

1 O Problema

1.1. Introdução

O mercado automobilístico nacional passou por intensas mudanças na década de 90. Desde a declaração do Presidente da República que em 1990 afirmou serem “carroças” os veículos fabricados no país, a indústria automobilística passou por muitas modificações tendo ainda que conviver com intensas mudanças nos cenários econômicos, tanto nacionais quanto internacionais. Neste período, é destacável a atuação da Fiat Automóveis S.A. Dentre as consideradas “quatro grandes” (Valor Econômico, 2001), ela foi a que conseguiu melhores resultados em termos de participação de mercado. Em 1990, sua participação no mercado de automóveis e comerciais leves era de 15,7%. No fechamento do ano de 2001, foi de 27,1%, representando a liderança desse mercado.

Dentre os vários fatores que abrangem uma análise para o entendimento desta trajetória, é importante resgatar elementos na história de formação da indústria automobilística.

A indústria automobilística nacional iniciou suas atividades no Brasil em 1919 com a implantação da Ford Motor Company, que tinha o propósito de fabricar os famosos modelos “T” e também caminhões. Logo depois em 1925, a General Motors, também se instalou em São Paulo, onde, em galpões alugados, realizava a montagem de 25 veículos por dia, cujas partes eram importadas dos Estados Unidos. Somente na década de 50, motivada pela demanda crescente de seu modelo “Fusca” e também pela proibição da importação de veículos completos e montados (Reis, 1990), a Volkswagen se instalou também em São Paulo, iniciando suas atividades no ano de 1953. Até o fim da década de 60, outras montadoras também viriam a compor o cenário nacional, notadamente a Fábrica Nacional de Motores (FNM), que montava caminhões, a International Harvester, Karmann-Guia, Mercedes Benz, Scania Vabis, Vemag, Simca, Toyota, e Willys Overland.

Com o golpe militar em 1964, várias medidas econômicas foram implementadas abrangendo restrição de crédito, redução do salário real e redução de gastos (Gremaud et al., 1999). Essas medidas causaram uma retração nas taxas de crescimento econômico e impactaram no mercado automobilístico. O número de competidores na indústria começou a ser reduzido a partir de 1967, quando houve várias aquisições entre as empresas da indústria. A Chrysler adquiriu a International Harvester e a Simca, e posteriormente foi adquirida, em 1978, pela Volkswagen. A Ford absorveu as operações da Willys Overland. A Alfa Romeo assumiu a FNM em 1974, que depois passou para o controle da Fiat Diesel (Valor Econômico, 2001). Finalmente foi absorvida pela Iveco, do grupo Fiat, que transferiu as atividades de fabricação de caminhões para a Argentina, encerrando as suas operações no país. A figura 1 mostra a evolução de vendas de veículos de 1957 até 1975, segundo dados da Anfavea (2001). Os dados de origem dos gráficos apresentados estão disponíveis no anexo 5.

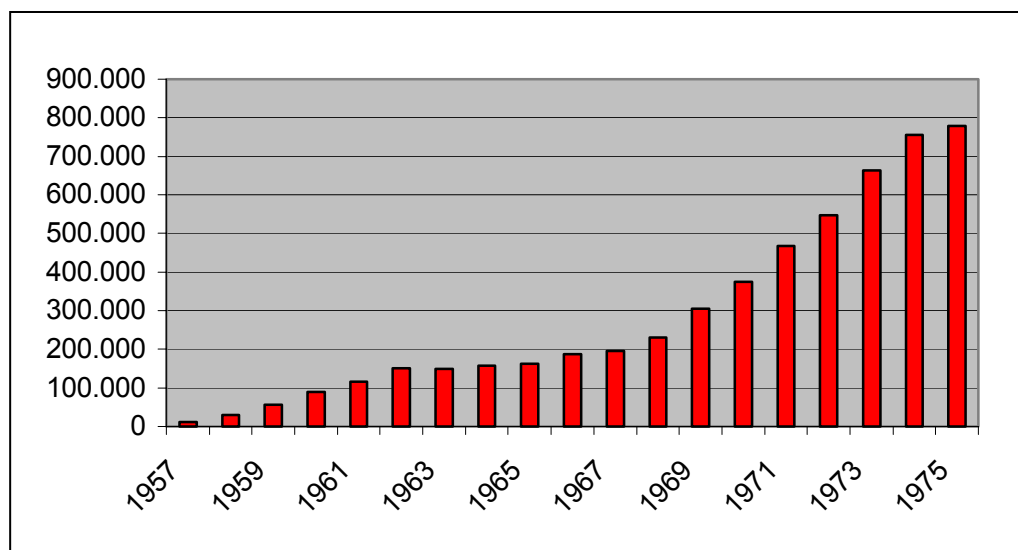


Figura 1 - Gráfico de evolução de vendas do mercado de 1957 a 1975.

Em 1976 a Fiat Automóveis entrou no mercado nacional. Ela se diferenciou inicialmente das outras montadoras que atuavam na época pelo local de sua instalação, que era fora do “ABC Paulista” e também pela inovação em tecnologia de seu veículo. No entanto, a Fiat teve em seus anos iniciais que contornar graves períodos da economia mundial que tiveram impactos no mercado nacional. Para citar os mais importantes, os dois “choques do petróleo”, ocorridos em 1973 e 1979, seguidos dos anos 80, período denominado como a “década perdida”, quando o país experimentou um crescimento econômico baixo (Gremaud et al., 1999). Este cenário provocou a redução do mercado automobilístico nacional. A figura 2 mostra a curva de vendas de automóveis e comerciais leves de 1976 a 1990, segundo dados da Anfavea (2001).

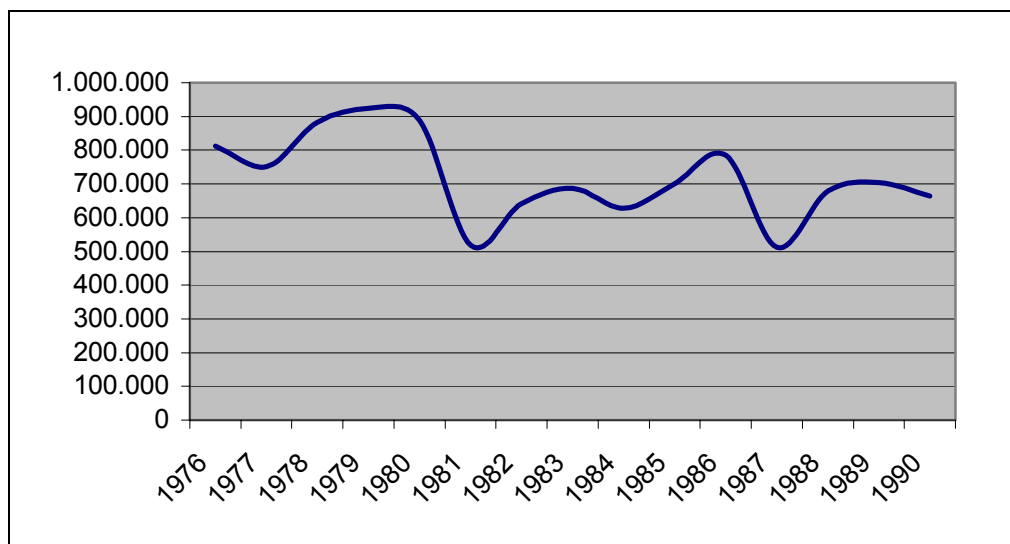


Figura 2 – Gráfico de evolução de vendas de automóveis e comerciais leves no mercado nacional entre 1976 e 1990.

Neste período, a Fiat avançou pouco além dos 15 % de participação no mercado nacional de veículos e comerciais leves. A figura 3 mostra a sua curva de participação no mercado, segundo dados da própria empresa.

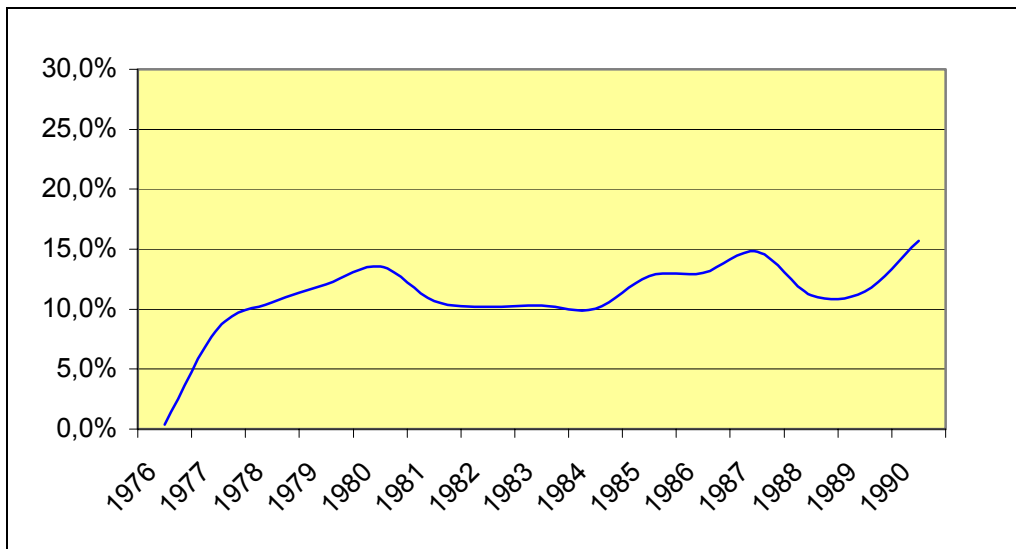


Figura 3 - Gráfico de evolução da participação de mercado de veículos e comerciais leves da Fiat Automóveis entre 1976 e 1990.

A década de 90 foi marcada por muitos fatos relevantes que afetaram novamente o país economicamente. Nesta década se presenciaram fatores políticos incomuns como o “impeachment” do Presidente da República, que fora eleito em voto direto, depois de 30 anos de eleições pelo voto indireto e o lançamento do Plano Real em 1994, que modificou a dinâmica da economia nacional. A indústria automobilística, como outros setores da economia de igual importância, sofreu os impactos destes acontecimentos. Como aspectos relevantes neste período, pode-se destacar o crescimento do mercado de importados, e também a sua morte, o nascimento e posterior domínio dos carros de motorização de até 1000 cilindradas, denominados “populares”, além de alianças de empresas do setor e inversões de domínio do mercado.

Sob esse contexto, a Fiat se beneficiou e incrementou sua participação progressivamente e, até que em 2001, atingiu a liderança do mercado de veículos e comerciais leves. A figura 4 mostra as curvas de participação de mercado da Fiat e de suas principais concorrentes neste período, segunda dados da própria empresa.

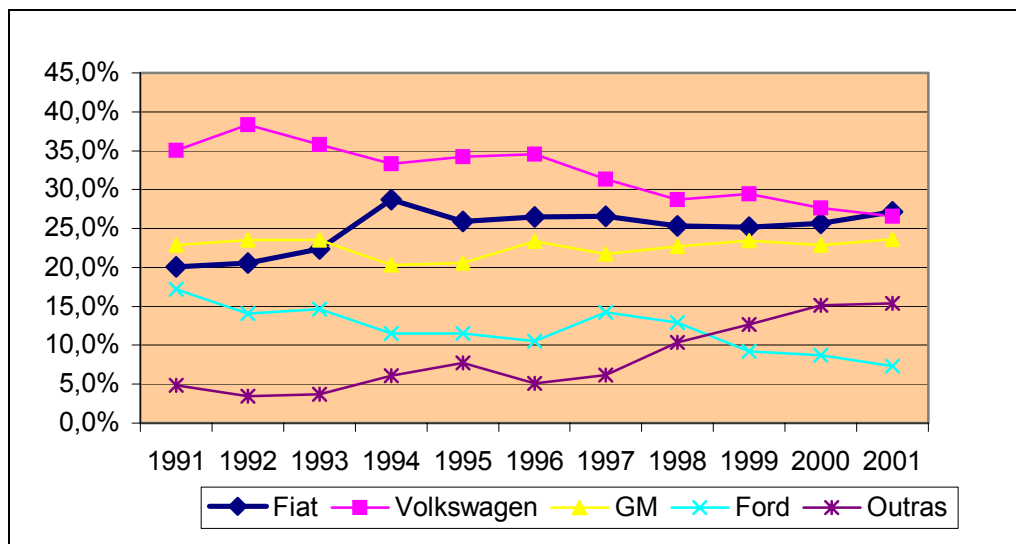


Figura 4 – Gráfico de evolução de participação de mercado entre marcas de 1991 a 2001.

Várias questões podem ser colocadas sob esse contexto. Elas poderiam abranger os motivos porque a Volkswagen ou mesmo a Ford teria perdido as suas participações de mercado do início da década. No entanto, não é o alvo deste trabalho.

A questão principal deste trabalho que delimita seu escopo é:

Como a estratégia da Fiat Automóveis foi capaz de responder às mudanças do ambiente competitivo, levando a empresa à liderança de mercado?

Para responder a essa questão, o estudo abrange o modelo S-C-P (Barney, 2001), e analisa as estratégias, o desempenho e o ambiente competitivo que a Fiat Automóveis pode experimentar em momentos críticos de sua trajetória.

1.2.

Objetivo da pesquisa

Identificar ao longo do período analisado quais as estratégias que provocaram posicionamentos relevantes no ambiente da indústria capazes de possibilitar a obtenção da liderança de mercado.

1.3.

Objetivos intermediários

- Determinar dois períodos relevantes que marcaram a trajetória da empresa.
- Selecionar na literatura variáveis que descrevam as estratégias competitivas relevantes para análise desta indústria.
- Selecionar na literatura variáveis que representem os parâmetros de desempenho da indústria.
- Avaliar as forças do ambiente da indústria antes e depois destes momentos, usando a tipologia de Porter para as cinco forças competitivas.
- Nos períodos determinados, analisar a empresa, usando as variáveis estratégicas e os parâmetros de desempenho selecionados.
- Verificar a validade do modelo S-C-P, bem como definir, qualitativamente, o caminho percorrido pela Fiat para atingir a liderança de mercado.

1.4.

Delimitação do estudo

O estudo limita-se ao mercado automobilístico nacional, notadamente à atuação das montadoras de automóveis instaladas no país, e especialmente à Fiat Automóveis S.A., entre os anos de 1990 a 2001. Após a determinação dos períodos relevantes, a delimitação temporal foi estendida até 2002.

1.5. Relevância do estudo

Embora a indústria automobilística represente um setor importante na economia nacional, existem poucos trabalhos científicos publicados. A análise do ambiente competitivo leva em consideração a atuação da Fiat Automóveis S.A., a empresa de maior destaque no período analisado, dada a sua evolução na participação de mercado.

O entendimento da trajetória da Fiat Automóveis S.A. e a dinâmica do mercado na década de 1990 possibilitam a orientação de estratégias futuras de outras empresas tanto no setor automobilístico como afins.