



Sérgio Molina Micaelo

**Evolução da estratégia da Fiat Automóveis S.A. face à
mudança do ambiente competitivo da indústria
automobilística brasileira: Um estudo de caso**

Dissertação de Mestrado (Opção profissional)

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da PUC-Rio.

Orientador: Jorge Ferreira da Silva

Rio de Janeiro
Novembro de 2003

Todos os direitos reservados. É proibida a reprodução total ou parcial do trabalho sem autorização da universidade, do autor e do orientador.

Sérgio Molina Micaelo

Graduado em Engenharia Mecânica pelo CEFET-RJ, pós-graduado em Finanças Corporativas pelo IAG/PUC-Rio. Atuava na diretoria comercial da Fiat Automóveis S.A. na função de Responsável de Pós-Vendas no escritório regional Rio de Janeiro.

Ficha Catalográfica

Micaelo, Sérgio Molina

Evolução da estratégia da Fiat Automóveis S.A. face à mudança do ambiente competitivo da indústria automobilística brasileira: Um estudo de caso / Sérgio Molina Micaelo; orientador: Jorge Ferreira da Silva. – Rio de Janeiro: PUC, Departamento de Engenharia Elétrica, 2003.

175 f. : il. ; 30 cm

Dissertação (mestrado) – Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Departamento de Administração.

Inclui referências bibliográficas.

1. Administração – Teses. 2. Estratégia. 3. Ambiente da indústria. 4. Desempenho. 5. Porter. 6. Modelo S-C-P. 7. Indústria automobilística brasileira. 8. Fiat Automóveis S.A. I. Silva, Jorge Ferreira da. II. Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro. Departamento de Administração. III. Título.



Sérgio Molina Micaelo

**Evolução da estratégia da Fiat Automóveis S.A. face à
mudança do ambiente competitivo da indústria
automobilística brasileira: Um estudo de caso**

Dissertação apresentada como requisito parcial para
obtenção do título de Mestre pelo Programa de Pós-
Graduação em Administração da PUC-Rio. Aprovada pela
Comissão Examinadora abaixo assinada.

Prof. Jorge Ferreira da Silva

Orientador

Departamento de Administração - PUC-Rio

Prof. Paulo Cesar de Mendonça Motta

Departamento de Administração - PUC-Rio

Profa. Angela Maria Cavalcanti da Rocha

COPPEAD – UFRJ

Profa. Zélia Milanez de Lossio e Seiblit

Vice-Decana de Pós-Graduação do C.C.S. - PUC-Rio

Rio de Janeiro, 12 de novembro de 2003

Para Rejane,
que através de seu amor e imensurável
incentivo fizeram possível a realização desse sonho.

Agradecimentos

Ao meu orientador, Jorge Ferreira da Silva, pelo incentivo nos momentos em que parecia impossível prosseguir e também pelo compartilhamento de sua experiência e genialidade de seus comentários.

Ao meu gerente na Fiat Automóveis S.A., João Batista Marinho, pela inestimável ajuda na obtenção dos dados primários e pela disposição constante e profissional no apoio logístico de minhas atividades ligadas a este trabalho.

A toda minha família, pela compreensão da minha ausência no convívio normal e pelo apoio incondicional a mais essa jornada.

A todos os professores do quadro do IAG/PUC-Rio, pela sua grande experiência e capacidade de transmitir valiosos ensinamentos.

A toda a equipe do IAG/PUC-Rio, pelo seu profissionalismo e eficiência, mesclado com sua constante simpatia, mesmo face aos problemas mais difíceis.

Resumo

Micaelo, Sérgio. **Evolução da estratégia da Fiat Automóveis S.A. face à mudança do ambiente competitivo da indústria automobilística brasileira: Um estudo de caso.** Rio de Janeiro, 2003. 175p. Dissertação de Mestrado (Opção profissional) - Departamento de Administração, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

A Fiat Automóveis S.A. se destacou na indústria automobilística nacional ao atingir, em 2001, a liderança do mercado de automóveis e comerciais leves.

A análise desta trajetória avaliou a variação do ambiente competitivo e as estratégias seguidas em dois momentos relevantes determinados por questionário estruturado, que foram 1994 e 2001. A caracterização do ambiente da indústria e das estratégias usaram, respectivamente, o modelo das cinco forças e a tipologia das estratégias genéricas de Porter. Foi avaliado que o ambiente competitivo do decorrer do período anterior e posterior a 1994 teve o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade na indústria intensificadas. A estratégia realizada pôde ser caracterizada como “meio termo” no período anterior a 1994, evoluindo para “ênfase” posteriormente. No decorrer do período anterior e posterior a 2001, o ambiente da indústria se intensificou, com destaque ao poder de negociação dos compradores e rivalidade na indústria. Ao longo de todo este período, pôde-se avaliar que a Fiat manteve seu posicionamento, caracterizando seu tipo estratégico como “ênfase”.

O desempenho desses dois períodos foram também avaliados levando em consideração a variação do retorno sobre ativos e participação de mercado. No período que teve como ano-base 1994, houve progresso nestes dois parâmetros de desempenho. No decorrer do período em torno do ano-base de 2001, não houve evolução desses parâmetros, mas pôde-se verificar que a participação de mercado foi superior a de seus principais concorrentes. Adicionalmente, foi validado qualitativamente o modelo S-C-P para ambos períodos.

Palavras-chave

Estratégia; ambiente da indústria; desempenho; Porter; modelo S-C-P; indústria automobilística brasileira; Fiat Automóveis S.A.

Abstract

Micaelo, Sérgio. **Evolution of Fiat Automóveis S.A.'s strategy vis-a-vis competitive changes in the Brazilian automobile industry environment: A case study.** Rio de Janeiro, 2003. 175p. Master's Degree Essay (Professional option) - Administration Department, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro.

Fiat Automóveis S.A. stood out in the national automobile industry when, in 2001, it became leader in the automobile and light commercial vehicle market.

The analysis of this course has evaluated the variation within the competitive environment and the strategies followed at two especially relevant moments, which were determined by a structured questionnaire and which happened in years 1994 and 2001. The characterization of the industry environment and its strategies used the Porter Model of five strengths and typology, which are based on generic strategies. The competitive environment, in the course of the previous and in the subsequent period of 1994, was evaluated to have the suppliers' negotiation power and the industrial competition intensified. The accomplished strategy could be distinguished as having been met "half way" during the period previous to 1994; later on, it evolved to something more of a "focus". During the previous period of 2001, and subsequently to that, the industry environment increased, highlighting the power of negotiation of the buyers and the industrial competition. In the course of this whole period, it could be evaluated that Fiat has maintained its standing, which has characterized its strategy as one oriented to "focus."

The performance of these two periods was also appraised by taking into consideration the variation of the return on assets and market share. In the base year of 1994, there was progress in these two performance parameters. During the period around the base year of 2001, such parameters suffered no evolution, but it could be noticed that market share was above the one of its main competitors. In addition, in terms of quality, the SCP model was validated for both periods.

Keywords

Strategy; industry environment; performance; Porter, SCP model, Brazilian automobile industry, Fiat Automóveis S.A.

Sumário

1 O Problema	17
1.1. Introdução	17
1.2. Objetivo da pesquisa	22
1.3. Objetivos intermediários	22
1.4. Delimitação do estudo	22
1.5. Relevância do estudo	23
2 A Indústria Automobilística Nacional	24
2.1. Breve histórico	24
2.2. Emprego e investimentos	26
2.3. Vendas e exportações	27
2.4. Aspectos tributários	29
2.5. Principais firmas	32
3 A Fiat Automóveis S.A.	34
3.1. Histórico – da fundação até 1990	34
3.2. Histórico – de 1990 até 2001	36
3.2.1. Linha do tempo de produtos e produção	36
3.2.2. Uma abordagem econômica	37
3.3. A Empresa	48
3.3.1. Características organizacionais	48
3.3.2. Aspectos técnicos	49
3.4. Capacidade competitiva atual	54
3.5. Distribuição	55
4 Metodologia	58
4.1. Metodologia de pesquisa de Estudo de Caso	58
4.2. Unidade de análise	61
4.3. Proposições	62

4.4. Coleta e tratamento de dados	63
4.5. Metodologia de questionários	64
4.6. Limitações do método	68
5 Estrutura teórica	70
5.1.1. Ambiente da indústria	70
5.1.1.1. As Cinco Forças de Porter	71
5.1.2. Estratégia	79
5.1.2.1. Estratégias competitivas	81
5.1.2.2. Estratégias Genéricas de Porter	82
5.1.2.3. Identificação e mensuração de estratégias	87
5.1.3. Desempenho	91
5.1.4. O Modelo S-C-P	94
6 Levantamento de Dados	96
6.1. Definição dos momentos relevantes	96
6.2. Investigação das estratégias e ambiente competitivo	102
7 Análise da Empresa	109
7.1. Avaliação das forças do ambiente da indústria	109
7.2. Análise da empresa - estratégia e desempenho	112
7.3. Validade do Modelo S-C-P	128
7.4. O caminho percorrido pela Fiat	133
8 Conclusão	140
9 Bibliografia	143
10 Anexos	147
10.1. Anexo 1 – Lista dos funcionários pesquisados	147
10.2. Anexo 2 – Modelo do questionário estruturado I	148
10.3. Anexo 3 – Material de apoio para o questionário estruturado I	149
10.4. Anexo 4 – Modelo do questionário estruturado II	152

10.5. Anexo 5 – Tabela de valores dos gráficos apresentados	169
10.5.1. Figura 1	169
10.5.2. Figura 2	169
10.5.3. Figura 3	170
10.5.4. Figura 4	170
10.5.5. Figura 6	171
10.5.6. Figura 7	171
10.5.7. Figura 8	172
10.5.8. Figura 18	172
10.5.9. Figura 22	173
10.5.10. Figura 23	173
10.5.11. Figura24	173
10.5.12. Figura 25	174
10.5.13. Figura 27	174
10.5.14. Figura 28	174
10.5.15. Figura 29	175
10.5.16. Figura 30	175

Lista de Figuras

Figura 1 - Gráfico de evolução de vendas do mercado de 1957 a 1975.	18
Figura 2 – Gráfico de evolução de vendas de automóveis e comerciais leves no mercado nacional entre 1976 e 1990.	19
Figura 3 - Gráfico de evolução da participação de mercado de veículos e comerciais leves da Fiat Automóveis entre 1976 e 1990.	20
Figura 4 – Gráfico de evolução de participação de mercado entre marcas de 1991 a 2001.	21
Figura 5 – Linha do tempo de instalação de novas montadoras e novas unidades fabris das já existentes.	26
Figura 6 – Emprego x investimentos no setor automobilístico nacional entre 1982 e 2001.	27
Figura 7 – Vendas da indústria automobilística entre 1980 e 2001.	28
Figura 8 – Exportações da indústria automobilística entre 1970 e 2001.	29
Figura 9 – Gráfico de evolução da participação de mercado de 1996 a 1997.	41
Figura 10 – Organograma funcional departamental simplificado da Fiat Automóveis S.A.	48
Figura 11 - Fábrica em Betim.	50
Figura 12 – Foto da unidade de prensas.	50
Figura 13 – Foto da unidade de funilaria.	51
Figura 14 – Foto da unidade de pintura.	52
Figura 15 – Fotos das estações de tratamento de efluentes.	53
Figura 16 – Fotos da estação de controle de emissões atmosféricas.	54
Figura 17- Distribuição de concessionárias por região/estado .	56
Figura 18 – Fluxo simplificado do processo de distribuição.	57
Figura 19 – Fluxo proposto para elaboração de questionário.	65
Figura 20 – Contexto de formulação da estratégia competitiva.	82

Figura 21 – As estratégias genéricas de Porter.	85
Figura 22 – Participação de mercado e lucro entre 1993 e 1996.	96
Figura 23 – Gráfico Participação de Mercado 1989 a 2001.	97
Figura 24 – Gráfico Participação de Mercado x Lucratividade 1997 a 2001.	99
Figura 25 – Anos apontados no primeiro questionário	101
Figura 26 – Formulação e conceito do indicador retorno sobre ativos.	124
Figura 27 – Gráfico das variações de participação de mercado da Fiat e dos principais concorrentes ao longo do ano-base de 2001.	127
Figura 28 – Variação da participação de mercado logo antes e pouco depois de 1994.	130
Figura 29 – Variação da participação de mercado dos principais concorrentes da indústria entre 1990 e 1998.	131
Figura 30 – Participação de mercado da Fiat e principais concorrentes entre 1980 e 1989.	135

Lista de Tabelas

Tabela 1 - Carga tributária sobre veículos entre 1992 e 2001.	30
Tabela 2 - Montadoras de automóveis e comerciais leves em 2001.	32
Tabela 3 – Análise vertical dos resultados de 1998. Valores em milhares de reais.	42
Tabela 4 – Comparação entre contas – 1994, 1998 e 1999. Valores em milhares de reais.	44
Tabela 5 – Demonstração de Resultados da Fiat Automóveis S.A. em 2001.	47
Tabela 6 – Divisão de pessoal da Fiat Automóveis em 2000.	49
Tabela 7 – Táticas do estudo de caso para quatro testes de projeto.	61
Tabela 8 - Coleta e tratamento de dados – forma para atendimento dos objetivos propostos.	63
Tabela 9 – Alternativas de mensuração de desempenho.	92
Tabela 10 – Agrupamento das variáveis estratégicas.	102
Tabela 11 - Consolidação dos dados do questionário sobre dimensões estratégicas.	108
Tabela 12 – Consolidação dos dados do questionário sobre ambiente competitivo.	108
Tabela 13 – Variação do ambiente competitivo antes e depois de 1994.	109
Tabela 14 – Variação do ambiente competitivo antes e depois de 2001.	111
Tabela 15 - Valores obtidos das dimensões estratégicas antes e depois de 1994 e 2001.	113
Tabela 16 - Dados do painel de especialistas retirado de Dess & Davis (1984).	114
Tabela 17 - Equivalências entre as dimensões estratégicas do questionário estruturado II e o painel de especialistas.	115
Tabela 18 – Painel de especialistas ajustado.	116

Tabela 19 – Critérios de importância por tipo estratégico do painel de especialistas ajustado.	117
Tabela 20 – Dimensões medidas pelo questionário estruturado II separadas por importância.	118
Tabela 21 – Evolução da participação do segmento de 1.000 cilindradas no mercado interno total (unidades).	121
Tabela 22 – Anos considerados para medição de desempenho antes e depois dos anos-base.	125
Tabela 23 – Indicadores de desempenho dos períodos analisados.	125
Tabela 24 – Tipos estratégicos identificados x desempenho.	126
Tabela 25 – Dados consolidados para análise do modelo S-C-P.	129

Lista de siglas

Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.

BNDES – Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social.

BVQI – Bureau Veritas Quality International.

GM – General Motors do Brasil.

ISO – International Organization for Standardization.

Mercosul – Mercado Comum do Sul.

*A adversidade revela o gênio,
a prosperidade o esconde.*

Horácio