eslováquia (em 2018). Em um primeiro momento, o grupo TML, com a aquisição da JLR consegue expandir o seu negócio automotivo (categoria *premium*), aumentar as receitas e vendas na região asiática, principalmente na China, e ter acesso ao mercado de países desenvolvidos (Estados Unidos, Reino Unido e Europa) (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2017).

Em um segundo momento, ocorre o processo de expansão para outras regiões não tradicionais em busca de se tornar global. Assim, o grupo TML buscou avançar para consumidores em outras regiões, em novos continentes, principalmente em países emergentes. Foi nesse contexto que o Brasil entrou em cena, quando a *Tata Motors Limited* instalou uma unidade de montagem dos modelos de veículos *Land Rover*, na cidade de Itatiaia no Estado do Rio de Janeiro (UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION REPORT, 2017).

4 Considerações Finais

A aquisição da *Jaguar Land Rover* pelo grupo *Tata Motors Limited* foi uma decisão estratégica “divisora de águas” por ter sido uma ação bem sucedida, quando se constatou a expansão do parque industrial indiano e do grupo TML para outras regiões do mundo, com crescimento nos resultados financeiros do grupo, tanto na região asiática como na Europa, América do Norte e, em especial, no Reino Unido que é o local de origem da JLR.

Esta pesquisa constatou que o grupo *Tata Motors Limited* tinha como estratégia de negócio se tornar uma indústria automotiva de presença global, com produtos diversificados e em mercados variados. Para isso, a TML buscou empresas a fim de realizar novas parcerias e aquisições, como a incorporação da *Jaguar Land Rover* ao seu portfólio de subsidiárias, sendo o ponto de partida para a efetivação da estratégia de alcançar uma projeção internacional de seu parque automotivo industrial.

A partir disso, essa montadora alcançou os mercados desenvolvidos que anteriormente eram de domínio da JLR, como: América do Norte e Europa. Além disso, essa negociação contribuiu para preencher uma lacuna de mercado, ao expandir suas vendas para a região asiática, principalmente a China e Índia. Posteriormente, as unidades de fabricação criadas na Áustria, Eslováquia e Brasil surgem como mais um passo avançando nesse projeto de expansão pelo mundo.

Destaca-se, também, o fato ser um grupo de menor influência e poder, que adquiriu uma empresa consolidada de um país desenvolvido e de influência global. Diante desse contexto, há um rearranjo do campo automotivo, visto que se evidencia um novo momento vivido dentro da história da indústria automobilística. Essa que inicialmente foi dominada por empresas americanas, depois sofreu um arrefecimento em virtude da concorrência das montadoras europeias, em seguida, das japonesas e, atualmente, verifica-se por meio dessa pesquisa um deslocamento do eixo produtivo e consumidor do setor automotivo para a região asiática.

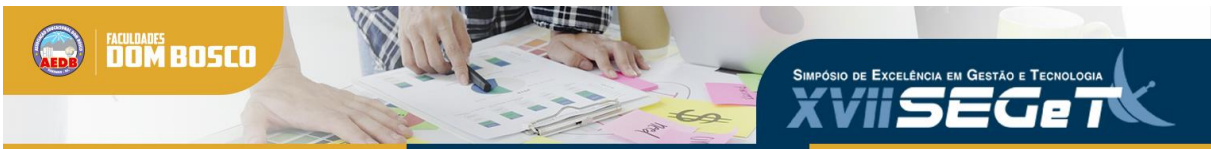
Elas eram empresas que no mercado mundial comportavam-se como multinacionais de sede em países desenvolvidos e matrizes em países subdesenvolvidos, posteriormente se formatam como transnacionais, por serem corporações de processos produtivos fragmentados em diferentes países, porém seus escritórios centrais ainda permanecem nas matrizes. Agora, através dessa aquisição, observa-se que um grupo menor e não tradicional, de origem emergente, incorpora uma empresa consolidada do mercado e avança rumo a diferentes continentes.

As mudanças ocorridas na montadora, não só evidenciaram o fenômeno do deslocamento dos parques industriais automotivos para países emergentes (China, a Índia, a Coreia do Sul e outros países do leste europeu), como também explicitaram os impactos no mercado quando se percebe um rearranjo do campo automotivo perante as novas dinâmicas de interação das empresas deste ramo ao longo dos anos.



REFERÊNCIAS

- ABREU, Alice Rangel de Paiva; RAMALHO, José Ricardo. **XXIV ENCONTRO ANUAL DA ANPOCS: A indústria automobilística brasileira e a implantação de novos pólos de desenvolvimento regional – o caso do Rio de Janeiro / GT Trabalho e Sociedade 1ª Sessão**. Petrópolis, RJ: GT Trabalho e Sociedade, 2000. 22 p. Disponível em: <<https://anpocs.com/index.php/encontros/papers/24-encontro-anual-da-anpocs/gt-22/gt20-18/4882-aliceabreu-a-industria/file>>. Acesso em: 15 jan. 2019.
- ALVES-MAZZOTTI, Alda Judith. USOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASOS E ABUSOS DOS ESTUDOS DE CASO. **Cadernos de Pesquisa**, Rio de Janeiro, v. 36, n. 129, p.637-651, dez. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/cp/v36n129/a0736129.pdf>>. Acesso em: 20 maio 2019.
- ANNUAL Results Financial Year 2015-16: Consolidated Net Revenue grows to Rs. 2,75,561 crores in FY 2015-16. Consolidated Net Revenue grows to Rs. 2,75,561 crores in FY 2015-16. 2016. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/areult/annual-results-financial-year-2015-16-2/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- _____. 2014-15: Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15. Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15. 2015. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/areult/annual-result-1/>>. Acesso em: 12 fev. 2019.
- BADERA, Archana et al. **Tata Motors Acquisition of JLR**. 2014. Disponível em: <https://www.academia.edu/9643436/TATA_MOTORS_ACQUISITION_OF_JLR>. Acesso em: 03 abr. 2019.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. São Paulo, Brasil: Edições 70, 2016. 276 p.
- BARDIN, Laurence. **Análise de Conteúdo**. 70. ed. Lisboa, Portugal: Edições 70, 1977. 229 p.
- BATRA, Bhavika S; KHAIKRAJANI, Dharmendra B. An Understanding of TATA-JLR deal with the concepts of Downsizing, Corporate Culture and Leveraged Buyout. **Indian Journal of Applied Research**, [s.l.], v. 2, n. 3, p.101-103, 1 out. 2011. The Global Journals. <http://dx.doi.org/10.15373/2249555x/dec2012/31>.
- BERKELEY, Nigel et al. Industrial Restructuring and the State: the Case of MG Rover. **Local Economy: The Journal of the Local Economy Policy Unit**, [s.l.], v. 20, n. 4, p.360-371, nov. 2005. SAGE Publications. <http://dx.doi.org/10.1080/02690940500286594>.
- BORAH, Dhruva Jyoti; KARABAG, Solmaz Filiz; BERGGREN, Christian. **The Gerpisa blog - THE AUTOMOBILE INDUSTRY UPSIDE DOWN: Drivers of a successful acquisition: The case of Jaguar Land Rover's acquisition by Tata**. 2015. Disponível em: <<http://leblog.gerpisa.org/en/node/2923>>. Acesso em: 20 fev. 2019.
- BRUCHE, Gert. Tata Motor's Transformational Resource Acquisition Path: A Case Study of Latecomer Catch-up in a Business Group Context. **Hochschule Für Wirtschaft Und Recht Berlin**, Institute Of Management Berlin At The Berlin School Of Economics And Law (hwr Berlin), Germany, n. 55, p.1-29, out. 2010. ISSN 1869-8115. Disponível em: <https://www.mbaberlin.de/fileadmin/user_upload/MAINdateien/1_IMB/Working_Papers/2010/neu_WP55_online.pdf>. Acesso em: 21 fev. 2019.
- BUREAU, Et. **Tata Motors: 5,800 JLR cars at China port hit by blasts**: The company said it has yet to determine the exact extent of the damage, joining other global carmakers such as Volkswagen, Hyundai, Toyota etc.. 2015. Disponível em: <[Tata Motors: 5,800 JLR cars at China port hit by blasts Read more at: //economictimes.indiatimes.com/articleshow/48582647.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst](http://economictimes.indiatimes.com/articleshow/48582647.cms?utm_source=contentofinterest&utm_medium=text&utm_campaign=cppst)>. Acesso em: 12 abr. 2019.
- BUSINESS STANDARD (Índia) (Org.). **Tata JLR fears Tianjin blast impact on Q2 earnings**: Thousands of JLR cars had been reportedly damaged in the chemical explosion at Tianjin port on August 12. 2015. Disponível em: <https://www.business-standard.com/article/companies/tata-jlr-fears-tianjin-blast-impact-on-q2-earnings-115101401077_1.html>. Acesso em: 02 abr. 2019.
- _____. (Índia) (Org.). **TATA MOTORS LTD. (TATAMOTORS) - COMPANY HISTORY**. 2019. Disponível em: <<https://www.business-standard.com/company/tata-motors-560/information/company-history>>. Acesso em: 21 fev. 2019.
- CARTY, Sharon Silke. **Tata Motors to buy Jaguar, Land Rover for \$2.3B**. 2019. Disponível em: <<https://abcnews.go.com/Business/story?id=4528213&page=1&page=1>>. Acesso em: 20 fev. 2019.



DONNELLY, Tom; BEGLEY, Jason; COLLIS, Clive. The West Midlands automotive industry: the road downhill. **Business History**, [s.l.], v. 59, n. 1, p.56-74, 20 out. 2016. Informa UK Limited. <http://dx.doi.org/10.1080/00076791.2016.1235559>.

DONNELLY, Tom; MORRIS, David; MELLAHI, Kamel. ROVER-BMW: from shotgun marriage to quickie divorce. **International Journal Of Business Performance Management**, [s.l.], v. 5, n. 4, p.302-315, 2003. Inderscience Publishers. <http://dx.doi.org/10.1504/ijbpm.2003.003814>.

FONSECA, João José. **Metodologia da pesquisa científica**. Fortaleza: Universidade Estadual do Ceará (uec), 2002. Apostila.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo, Brasil: Atlas, 2008. 220 p.

_____. **Como Elaborar Projeto de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

HICKS, Jez; UPTON, Stephen. Jaguar Land Rover “transition to high performance” training program. **Industrial And Commercial Training**, [s.l.], v. 42, n. 5, p.247-250, 13 jul. 2010. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/00197851011057537>.

JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC (Org.). **JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC: Annual Report 2017/18**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2018. 180 p. Pág. 70-73. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/wp-content/uploads/2018/07/27060927/jlr-annual-report-2017-18.pdf>>. Acesso em: 20 mar. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC: Annual Report 2015-16**. United Kingdom: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2016. 140 p. Páginas 40,56,122,.Disponível em:<http://annualreport2016.jaguarlandrover.com/assets/019642_jlr_ar16_web.pdf>. Acesso em: 15 fev. 2019.

_____. **ANNUAL REPORT 2014–15: JAGUAR LAND ROVER AUTOMOTIVE PLC**. West Midlands: Jaguar Land Rover Automotive Plc, 2015. 156 p. Pág. 51, 66-75. Disponível em: <http://annualreport2016.jaguarlandrover.com/assets/jlr_ar_2014-15.pdf>. Acesso em: 24 fev. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2017. 29 p. Pág. 22. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=K-hV1CvSqvWtuLDi6pdpg==&file=p4aOusR4tvDqjNPiFoY/dQ==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

_____. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2016. 29 p. Pág. 22. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=X3RrgbJQ7zAAFYdDs7e/OTQ==&file=IAH7qvnX2dgf8bpHuV4T9g==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

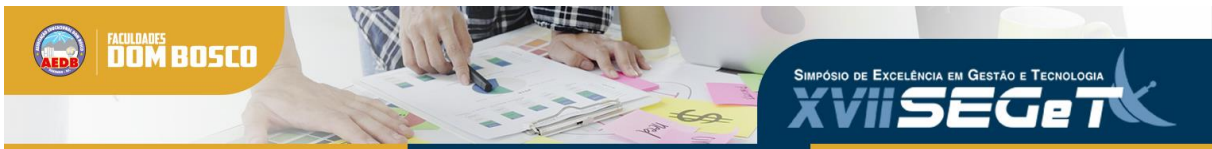
JAGUAR LAND ROVER HOLDINGS LIMITED. (United Kingdom) (Org.). **Annual report and financial statements**. Whitley, West Midlands: Jaguar Land Rover Holdings Limited, 2015. 29 p. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=SIYPjLffJkhwe213-RfqmQ==&file=oxUGjntE4JtUWorvKxmeMA==>. Acesso em: 10 abr. 2019.

JAGUAR LAND ROVER (United Kingdom) (Org.). **ANNUAL REPORT 2012/2013**. Warwickshire: Jaguar Land Rover, 2013. 170 p. Pág. 84-88, 152. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=ZMefH1rnkCec9rzsXJQ/ug==&file=gS63v9BZxk8v7kvai3mEKA==>. Acesso em: 21 fev. 2019.

JAGUAR LAND ROVER PLC (United Kingdom) (Org.). **2011/12 ANNUAL REPORT**. Mumbai: Jaguar Land Rover Plc, 2012. 135 p. Pág. 9-12. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=YfJl85SeL2x1ZyDBUjVUMA==&file=r93P-5aqj7CWTcj5Iu-f5Q==>. Acesso em: 15 mar. 2019.

_____. **2010/11 Annual Report**. Warwick: Jaguar Land Rover Plc, 2011. 124 p. Pág. 10-14. Disponível em: <https://www.tatamotors.com/force-download/?att_id=ZlYpMqLUjqmw457WFrZ1yg==&file=W2lvUBQBPeBg/cYSIPEyLQ==>. Acesso em: 23 fev. 2019.

LADDHA, Seema. Acquisition Strategy: Analysis of Tata Motor’s Jaguar Land Roar. **International Journal of Management & Business Studies**, Maharashtra, India, v. 6, n. 1, p.17-21, mar. 2016. Disponível em: <<http://www.ijmbs.com/Vol6/1/3-dr-seema-laddha.pdf>>. Acesso em: 25 fev. 2019.



MBAKNOL (Org.). **Case study: Tata Motor's Acquisition of Jaguar and Land Rover**. 2019. Disponível em: <<https://www.mbaknol.com/management-case-studies/case-study-of-tata-motor-acquisition-of-jaguar-and-land-rover/>>. Acesso em: 19 fev. 2019.

PATHAK, Atul Arun. Tata Motors' successful cross-border acquisition of Jaguar Land Rover: key take-aways. **Strategic Direction**, [s.l.], v. 32, n. 9, p.15-18, 12 set. 2016. Emerald. <http://dx.doi.org/10.1108/sd-05-2016-0083>.

PHILIP, Siddharth Vikram. **Tata Motors Posts Surprise Loss on China Slump, Blast Costs**. 2015. Disponível em: <<https://www.bloomberg.com/news/articles/2015-11-06/tata-motors-posts-surprise-loss-after-jaguar-sales-fall-in-china>>. Acesso em: 12 abr. 2019.

RECORD Sales Performance for Jaguar Land Rover in July. 2013. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/jlr-press-release/record-sales-performance-for-jaguar-land-rover-in-july/>>. Acesso em: 17 fev. 2019.

TATA MOTORS CONNECTING ASPIRATIONS. **Tata Motors completes acquisition of Jaguar Land Rover**. 2019. Disponível em: < <https://www.tatamotors.com/press/tata-motors-completes-acquisition-of-jaguar-land-rover/>>. Acesso em: 21 fev. 2019.

_____. (Org.). **Annual Results Financial Year 2016-17**: Consolidated Net Revenue Q4 FY 17 Rs.77,272 crores, Consolidated PAT Rs.4,336 crore. 2017. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2016-17/>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

_____. **Consolidated Net Revenue grows to ₹2,75,561 crores in FY 2015-16 Consolidated PAT stood at ₹11,024 crores in FY 2015-16**: Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2016. Mumbai, Índia: Tata Motors, 2016. 3 p.

TATA MOTORS CONNECTING ASPIRATIONS. **Consolidated Net Revenue grows to Rs.2,62,796 crores in FY 2014-15 Consolidated PAT stood at Rs.13,986 crores in FY 2014-15**: Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2015. Mumbai, Índia: Tata Motors, 2015. 3 p.

_____. **Annual Results Financial Year 2013-14**: Consolidated Financial Results for the Quarter and Year ended March 31, 2014. 2014. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2013-14/>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial Year 2012-13**: Consolidated Net Revenue grows by 14% to Rs.188,818 crores in FY 2012-13 Consolidated PBT at Rs.13,633 crores. 2013. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2012-13/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2011-12**: Consolidated Net Revenue grows by 36% to Rs 165,655 crores in FY 2011-12 Consolidated Profit grows 46% to Rs. 13,517 crores (Rs. 9,274 crores in FY 2010-11). 2012. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2011-12/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

_____. **Annual Results Financial year 2010-11**: Tata Motors Group – Global sales grow 24.2% and crosses the 1 million mark in FY 10-11 – Net Revenue grows 33.1% to Rs.123,133 crores – Profit Before Tax grows 196.3% to Rs.10,437 crores. 2011. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2010-11/>>. Acesso em: 05 mar. 2019.

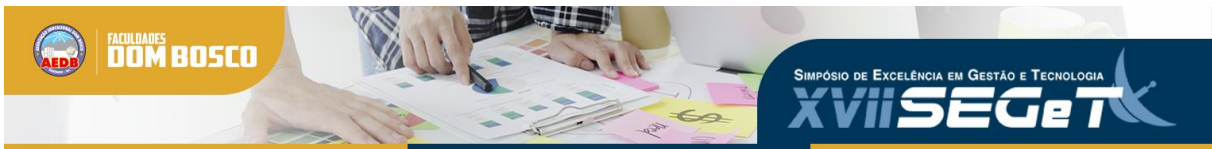
_____. **Annual Results Financial year 2009-10**: Consolidated Net Revenue grows by 30.5% in FY10. 2010. Disponível em: <<https://www.tatamotors.com/aresult/annual-results-financial-year-2009-10/>>. Acesso em: 10 mar. 2019.

TATA MOTORS LIMITED (Org.). **67 TH Annual Report 2011-2012**. Mumbai: Tata Motors, 2012. 212 p. Pág. 8-11. Disponível em: <https://investors.tatamotors.com/financials/67-ar-html/pdf/Tata_Motors_AR_2011-12.pdf>. Acesso em: 20 fev. 2019.

_____. **66TH Annual Report 2010-2011**. Mumbai: Tata Motors Limited, 2011. 141 p. Pág. 15-18. Disponível em: <<https://drive.google.com/file/d/1D4hgfUbi15ZZSxDmY0oxcZ8QYXsEp8kc/view>>. Acesso em: 07 mar. 2019.

THOMS, David; DONNELLY, Tom. The Coventry Motor Industry. **Routledge Revivals**, [s.l.], 1 nov. 2000. Routledge. <http://dx.doi.org/10.4324/9781315184197>.

TIMMONS, Heather; BUNKLEY, Nick. **Ford Reaches Deal to Sell Land Rover and Jaguar**. 2008. Disponível em: <<https://www.nytimes.com/2008/03/27/business/worldbusiness/27auto.html>>. Acesso em: 25 fev. 2019.



TIINSIDE ONLINE SERVICES (Org.). **Você sabe o que é Strategic Sourcing e quais as suas vantagens e desafios?** 2012. Disponível em: <<http://tiinside.com.br/tiinside/17/07/2012/voce-sabe-o-que-e-strategic-sourcing-e-quais-as-suas-vantagens-e-desafios/>>. Acesso em: 25 fev. 2019.

TRIVIÑOS, Augusto Nivaldo Silva. **Introdução à Pesquisa em Ciências Sociais: A Pesquisa Qualitativa em Educação.** São Paulo: Atlas, 2008.

TRAUB-MERZ, Rudolf. **The Automotive Sector in Emerging Economies: Industrial Policies, Market Dynamics and Trade Unions: Trends & Perspectives in Brazil, China, India, Mexico and Russia.** Berlin: Friedrich Ebert Stiftung, 2017.

UNITED STATES SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION (United States) (Org.). **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934.** Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2017. 233p. Pág.5, 8, 14, 20-26, 28, 42, 53. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312517240716/d413912d20f.htm>>. Acesso em: 29 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934.** Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2015. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/1089113/000119312515065289/d879000d20f.htm>>. Acesso em: 06 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934.** Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2013. 197p. Pág. 8, 10, 11, 14, 17, 20, 21, 27, 34-36. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312513317498/d570474d20f.htm>>. Acesso em: 15 abr. 2019.

_____. **Form 20-F: Annual Report Pursuant to Section 13 or 15(d) of the Securities Exchange Act of 1934.** Washington: United States Securities and Exchange Commission, 2011. 199p. Pág. 33-37. Disponível em: <<https://www.sec.gov/Archives/edgar/data/926042/000119312511201037/d20f.htm>>. Acesso em: 24 fev. 2019.