

6 Levantamento de Dados

6.1. Definição dos momentos relevantes

Os momentos relevantes da empresa foram determinados usando a metodologia proposta que englobava a análise do histórico da empresa no período delimitado e a aplicação de um questionário estruturado.

A análise do histórico da empresa apontava para alguns momentos aonde existiram fatos que impactaram, a curto ou médio prazo, na sua participação de mercado e lucratividade. Baseando-se somente neste critério e no período delimitado da pesquisa, escolheram-se os períodos entre os anos de 1993 e 1996 e entre 1999 e 2001. A opção por uma faixa e não por um ano em especial tem como objetivo evitar subjetivismos nesta etapa da análise.

Justifica-se o período que vai de 1993 a 1996 pela grande taxa de crescimento da empresa na participação de mercado, com aumento relativo de seus lucros, conforme pode ser observado na figura 22 (dados da Fiat Automóveis S.A.).

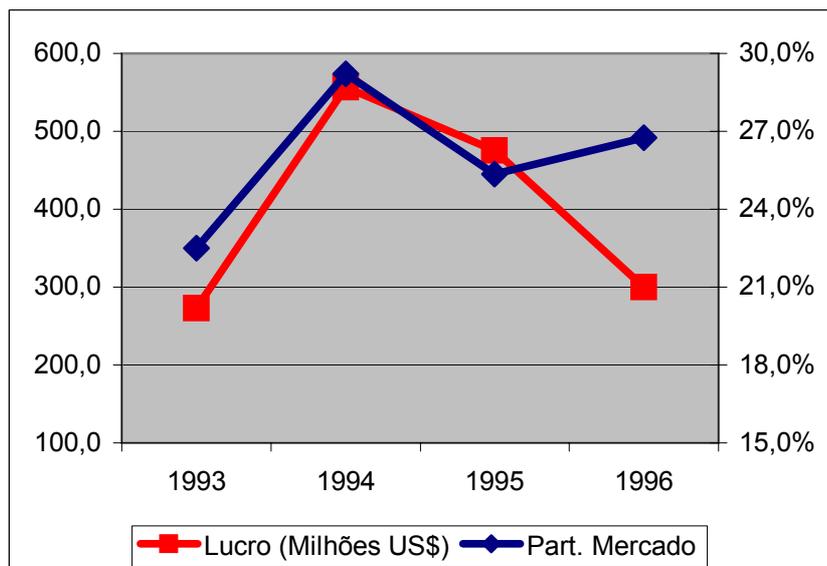


Figura 22 – Participação de mercado e lucro entre 1993 e 1996.

Como fonte de comparação, pode-se observar no gráfico da figura 23, que a participação de mercado mostra pouca variação no período anterior e posterior a 1993 e 1996 (dados da Fiat Automóveis S.A.).

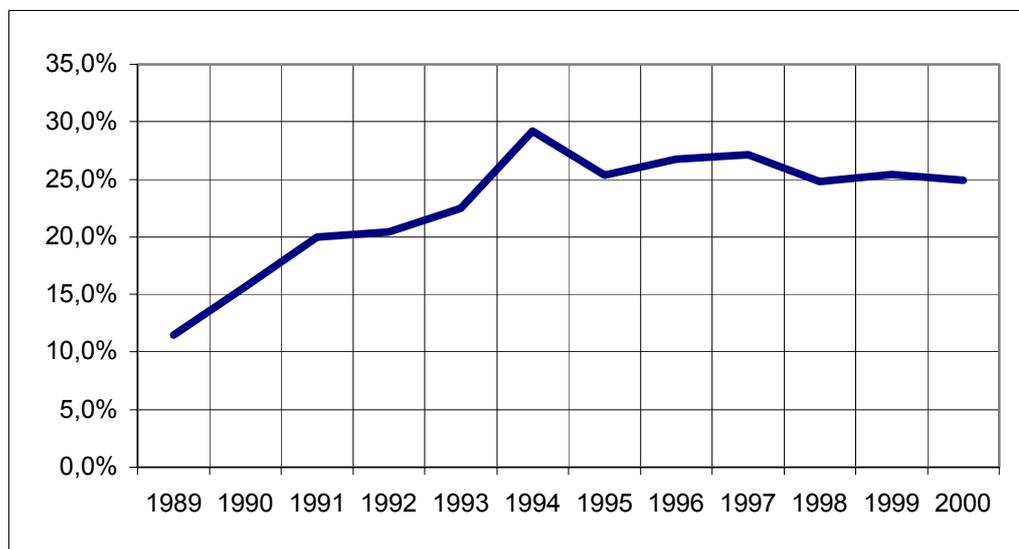


Figura 23 – Gráfico Participação de Mercado 1989 a 2001.

Em 1993, a Fiat vinha em uma trajetória de crescimento, impulsionada pelo segmento de carros populares, “criado” em 1990, com a redução do IPI de carros com motores de 800 a 1000 cilindradas de 40% para 20%. Em relação à concorrência, em 1993 a Fiat superou a General Motors em participação de mercado, atingindo o segundo lugar no mercado nacional. No ano de 1994, por vários meses, a empresa chegou ao primeiro lugar em participação de mercado e obteve o maior lucro de sua história até então. Outros fatos relevantes, conforme já citado no item 3.2.2, envolvem o crescimento de 61,9% do volume de vendas e aumento da capacidade produtiva para 1500 unidades diárias. Em 1995, houve queda da atividade econômica e medidas anticonsumo, o que influenciou negativamente no crescimento da empresa. A participação de mercado fechou em aproximadamente 26%, mas houve uma queda de cerca de 30% no lucro bruto, apesar das receitas terem subido 29,4%. No entanto, a empresa manteve o cronograma de investimentos, incluindo nova planta na Argentina. Em 1996, houve um recorde de vendas de automóveis. Foram 1.675.239 unidades nas quais a empresa conseguiu manter uma participação em torno de 26%, representando o melhor desempenho em vendas de toda a sua história no mercado nacional. Outro fato a se notar é o reconhecimento da empresa como “Melhor Empresa do Ano” pela revista Exame “Maiores e Melhores” nos anos de 1993 e 1994 e “Empresa do Ano” no setor automotivo em

1995. Embora esta publicação não seja reconhecidamente de caráter científico, seus prêmios têm grande divulgação no meio empresarial e social.

Já no período entre 1999 e 2001, a empresa passou por uma retomada em direção a um melhor desempenho. Os anos anteriores foram marcados por problemas na economia nacional que, junto com problemas de gestão interna, trouxeram impactos principalmente na lucratividade da empresa que fechou o ano de 1998 com prejuízo. O fato mais marcante em 1999 foi a entrada no executivo Gianni Coda na superintendência da Fiat. Sua principal meta era trazer a empresa de volta ao lucro, tentando manter a participação de mercado já conquistada. No tocante ao mercado, a empresa viria a enfrentar a mudança da política cambial, que afetou negativamente o crédito ao consumidor, piorando ainda mais o cenário da indústria automobilística nacional. Conforme citado no item 3.2.2, o mercado automobilístico encolheu, entre 1997 e 1999, cerca de 35 %. Mesmo assim a empresa teve bons momentos neste ano, assumindo temporariamente a liderança do mercado em outubro e fechando a ano com ligeiro lucro. O ano de 2000 foi marcado por melhoras no cenário do mercado automobilístico e também pela notícia da troca de ações entre as matrizes da GM e Fiat. Dessa parceria resultou na criação de duas empresas, a GM-Fiat Worldwide Purchasing que passou a centralizar as compras das duas montadoras, e a Powertrain, nova responsável pelo desenvolvimento e fabricação de motores e agregados também para ambas. A estimativa na época da união é que, somente em compras, haveria uma redução de custos, resultando em uma economia de dois bilhões de dólares em 2005 por meio do uso conjunto de peças e materiais, além do aumento do poder de barganha junto aos fornecedores. Em novembro desse ano destaca-se o alcance da liderança do mercado, ajudada por uma greve que atingiu a então líder, a Volkswagen. Durante essa greve, a Volkswagen deixou de produzir cerca de 10.000 carros. Além disso, houve uma melhora substancial nos níveis de lucratividade, se comparado aos anos imediatamente anteriores a esse. A curva de lucratividade e participação de mercado desse período podem ser vista na figura 24 (dados da Fiat Automóveis S.A.). Finalmente em 2001, apesar da crise de energia elétrica, o mercado automobilístico cresceu cerca de 9% em relação ao ano anterior. Desse mercado, a Fiat conseguiu um quinhão de cerca de 27%, garantindo, pela primeira vez em sua história, um fechamento de ano na liderança do mercado nacional. O nível de lucratividade, embora inferior ao ano anterior, manteve-se positivo. Este é um aspecto importante, já que no segundo semestre desse ano houve muitas campanhas agressivas da concorrência, com destaque a

financiamentos a juros zero e grandes descontos, o que provocou contração das margens para todos os componentes da indústria.

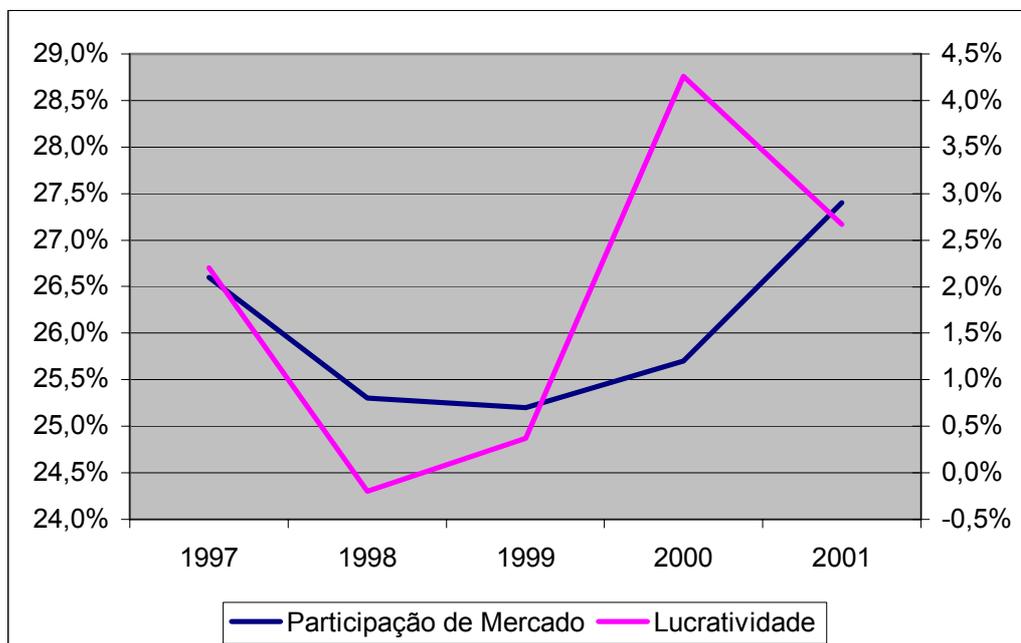


Figura 24 – Gráfico Participação de Mercado x Lucratividade 1997 a 2001.

Em uma segunda etapa para escolha dos dois momentos relevantes da história da empresa, foi utilizado um questionário para determinar junto a componentes pré-selecionados da empresa, os anos que haviam sido mais relevantes para a Fiat ao longo do período determinado nas premissas dessa pesquisa, que era de 1990 a 2001. Junto com a análise histórica anteriormente apresentada, ele preenche as exigências da metodologia determinada.

O critério de escolha das pessoas para responderem este questionário foi determinado levando em consideração o nível de responsabilidade sobre a gestão de processos e também o tempo de experiência dentro da Fiat Automóveis. Este critério de nível de responsabilidade é apoiado pelo trabalho de Conant et al. (1990) e Kotha & Vadlamani (1995) que sugerem, segundo citado por Carneiro (1997), que a consciência estratégica parece estar positivamente associada com o nível hierárquico. Baseadas nestas premissas foram escolhidas as pessoas para esta etapa que envolvia, segundo suas funções, três diretores, quatorze gerentes de primeira linha e 13 gerentes líderes de setores, apresentados no anexo 1. O uso deste tipo de amostragem é apoiado por Aaker et al. (2001). Este autor indica que o seu uso é empregado com frequência e de “maneira legítima e efetiva” e é geralmente usada, entre

outras razões, quando se requer facilidade operacional. No entanto, vale ressaltar que esta amostragem, ao mesmo tempo em que atende os requisitos qualitativos da pesquisa, desabilita uma futura análise quantitativa, pois se caracteriza como “não probabilística”, notadamente “intencional”, segundo os critérios utilizados por Aaker et al. (2001).

O questionário, que para fins referenciais, será chamada de “Questionário Estruturado I”, foi elaborado de modo que fosse simples e rápido de ser respondido, até porque ele só tinha a função de apontar entre os anos de 1990 e 2001, aqueles que os respondentes achavam mais importantes. Foi decidido juntamente com o Professor Orientador que se indagaria no questionário, por meio de uma única pergunta, quais eram os quatro anos mais importantes, segundo um discernimento pessoal do respondente. Este critério tinha o objetivo de abranger um número maior de respostas, potencializando o resultado e, também, facilitando o preenchimento para o respondente. Adicionalmente foram colocadas duas questões. Uma pedia para que o respondente colocasse em ordem de importância os anos que havia respondido na questão anterior e tinha como único objetivo verificar se os anos preenchidos eram os mesmos respondidos anteriormente. A outra era uma questão aberta, que permitia ao respondente acrescentar comentários que poderia achar relevante para a sua resposta. Foi elaborado também um pequeno material de apoio sob a forma de apresentação que continha, para cada ano do período apontado, alguns fatos históricos da empresa e da economia, para que o respondente pudesse lembrar dos fatos ocorridos no passado e ligá-los os anos questionados, uma vez que no questionário ele teria apontar os anos quando estes fatos, ou outros ocorreram. O modelo do questionário e do material de apoio estão no anexo 2 e 3.

Este questionário teve 16 respostas e gerou os seguintes resultados, demonstrados na figura 25:

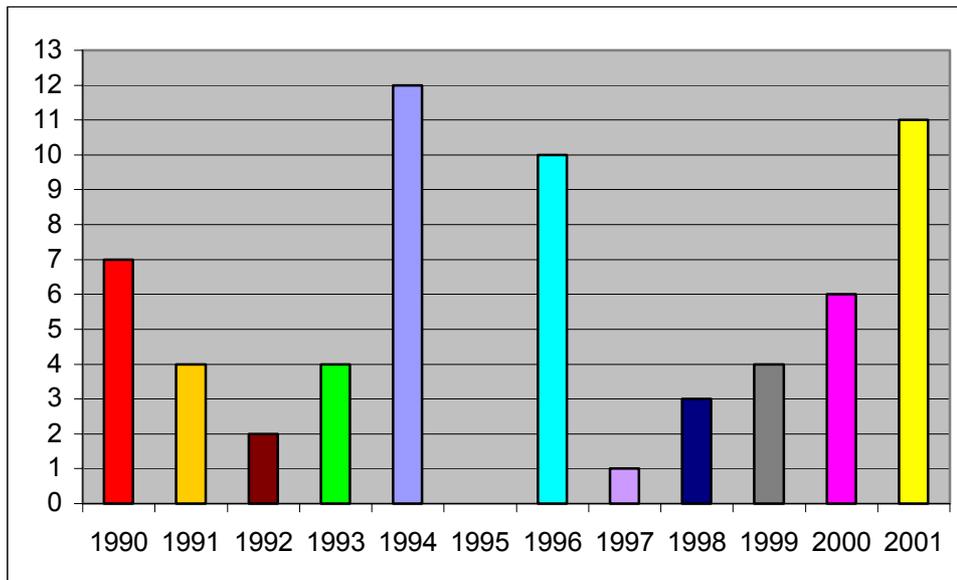


Figura 25 – Anos apontados no primeiro questionário

Os resultados do questionário apontam para 1994 e 2001 como os anos de maior importância no período analisado, o que vai ao encontro dos períodos propostos na análise histórica, que destacavam faixas entre 1993 e 1996 e também 1990 e 2001.

Considerando os resultados obtidos, serão escolhidos, para a elaboração do próximo questionário, os anos de 1994 e 2001.

6.2.

Investigação das estratégias e ambiente competitivo

Dentro das premissas indicadas na metodologia da pesquisa, a investigação das estratégias e do ambiente competitivo teria o uso de um questionário estruturado para a sua obtenção de dados nos anos apontados na fase anterior da pesquisa. Usando a metodologia de questionários, explorada no item 4.5, determinou-se que as perguntas para investigação das estratégias seriam montadas usando as variáveis selecionadas daquelas recolhidas da literatura, apresentadas no item 5.2.3.

Como primeiro passo, foi necessário selecionar um conjunto de variáveis dentro daquelas apontadas na literatura, que pudesse medir e expressar, de maneira adequada, as estratégias de uma empresa da indústria automobilística. Para tanto, adotou-se inicialmente uma técnica de agrupamento de todas as variáveis disponíveis de acordo com a sua natureza e semelhança, dentro de classificações baseadas em termos usados na indústria automobilística. A disposição das variáveis após esta fase pode ser observada na tabela 10.

Imagem e reputação da marca no mercado identificação de marca imagem da empresa e do produto imagem da marca reputação reputação de qualidade. reconhecimento do nome	Preço relativo dos produtos no mercado política de descontos e financiamento a vendas preço relativo relação preço-valor para o cliente política de preços política de preço posição de baixo custo posição de baixo custo
Parcela de mercado parcela de mercado parcela de mercado	Política de financiamento do produto para o mercado política de descontos e financiamento a vendas
Desenvolvimento de novos produtos desenvolvimento de novos produtos desenvolvimento de novos produtos	Relacionamento com a rede de concessionárias relacionamento com canais de distribuição
Qualidade relativa do produto controle de qualidade do produto qualidade do produto qualidade do produto qualidade relativa do produto	política de canal de distribuição controle sobre os canais de distribuição política de distribuição

Tabela 10 – Agrupamento das variáveis estratégicas.

Inovação técnica do produto nível de inovação no produto inovação em produtos superioridade técnica	Nível relativo de propaganda e publicidade nível de propaganda nível de propaganda nível de propaganda nível relativo de propaganda efetividade da propaganda
Diferenciação do produto no mercado diferenciação do produto oferta de produtos especializados nível de diferenciação ênfase em mercados especializados	publicidade
nível de segmentação/enfoque diferenciação de marketing atuação em segmentos de preço alto	Esforço promocional para vendas nas concessionárias despesas com força de vendas esforço promocional de vendas eficiência da força de vendas
Amplitude da linha de produtos amplitude relativa da linha de produtos	Abrangência e efetividade de ações de pós-vendas nível de serviço pós-venda
amplitude da linha de produtos amplitude da linha de produtos amplitude da linha de produtos	nível de Serviço nível de serviço nível de serviço nível de serviço (após a entrega)
Clima interno clima organizacional cultura organizacional	Capacidade financeira capacidade financeira
Poder de influência estratégica da matriz poder da matriz objetivos estratégicos	condições de pagamento recursos financeiros nível de estoque
Foco das ações gerenciais no cliente orientação para o cliente	Política e relacionamento com fornecedores aquisição de matérias-primas aquisição de matérias-primas
Qualidade das ações gerenciais de curto prazo qualidade da gerência planejamento de curto prazo	política de compras grau de integração vertical
Ganhos de escala de produção economias de escala eficiência operacional	Nível tecnológico da produção flexibilidade/adaptabilidade da linha de produção tecnologias de produção superioridade técnica

Tabela 10 – Agrupamento das variáveis estratégicas (continuação).

Uma vez classificadas e agrupadas em torno de uma designação comum, foi necessário escolher quais dessas novas variáveis comporiam o conjunto definitivo para medição das estratégias, que foi feita por meio de uma discussão entre o pesquisador e o Professor Orientador. As premissas para seleção foram, em primeiro lugar, a adequabilidade da variável em medir o contexto estratégico relevante de uma empresa pertencente a indústria automobilística, e em

segundo, a sua complexidade para resposta. Após esta discussão foi selecionado o seguinte conjunto de variáveis:

- Imagem e reputação da marca no mercado
- Desenvolvimento de novos produtos
- Qualidade relativa do produto
- Inovação técnica do produto
- Diferenciação do produto no mercado
- Amplitude da linha de produtos
- Preço relativo dos produtos no mercado
- Política de financiamento do produto para o mercado
- Relacionamento com a rede de concessionárias
- Nível relativo de propaganda e publicidade
- Esforço promocional para vendas nas concessionárias
- Abrangência e efetividade de ações de pós-vendas
- Poder de influência estratégica da matriz
- Capacidade financeira
- Política e relacionamento com fornecedores

Seguindo a metodologia indicada, foi determinado o formato do questionário. Antes das perguntas, foi colocado um texto que teve a função de provocar e orientar o respondente quanto ao assunto fundamental. Ele tomou a forma de uma questão principal, abrindo derivações para perguntas auxiliares, aonde foi usado o conjunto de variáveis estratégicas anteriormente escolhidas. Foi decidido que todas as questões seriam fechadas, utilizando uma escala de Likert, com cinco classificações. Conforme descrito no item 4.5, o uso deste tipo de questão tem vantagens em torno de facilidade, tempo, agilidade na tabulação e análise das respostas, como também possibilidade de comparação. Um formato de questionário similar foi usado por Carneiro (1997) em sua dissertação de mestrado.

Este questionário, chamado de “Questionário Estruturado II” para fins de referência, pode ser visto integralmente no anexo 4. A questão inicial e a primeira pergunta com a primeira variável é transcrita a seguir:

“Quais, em sua opinião, eram as ênfases dadas pela estratégia da empresa, pouco antes e logo depois de 1994 (que foi marcado pelo Real como moeda, lançamento do Mille on Line e crescimento das vendas da

indústria automobilística) e posteriormente pouco antes e logo depois de 2001 (que foi marcado pela chegada à liderança de mercado) para as seguintes características:

1 - Para a imagem e reputação da marca Fiat no Mercado: ”

A forma das perguntas, dessa maneira foi concluída, mas restavam ainda dúvidas sobre o formato final do questionário. O principal empecilho era a necessidade de abordar dois momentos distintos, 1994 e 2001, de acordo com os objetivos propostos da pesquisa de verificar a variação das estratégias e das forças do ambiente através desses momentos. Decidiu-se então fazer dois formatos de questionários, que seriam avaliados no pré-teste. O primeiro formato possuía no campo de respostas somente a avaliação da variação das dimensões estratégicas para um só momento. Para avaliar o outro momento, era repetido todo o questionário, mudando somente o ano de referência. O segundo formato escrito trazia em cada questão as verificações de variação da dimensão para ambos momentos de estudo. O segundo formato, dessa maneira, possuía um número menor de páginas que o primeiro.

Antes de submeter o questionário sobre as dimensões estratégicas, foi decidido que o questionário sobre Ambiente Competitivo seria enviado em conjunto com o de estratégia, eliminando uma etapa de coleta de dados. A constituição do questionário sobre Ambiente Competitivo seguiu os conceitos expostos no item 5.1.1, sobre as cinco forças de Porter. O seu formato seguiu as mesmas características elaboradas para a investigação das estratégias. Da mesma maneira, foi elaborado um texto introdutório, porém com mais informações sobre o embasamento teórico, pois se acreditava que nem todos os respondentes teriam o conhecimento sobre aquele modelo. Estas informações foram colocadas de maneira sintética, de modo a cumprir seu papel informativo sem o risco de se tornar cansativo para o respondente. Esta preocupação se estendeu também na redação das perguntas, aonde os conceitos foram mais detalhadamente explorados. Da mesma maneira para as respostas, foram fornecidos referenciais de classificação do conceito, de modo a torná-lo o mais claro possível, sem efetivamente atribuir ambigüidades ou tendências, conforme preconizado na metodologia de questionários.

Um exemplo da redação proposta para medição do ambiente pode ser observado a seguir:

Sobre a ameaça de Novos Entrantes:

1 – Qual era o nível de dificuldade para que novos entrantes pudessem aderir ao mercado automobilístico nacional, em particular nos segmentos em que a Fiat Automóveis atuava, considerando que a entrada desses novos competidores é dificultada por fatores como:

Exigência de grande investimento para construção de fábricas
 Constituição de uma rede de distribuidores
 Acesso à matéria prima
 Política governamental e “lobby” dos componentes da indústria local.

Pouco antes de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entrada era muito fácil	A entrada era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Logo depois de 1994:

<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
A entrada era muito fácil	A entrada era fácil	Nem fácil Nem difícil	Bastante difícil	Muito difícil

Seguindo a metodologia indicada, passou-se para a fase de pré-teste. Conforme recomendado, iniciou-se esta fase com um teste feito pelo próprio pesquisador e, posteriormente, com uma pequena amostra formada por um executivo da empresa e o Professor Orientador. Verificou-se no conjunto de testes realizados os aspectos de simplicidade e adequabilidade do vocabulário, tendencialidade das questões, tamanho do texto introdutório e também o sentido das perguntas, fluxo das questões e interesse e atenção dos respondentes. A maneira de verificação foi feita por meio de perguntas diretas aos respondentes quanto a esses aspectos.

De acordo com o pré-teste, foi sugerida pelos dois sujeitos da amostra a utilização do questionário que apresentava na mesma questão os padrões de resposta para ambos períodos pesquisados, pois dava melhor fluxo para as questões. Outras mudanças abordando os outros aspectos de verificação anteriormente citados não foram sugeridas pelos respondentes. O modelo final do questionário está exposto no anexo 4.

A próxima etapa do levantamento de dados foi a de verificar a amostra para a aplicação do questionário. Conforme já explicitado no item 6.1, citando Conant et al. (1990) e Kotha & Vadlamani (1995), era necessário alcançar executivos de nível hierárquico superior e que também tivessem exercido atividades similares ao longo do período explorado e, dessa maneira, utilizou-se

os mesmos sujeitos selecionados para o Questionário Estruturado I, que já atendiam qualitativamente a necessidade de respondentes.

Houve, no entanto, uma diferença a partir desta etapa em relação à solicitação de resposta ao Questionário Estruturado I. Para este novo questionário, houve uma maior insistência para que determinados componentes que ocupavam cargos de diretoria e gerência regional o respondessem, dada a sua maior complexidade. A justificativa em torno dos gerentes regionais é a de que são executivos que possuem destacado nível de conhecimento e visão sobre os aspectos das atividades de vendas, pós-vendas, marketing e finanças da empresa, lidam cotidianamente com as variações de seu mercado de atuação, e tomam decisões que influenciam diretamente no desempenho da empresa. A lista completa dos componentes da amostra e quais responderam aos questionários está disponível no anexo 1.

Foram respondidos 10 questionários no total, obtendo-se a consolidação de resultados demonstradas nas tabelas 11 e 12, contendo, respectivamente, os resultados da variação das dimensões estratégicas e do ambiente competitivo. Os números apresentados nestas tabelas correspondem à mediana da distribuição dos dados. Segundo Sincich (1995), a mediana é uma medida mais representativa do centro de distribuição de dados, pois, diferente da média, é resistente à influência de medidas localizadas no extremo da distribuição.

Comportamento das Variáveis Estratégicas

	Pouco antes de 1994	Logo depois de 1994	Pouco antes de 2001	Logo depois de 2001
Imagem e reputação da marca no mercado	3,0	4,0	4,0	4,5
Desenvolvimento de novos produtos	3,0	4,0	4,0	4,0
Qualidade do produto	3,0	3,0	4,0	4,5
Inovação técnica do produto	3,0	4,0	4,5	5,0
Diferenciação do produto no mercado	2,5	3,0	4,0	5,0
Amplitude da linha de produtos	2,5	3,0	4,0	4,0
Preço relativo dos produtos no mercado	3,0	4,0	4,0	4,0
Política de financiamento do produto para o mercado	3,0	3,0	4,0	4,5
Relacionamento com a rede de concessionárias	2,0	3,0	4,0	5,0
Nível de propaganda e publicidade	4,0	4,0	5,0	4,5
Esforço promocional para vendas nas concessionárias	2,0	3,5	4,0	4,5
Abrangência e efetividade de ações de pós-vendas	2,0	3,0	4,0	4,0
Poder de influência estratégica da matriz	3,0	3,0	3,0	4,0
Capacidade financeira	3,0	3,0	4,0	4,0
Política e relacionamento com fornecedores	4,0	4,0	4,0	4,0

Tabela 11 - Consolidação dos dados do questionário sobre dimensões estratégicas.

Variação do Ambiente Competitivo

	Pouco antes de 1994	Logo depois de 1994	Pouco antes de 2001	Logo depois de 2001
Ameaça de Novos Entrantes	5,0	4,0	2,5	3,5
Produtos Substitutos	4,0	3,5	2,5	3,0
Fornecedores	2,0	3,0	3,0	3,0
Compradores	2,0	2,0	4,0	5,0
Rivalidade na Indústria	2,0	4,0	4,0	5,0

Tabela 12 – Consolidação dos dados do questionário sobre ambiente competitivo.