

## 7 Análise da Empresa

### 7.1. Avaliação das forças do ambiente da indústria

De acordo com os dados obtidos pela consolidação do questionário, avaliam-se as mudanças do ambiente competitivo antes e depois de 1994 e antes e depois de 2001. Na tabela 13 observam-se os resultados numéricos obtidos de 1994.

#### *Variação do Ambiente Competitivo*

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

Tabela 13 – Variação do ambiente competitivo antes e depois de 1994.

A percepção sobre a ameaça de novos entrantes no momento antes de 1994 categorizou-se como alta sob o ponto de vista dos respondentes. Neste período destacava-se um bom nível de atividade econômica, impulsionada pelo otimismo acerca do Plano Real, e também uma maximização da demanda da indústria automobilística. Em 1995 foram adotadas medidas anticonsumo que derrubaram esta expectativa otimista do mercado, restaurando barreiras de entrada no setor que existiam antes de 1991, por conta do retorno das altas alíquotas de importação. Outro fator correlato era que o desenvolvimento do mercado de importados ao longo deste período vinha incentivando a instalação de plantas industriais das marcas importadas.

A variação da força do ambiente provocada pelos produtos substitutos foi pequena pela avaliação dos respondentes. Este fato pode estar correlacionado,

em primeiro lugar, com a própria dificuldade na substituição do automóvel como produto de transporte economicamente acessível, que possui, além de seu papel objetivo de locomoção, o aspecto da liberdade de escolha de horários de uso e de trajetos a percorrer. Dentro dessas características existiam produtos tecnicamente similares, como p.ex. motocicletas, mas que, no período em torno de 1994, não ofereciam ameaça relevante.

No que tange ao poder de negociação dos fornecedores, os respondentes acusaram um crescimento de poder que variou de “os fornecedores tinham pouco poder de negociação” para “nem pouco, nem muito”. Vale ressaltar que no período entre 1991 e 1995 houve muitos fatos que mudaram a estrutura da indústria de autopeças, principal fornecedora das montadoras. O impulso inicial foi dado com a redução das tarifas de importação no início da década de 90 e foi precedido mais adiante com a implementação de políticas de “global sourcing” pelas montadoras, que contavam com o iminente lançamento de carros mundiais no período. Esta necessidade de fornecedores de atuação mundial fez com que grandes empresas de autopeças se instalassem no Brasil, aumentando intensamente a rivalidade dessa indústria. As pequenas e médias firmas, muitas das quais possuindo uma estrutura operacional e administrativa inadequada para responder com rapidez às exigências das montadoras, acabaram sucumbindo a processos de fusões e aquisições dentro do setor. Esta redução e concentração do número de fornecedores remete ao aumento da intensidade do poder de negociação dos fornecedores apontado pelos respondentes.

Concomitante com a mudança do contexto da indústria de autopeças destacou-se a indicação do aumento da rivalidade da indústria automobilística, que foi a maior variação expressa pelos respondentes do questionário. Fatos diretamente correlacionados estão contidos na mudança de paradigma causado pelo estabelecimento do mercado de veículos populares ao longo da década de 90. A Fiat se beneficiou destas mudanças, mas não participava até então de uma disputa acirrada por mercado. Seu rápido crescimento dentro dessa linha de produtos foi o fator mais importante para a elevação da rivalidade dentro do setor, pois impulsionou fortemente os competidores a buscarem este mercado e a, inicialmente, se igualarem competitivamente.

Vale evidenciar que este quadro de aumento da rivalidade da indústria automobilística tinha como combustível um grande aquecimento da demanda por automóveis no mercado interno, até as medidas anticonsumo de 1995. Esta característica de mercado “comprador”, com a demanda ligeiramente superior à oferta desfavorecia as relações de poder dos compradores. Alguns modelos

tinham fila de espera, o que acabava promovendo a prática de ágio, piorando a situação dos compradores. Para os respondentes do questionário, não houve variação do poder de negociação dos compradores, mas ao longo do período seu poder foi classificado como “pouco”, refletindo as condições anteriormente citadas.

O período de estudo seguinte constituído dos momentos antes e depois de 2001 tem seus dados consolidados apresentados na tabela 14. Todas as forças do ambiente tiveram variação positiva, exceto o poder de negociação dos fornecedores.

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

Tabela 14 – Variação do ambiente competitivo antes e depois de 2001.

A ameaça de novos entrantes teve uma variação positiva entre 2,5 e 3,5, segundo a consolidação de dados dos respondentes. O período anterior a 2001 foi marcado por grandes incentivos propiciados por algumas unidades da federação para a instalação de fábricas de automóveis. Marcas que não tinham fábricas no Brasil, como a Renault, PSA Peugeot-Citröen, Mercedes-Benz e também aquelas que já estavam na indústria como a Ford e a GM tiveram condições diferenciadas para instalação de suas fábricas.

O estabelecimento dos novos entrantes trouxe uma influência direta sobre a rivalidade da indústria, que segundo os respondentes, variou até o máximo da escala no final de 2001, caracterizando-se como “muito alta”. De fato, além da presença de mais competidores na arena competitiva, o contexto econômico no final do ano de 2001 contribuiu ainda mais para o aumento da pressão competitiva. Vale lembrar que o final deste ano foi internacionalmente caracterizado pelo aprofundamento da recessão americana, que acabou acentuada pelos ataques suicidas em Nova Iorque em 11 de setembro e também pela explosão da crise Argentina. Internamente, houve o desdobramento da crise energética e a expansão da taxa de juros, motivada pela alta da inflação que chegou a 10,8% segundo o IGP-M, enquanto a meta inflacionária máxima era de

6%. A conjunção desses fatores contribuiu para o início da desaceleração industrial, que continuou tendendo negativamente após 2001.

Desta maneira, com um quadro de excesso de oferta, causado pelo aumento de competidores na indústria, em combinação com uma tendência de redução de atividade econômica, estabelece-se a correlação com a indicação dos respondentes sobre o aumento do poder de negociação dos compradores. A variação indicada pelos respondentes cresceu de “bastante poder” para “muito poder”. Outro fato correlacionado à partir de 2001 foi o uso de promoções das montadoras e também dos revendedores em maior ênfase do que nos anos anteriores, envolvendo vantagens como acessórios gratuitos e taxa de juros de 0%.

Os produtos substitutos tiveram pouco destaque na variação de poder dentro do modelo das cinco forças. Conforme já estabelecido na análise do período em torno de 1994, o automóvel tinha poucos produtos que o ameaçassem quanto a sua função básica e a variação apresentada, entre 2,5 e 3,0 joga este poder numa escala que representa “nem fácil, nem difícil”, apontando para uma representatividade neutra na conjugação de forças do modelo para este período.

Quanto ao poder de negociação dos fornecedores, não houve variação nos valores da escala escolhidos pelos respondentes, que permaneceu ao longo do período como “nem pouco, nem muito” (poder). De fato não houve fatos relevantes próprios da indústria de autopeças, que pudessem estabelecer melhores condições perante a indústria automobilística.

## **7.2.**

### **Análise da empresa - estratégia e desempenho**

Dentro da metodologia proposta, a análise da empresa tem como ponto inicial os dados coletados por meio do Questionário Estruturado II, que representam as medidas das dimensões estratégicas antes e depois dos momentos definidos no item 6.1, notadamente 1994 e 2001.

A forma de análise escolhida utilizou a tipologia das estratégias genéricas de Porter (1986) para caracterização das estratégias realizadas pela empresa ao longo dos períodos destacados. A metodologia de caracterização seguiu um caminho similar àquele trilhado por Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997) na distinção qualitativa das estratégias, mas teve o uso de um painel de especialistas para refinamento das inferências qualitativas, conforme indicado e

utilizado por Dess & Davis (1984), citando as recomendações de Harrigan (1983).

Este painel de especialistas inicialmente seria feito por meio de um questionário usando as mesmas dimensões estratégicas pesquisadas no Questionário Estruturado II em um público formado de professores doutores que tivessem domínio sobre a teoria de estratégias competitivas. No entanto, dada as limitações de tempo, e a existência de resultados de um painel similar no trabalho de Dess & Davis (1984), foi de comum entendimento entre o pesquisador e o professor orientador não realizar um novo painel de especialistas. Portanto, foram usados os dados obtidos por estes autores para o referencial das estratégias genéricas de Porter (1986).

A tabela 15 contém os dados consolidados do Questionário Estruturado II. Os valores registrados equivalem à mediana das distribuições, conforme explicitado no item 6.2.

	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
Mediana Geral	3,0	3,0	4,0	4,0

Tabela 15 - Valores obtidos das dimensões estratégicas antes e depois de 1994 e 2001.

A tabela 16 representa a opinião do painel de especialistas retirada do trabalho de Dess & Davis (1984). Este painel, segundo os autores, foi realizado com sete membros do meio acadêmico, que foram selecionados com base na sua experiência e perícia no campo da Estratégia.

Métodos Competitivos Painel de Especialistas (Dess & Davis)	Diferenciação		Custo		Enfoque	
	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão	Média	Desv. Padrão
(V.01) New product development	4,71	0,49	2,29	1,25	3,71	0,49
(V.02) Customer Service	4,29	0,49	1,71	0,49	4,29	0,76
(V.03) Operating efficiency	2,57	0,53	5,00	0,00	3,00	1,00
(V.04) Product Quality Control	4,29	0,49	3,00	1,00	3,57	0,79
(V.05) Experienced/trained personnel	4,57	0,53	3,57	0,98	3,57	0,53
(V.06) Maintain high inventory levels	2,57	0,53	3,14	1,21	2,57	1,27
(V.07) Competitive pricing	1,71	0,49	4,86	0,38	3,57	0,79
(V.08) Broad range of products	1,14	0,69	2,14	1,07	2,43	0,58
(V.09) Developing/refining existing products	4,00	1,00	3,86	0,69	3,29	1,11
(V.10) Brand identification	5,00	0,00	1,86	0,69	4,57	0,53
(V.11) Innovation in marketing techniques and methods	4,86	0,38	1,71	0,76	4,14	0,90
(V.12) Control fo channels of distribution	4,14	0,69	3,00	1,41	3,29	1,05
(V.13) Procurement of raw materials	2,43	0,53	4,86	0,38	2,71	0,76
(V.14) Minimize use of outside financing	2,29	0,49	3,29	0,95	2,43	0,79
(V.15) Serving special geographic markets	2,71	1,25	1,57	0,79	4,86	0,38
(V.16) Capability to manufacture specialty products	3,86	1,07	1,14	0,38	5,00	0,00
(V.17) Products in high price market segments	4,57	0,53	1,29	0,49	3,71	0,79
(V.18) Advertising	4,71	0,49	2,43	1,72	3,86	1,07
(V.19) Reputation within industry	4,29	0,49	2,57	0,98	3,50	1,04
(V.20) Forecasting market growth	3,29	0,49	4,00	0,82	2,86	0,69
(V.21) Innovation in manufacturing processes	2,57	1,13	4,14	1,07	3,71	1,38
Mean item value	3,60		2,93		3,55	
Mean standard deviation		1,07		1,21		0,74

Tabela 16 - Dados do painel de especialistas retirado de Dess & Davis (1984).

O procedimento à seguir, a partir das definições anteriormente postas, envolveu ajustar as dimensões estratégicas utilizadas com aquelas expostas no painel de especialistas. Como a escolha das dimensões estratégicas para a formulação do questionário tomou como base também o trabalho destes autores, foi possível estabelecer relações entre as dimensões apontadas pelos especialistas e aquelas usadas no Questionário Estruturado II. Vale observar que neste processo houve perdas de dimensões medidas pelo questionário, já

que não existia uma similaridade mínima entre elas e o painel de especialistas. Contudo, as limitações impostas por este procedimento foram pequenas, não invalidando a capacidade de análise dos dados obtidos. A tabela 17 apresenta as equivalências adotadas para prosseguimento da análise.

Métodos Competitivos do Questionário	Método Competitivo Equivalente no Painel de Especialistas (Dess & Davis)
Imagem e reputação da marca no mercado	(V.10) Brand identification
Desenvolvimento de novos produtos	(V.1) New product development
Qualidade do produto	(V.4) Product quality control
Inovação técnica do produto	(V.9) Developing/refining existing products
Diferenciação do produto no mercado	Sem equivalência.
Amplitude da linha de produtos	(V.8) Broad range of products
Preço relativo dos produtos no mercado	(V.7) Competitive pricing
Política de financiamento do produto para o mercado	(V.2) Customer Service
Relacionamento com a rede de concessionárias	(V.12) Control of channels of distribution
Nível de propaganda e publicidade	(V.18) Advertising
Esforço promocional para vendas nas concessionárias	(V.11) Innovation in marketing techniques and methods
Abrangência e efetividade de ações de pós-vendas	Sem equivalência única.
Poder de influência estratégica da matriz	Sem equivalência.
Capacidade financeira	(V.14) Minimize use of outside financing
Política e relacionamento com fornecedores	(V.13) Procurement of raw materials

Tabela 17 - Equivalências entre as dimensões estratégicas do questionário estruturado II e o painel de especialistas.

Sobre as equivalências estabelecidas, vale comentar aquelas que não foram constituídas. As dimensões “Diferenciação do produto no mercado” e “Poder de influência estratégica da matriz” não encontraram no painel variáveis similares. A dimensão “Abrangência e efetividade de ações de pós-vendas” poderia se relacionar também com a dimensão “Customer Service”. No entanto, como a ênfase de serviços de pós-vendas é particularmente mais forte na Indústria Automobilística do que na média da maioria das indústrias, que era o foco do painel de especialistas, inferiu-se que a equivalência seria estabelecida

com a dimensão “Política de financiamento do produto no mercado”, que tem uma generalização mais acentuada.

Desta maneira, por meio desse processo, estabeleceu-se um quadro de especialistas ajustado, conforme exposto na tabela 18:

Métodos Competitivos do Questionário	Médias Equivalentes		
	Diferenciação	Custo	Enfoque
	Média	Média	Média
Imagem e reputação da marca no mercado	5,00	1,86	4,57
Desenvolvimento de novos produtos	4,71	2,29	3,71
Qualidade do produto	4,29	3,00	3,57
Inovação técnica do produto	4,00	3,86	3,29
Diferenciação do produto no mercado	-	-	-
Amplitude da linha de produtos	1,14	2,14	2,43
Preço relativo dos produtos no mercado	1,71	4,86	3,57
Política de financiamento do produto para o mercado	4,29	1,71	4,29
Relacionamento com a rede de concessionárias	4,14	3,00	3,29
Nível de propaganda e publicidade	4,71	2,43	3,86
Esforço promocional para vendas nas concessionárias	4,86	1,71	4,14
Abrangência e efetividade de ações de pós-vendas	-	-	-
Poder de influência estratégica da matriz	-	-	-
Capacidade financeira	2,29	3,29	2,43
Política e relacionamento com fornecedores	2,43	4,86	2,71
Média geral dos itens	3,60	2,93	3,55

Tabela 18 – Painel de especialistas ajustado.

Estabelecidas as equivalências, o próximo passo foi separar as dimensões em “mais importantes” e “menos importantes” dentro de cada tipo estratégico, de maneira semelhante à aquela empregada por Dess & Davis (1984). A forma de separação usada foi a de comparar o valor obtido para cada dimensão em cada momento diretamente com a medida adotada para o centro da distribuição daquele momento. No caso do painel de especialistas, adotou-se o mesmo raciocínio, porém dentro dos valores de cada tipo estratégico. Para ambos os casos, se o valor da dimensão fosse maior do que o seu valor central



correspondente, a dimensão seria classificada como “mais importante” e, se menor, “menos importante”. Acredita-se que esta separação é útil para observar qualitativamente as semelhanças entre os resultados dos questionários e do painel de especialistas. A tabela 19 demonstra os resultados desta separação no quadro de especialistas ajustado.

	<b>Mais importante</b>	<b>Menos importante</b>
Diferenciação	Imagem e reputação da marca no mercado	Amplitude da linha de produtos
	Desenvolvimento de novos produtos	Preço relativo dos produtos no mercado
	Qualidade do produto	Capacidade financeira
	Inovação técnica do produto	Política e relacionamento com fornecedores
	Política de financiamento do produto para o mercado	
	Relacionamento com a rede de concessionárias	
	Nível de propaganda e publicidade	
	Esforço promocional para vendas nas concessionárias	
Custo	Inovação técnica do produto	Desenvolvimento de novos produtos
	Preço relativo dos produtos no mercado	Qualidade do produto
	Relacionamento com a rede de concessionárias	Amplitude da linha de produtos
	Capacidade financeira	Política de financiamento do produto para o mercado
	Política e relacionamento com fornecedores	Nível de propaganda e publicidade
		Esforço promocional para vendas nas concessionárias
Enfoque	Imagem e reputação da marca no mercado	Inovação técnica do produto
	Desenvolvimento de novos produtos	Amplitude da linha de produtos
	Qualidade do produto	Capacidade financeira
	Preço relativo dos produtos no mercado	Política e relacionamento com fornecedores
	Política de financiamento do produto para o mercado	
	Relacionamento com a rede de concessionárias	
	Nível de propaganda e publicidade	
	Esforço promocional para vendas nas concessionárias	

Tabela 19 – Critérios de importância por tipo estratégico do painel de especialistas ajustado.

Sob o mesmo critério, separou-se, para cada momento, as dimensões mais importantes e menos importantes, disponíveis na tabela 20.

Antes de 1994	Após 1994
Mais importante	Mais importante
Nível de propaganda e publicidade Política e relacionamento com fornecedores	Imagem e reputação da marca no mercado Desenvolvimento de novos produtos Inovação técnica do produto Preço relativo dos produtos no mercado Nível de propaganda e publicidade Esforço promocional para vendas nas concessionárias
Menos importante	
Diferenciação do produto no mercado Amplitude da linha de produtos Relacionamento com a rede de concessionárias Esforço promocional para vendas nas concessionárias Abrangência e efetividade de ações de pós-vendas	
Antes de 2001	Após 2001
Mais importante	Mais importante
Inovação técnica do produto Nível de propaganda e publicidade Esforço promocional para vendas nas concessionárias Política e relacionamento com fornecedores	Imagem e reputação da marca no mercado Qualidade do produto Inovação técnica do produto Política de financiamento do produto para o mercado Relacionamento com a rede de concessionárias Nível de propaganda e publicidade Esforço promocional para vendas nas concessionárias

Tabela 20 – Dimensões medidas pelo questionário estruturado II separadas por importância.

Comparando então os resultados de antes de 1994 com o painel de especialistas ajustado, julgou-se que a estratégia executada naquele momento não aderiu a nenhum dos tipos estabelecidos por Porter (1986), caracterizando-se dessa maneira como “meio termo” ou “stuck in the middle”. Tomando como base o painel de especialistas ajustado, nota-se que vários pontos considerados mais importantes e menos importantes dos três tipos estratégicos aparecem nas

indicações dos respondentes da empresa, afastando a possibilidade de uma classificação única. Sob o ponto de vista histórico, existem aspectos que sustentam esta falta de posicionamento. Após a transformação do mercado automobilístico causada pelo surgimento dos modelos populares, a Fiat destacou-se na indústria através de um produto de boa aceitação e também pela sua capacidade superior em atender à demanda dos compradores, pois já produzia veículos similares destinadas à exportação. Nottoli [1995?] registrou este aspecto fabril na seguinte passagem:

“Ao se abrir às montadoras instaladas no País, em 1990, a oportunidade de investir no segmento que se tornaria o de maior volume de mercado, nenhuma delas produzia veículos com motor até 1.000 cm<sup>3</sup>. A exceção era a Fiat, que fabricava, em Betim, o Uno de 994 cm<sup>3</sup>, exportado para toda a Europa”.

Estes dois aspectos de vantagem competitiva, combinados com uma “explosão de demanda”, trouxeram a necessidade de um crescimento rápido, porém sem grande preocupação com a concorrência, que demorou a acompanhar a Fiat. Prova disso é que os dois concorrentes principais, a Volkswagen e GM lançaram seus produtos efetivos para o mercado de populares respectivamente em 1993 e 1994, enquanto que a Fiat tinha o seu modelo, o Mille, já em produção e venda desde 1990. Este “isolamento” dentro do mercado naquele momento, não trouxe necessidade de um posicionamento estratégico bem definido, já que o mercado era “comprador”<sup>1</sup>.

O período posterior a 1994 teve uma identificação junto ao painel de especialistas menos difusa do que no período anterior. Houve maior coincidências entre as dimensões medidas, o que levou a categorizar a estratégia realizada como diferenciação ou enfoque, sem um limiar claro entre uma outra. Para definir qual delas é mais representativa, foi necessário abordar a teoria das estratégias genéricas. A principal idéia da estratégia de liderança por diferenciação envolve distinguir o produto ou o serviço da empresa dos demais da indústria, com o objetivo de torná-lo único. Segundo Porter (1986) esta diferenciação pode ser conseguida por meio da construção de uma imagem da marca, tecnologia, serviços sob encomenda, entre outros, e tem a vantagem

---

<sup>1</sup> Em setembro de 1994, foi lançado o programa “Mille on Line”, que permitia ao cliente comprar o veículo direto da fábrica ao preço de tabela e recebê-lo em prazo definido, condições pouco conseguidas naquele momento de mercado. Entre setembro e dezembro de 1994 este programa entregou 45.924 veículos aos clientes, mas já possuía 47.456 pedidos adicionais confirmados.

de proporcionar o que este autor chama de “isolamento contra a rivalidade competitiva” devido à lealdade obtida dos consumidores em relação à marca, com conseqüentes melhores retornos, já que, não tendo um produto concorrente ou comparável, o comprador é menos sensível ao seu preço. Por outro lado, a estratégia de enfoque tem como objetivo fazer com que a empresa atue em um mercado específico seja como um comprador específico, uma linha de produtos ou um mercado geográfico em especial, por meio de uma posição de baixo custo ou diferenciação. A diferença básica deste tipo de estratégia para as anteriores, é que aquelas visam à empresa a atuação na indústria como um todo. O sucesso desta estratégia é obtido pela capacidade da empresa em atuar em um segmento estreito de maneira muito mais efetiva do que os concorrentes que estão atuando de forma ampla e assim conseguir melhor desempenho.

Dessa maneira, vale argumentar sobre as possibilidades da caracterização para estes tipos estratégicos. Poderia se defender que a estratégia apresentada se caracterizaria como liderança de diferenciação, considerando que naquele momento a empresa tinha um produto reconhecidamente distinto, possuía serviços diferenciados, como no caso do “Mille on Line” e vinha construindo uma imagem de marca mais positiva, sendo reconhecida como destaque na indústria por diversas vezes pela imprensa especializada. No entanto não se pode afirmar que ela havia conseguido a obtenção da lealdade do consumidor em relação à marca, tornando-o insensível ao preço. Seu principal segmento de atuação era o de veículos de baixo preço, que estava recebendo novos modelos concorrentes tecnicamente similares das outras grandes montadoras, que por sua vez já iniciavam uma disputa acirrada por meio de posicionamento de preço.

Quanto à estratégia de enfoque, vale ressaltar que ela, conforme citado por Porter (1986), “... repousa na premissa de que a empresa é capaz de atender seu alvo estratégico estreito mais efetiva ou eficientemente do que os concorrentes que estão competindo de forma mais ampla”. A Fiat vinha concorrendo, até o surgimento do segmento dos veículos com até 1.000 cilindradas, de forma ampla na indústria automobilística. No entanto, a partir do estabelecimento deste novo segmento de mercado, a empresa tomou-o como principal foco, e já em 1993 tinha aproximadamente 50 % de sua participação. Para melhor retratar a evolução deste segmento, verifica-se a tabela 21, que demonstra a sua evolução entre os anos de 1990 e 2002, segundo dados da Anfavea. Nesta tabela vê-se que o segmento de 1.000 cilindradas vinha evoluindo rapidamente e em 1993 já tinha 26,9% do mercado total, chegando em 1995 em 53,8 %. Ao longo desses anos, este segmento já era o líder do

mercado total, que era constituído por cerca de 20 segmentos diferentes, englobando automóveis e comerciais leves.

Portanto, de acordo com os dados e fatos comentados e com as assinalações dos respondentes do questionário, apontou-se que a estratégia de enfoque foi aquela realizada pela empresa no período imediatamente posterior a 1994.

Ano	Automóveis de 1000 cilindradas	Total de Automóveis	1000 cilindradas - Participação %
1990	23.013	532.791	4,3
1991	67.292	583.072	11,5
1992	92.573	577.305	16,0
1993	241.964	850.562	28,4
1994	447.867	975.697	45,9
1995	595.845	1.106.591	53,8
1996	701.440	1.245.972	56,3
1997	871.873	1.361.106	64,1
1998	702.927	967.055	72,7
1999	605.635	898.584	67,4
2000	754.419	1.075.832	70,1
2001	878.260	1.176.557	74,6
2002	801.869	1.163.756	68,9

Tabela 21 – Evolução da participação do segmento de 1.000 cilindradas no mercado interno total (unidades).

O momento de análise seguinte foi o período anterior a 2001. Alguns fatos ao longo do período devem ser considerados como impactantes para as dimensões estratégicas como um todo. Em 1997, a Fiat começou a apresentar prejuízos em seu balanço, motivada por várias ações agressivas de mercado. Neste ano também ela passou por um processo de reorganização com a troca do superintendente e no ano posterior foi obrigada a conviver com uma intensa crise nacional e internacional, causada pelas crises da Ásia e Rússia. Em 1999, o mercado automobilístico já acumulava perdas, em relação a 1997, de 35,29% no volume total de unidades vendidas. Todo esse histórico de dificuldades culminou com uma nova troca de superintendente e nova reorganização operacional e estratégica da empresa em torno de um objetivo de alcance imediato de lucratividade. A entrada de Gianni Coda na superintendência em 1999 melhorou a empresa sob o ponto de vista organizacional, quando implementou diversas ações internas para transparência de informações e aproximação com diversos níveis funcionais. Sob o aspecto operacional, houve

uma ênfase no corte de custos de produção e compras e um grande foco na melhoria do relacionamento com a rede de concessionárias, por meio de planos de reestruturação financeira e também no seu envolvimento no planejamento de ações para melhoria do negócio. Ao final de 1999, a empresa já pode voltar a apresentar um pequeno lucro. Outra decisão de grande importância foi o lançamento do novo modelo Palio, que possibilitou a empresa a aproveitar a melhora do cenário econômico em 2000 e confirmar sua hegemonia no segmento de seu foco. Em novembro deste ano, a Fiat assumiu a liderança do mercado interno, superando consistentemente sua principal rival naquele momento, a Volkswagen.

Da mesma maneira que foi detectada na caracterização do momento posterior a 1994, existiram coincidências entre os critérios do painel de especialistas ajustado e os dos respondentes do questionário, que apontaram a estratégia executada como diferenciação ou enfoque. No entanto, notou-se que não existia tanta clareza como no momento anterior, pois as dimensões destacadas eram em menor número. A análise contextual da empresa indicou que a estratégia de enfoque foi mantida, dado que não houve mudanças suficientes nas dimensões estratégicas que pudessem indicar uma variação de posicionamento. Além disso, um dos fatores principais do enfoque adotado, a atuação no segmento de veículos de até 1.000 cilindradas, foi mantida e até acentuada. De acordo com os dados da tabela 21, este segmento respondeu, entre 1999 e 2002, por cerca de 70% do volume total de vendas no mercado interno, para o qual a Fiat destinou, em média, cerca de 66% de toda a sua produção interna.

Para o período posterior a 2001, houve uma maior destaque na identificação da estratégia praticada, quanto à comparação entre o painel de especialistas e as respostas do Questionário Estruturado II. Várias dimensões puderam ser identificadas apontando novamente para os tipos estratégicos de diferenciação e enfoque. Sob o ponto de vista teórico, vale observar alguns aspectos diferenciados para este período analisado. Nota-se em 2001 uma procura pelo preenchimento de outros segmentos do mercado de maneira mais consistente. Além da liderança no segmento de veículos até 1.000 cilindradas, a Fiat obteve também a liderança nos segmentos de peruas pequenas e médias (Palio Weekend e Marea Weekend), pick-ups leves (Strada) e multivans (Doblò). Embora este número de segmentos seja pequeno em relação ao total de segmentos do mercado, em torno de 20, é importante ressaltar que esta condição talvez aponte para uma quebra do postulado de Porter (1986) sobre a

estratégia de enfoque, revelando uma tendência da empresa para realização de métodos característicos de uma estratégia de diferenciação. No entanto, não foi possível identificar maiores evidências que pudessem sustentar esta linha de argumentação. Esta questão da caracterização da estratégia ficou mais clara, ao analisar os autores Silva (1997) e Hill (1998). Segundo estes autores, o alvo estratégico, no caso da adoção de uma estratégia de enfoque, deve ser suficientemente estreito de forma a permitir que a empresa o atenda mais efetivamente. Se a Fiat conseguiu a liderança destes segmentos, ela atende esta linha de pensamento e desmonta, de certa maneira, as incertezas sobre a caracterização da estratégia realizada neste último período. Baseando-se então nas premissas teóricas e nos resultados da comparação das dimensões estratégicas, pode-se afirmar que a estratégia realizada pela empresa nos momentos após 2001 seguia as características preconizadas de enfoque.

A análise do desempenho da empresa ao longo dos períodos estudados baseou-se no uso de indicadores escolhidos dentre aqueles apresentados no item 4.7.3. que tivessem melhor capacidade de expressar as nuances da indústria em questão. A indústria automobilística nacional costuma usar tradicionalmente indicadores de participação de mercado e volume de vendas em unidades como forma de medição de desempenho. A lucratividade ou indicadores afins como o retorno sobre o investimento ou retorno sobre ativos não são usados, até porque algumas grandes empresas da indústria, como a Volkswagen e a General Motors não divulgam regularmente suas demonstrações de resultados. Ambas não são obrigadas por lei a divulgar, pois não são companhias de capital aberto.

A Fiat Automóveis, no entanto, como companhia de capital aberto, tem disponibilizado seus dados contábeis ano a ano. Desta maneira, para este estudo de caso, se levou em consideração estes dados para avaliação de desempenho, sob a forma do retorno sobre ativos. O uso do retorno sobre ativos para avaliação de desempenho foi bastante utilizado por vários autores, conforme citado na tabela 10. Dentre eles destacam-se Dess & Davis (1984), Kim & Lim (1988), Narver & Slater (1990), além de Cavalcanti (1997), não citado na tabela. A conceituação do retorno sobre ativos utilizada para este trabalho baseia-se em Barney (2001) e tem a seguinte definição e formulação, presente na figura 26:

Indicador	Abreviação	Fórmula	Conceito
Retorno sobre ativos (return on total assets)	ROA	$\frac{\text{Lucros depois dos impostos}}{\text{ativos totais}}$	Mede a efetividade da empresa no uso de seus ativos para gerar lucros.

Figura 26 – Formulação e conceito do indicador retorno sobre ativos.

O outro indicador que foi usado para medição de desempenho da Fiat Automóveis é o percentual de participação no mercado interno (em unidades) no período. Conforme citado anteriormente, este indicador é bastante usual no meio automobilístico, porém pode apresentar grande correlação com medidas de lucratividade. Beard & Dess (1981) citam obras de vários outros autores, como Shepherd (1972) e Gale (1972) que acharam uma significativa correlação positiva entre participação de mercado e lucratividade. No entanto, Bass et al. (1978), também citado por Beard & Dess (1981), embora tenham encontrado um nível de correlação similar usando uma amostra de 63 fabricantes de comida, fumo e cosméticos, ao agrupar esta amostra em 10 classificações mais homogêneas, encontrou correlação somente em metade dos grupos. Uma outra abordagem no uso deste indicador foi dada por Walker & Ruekert (1987). Eles utilizaram este indicador para medição de desempenho de várias unidades de negócios, sob o contexto de efetividade que, segundo estes autores, estava ligada ao sucesso dos produtos da empresa em relação aos da concorrência.

Para quantificação dos indicadores escolhidos, foi necessária a adoção de uma metodologia capaz de isolar as transformações estratégicas realizadas nos anos-base das análises, que foram 1994 e 2001, para que se pudessem avaliar suas influências sobre o desempenho da empresa. Esta metodologia escolhida é similar àquela aplicada por Carneiro (1997, p.161) na avaliação do impacto de processos de desregulamentação e privatização na indústria do petróleo.

O procedimento adotado, dessa maneira, envolveu desconsiderar o desempenho da empresa um ano imediatamente anterior e um ano imediatamente posterior ao ano-base, e considerar como o desempenho “logo antes”, a média dos indicadores referentes ao três anos anteriores a aquele “período de isolamento”. O desempenho do período “pouco depois” seguiu um procedimento simétrico no ano-base de 1994, tendo o desempenho caracterizado pela média dos indicadores do três anos posteriores a 1995, i. é, 1996, 1997 e 1998. A medida do desempenho do período “pouco depois” de 2001, esbarrou em limitações de dados e não pode seguir a mesma



metodologia. Como este trabalho foi escrito entre os anos de 2002 e 2003, não havia dados de desempenho que atendessem o isolamento proposto e, dessa maneira, foram usados os últimos indicadores disponíveis, referentes a 2002, para caracterização do período “pouco depois” de 2001. A tabela 22 esclarece os anos dos indicadores adotados em torno de cada ano-base analisado.

Pouco antes de 1994	Logo depois de 1994	Pouco antes de 2001	Logo depois de 2001
1990, 1991 e 1992	1996, 1997 e 1998	1997, 1998 e 1999	2002

Tabela 22 – Anos considerados para medição de desempenho antes e depois dos anos-base.

Os indicadores de desempenho resultantes da aplicação da metodologia proposta são mostrados na tabela 23.

	Pouco antes de 1994	Logo depois de 1994		Pouco antes de 2001	Logo depois de 2001
ROA	-0,080	0,043		0,013	0,005
Participação de Mercado (%)	18,6%	26,1%		25,7%	25,6%

Tabela 23 – Indicadores de desempenho dos períodos analisados.

De posse dos dados de desempenho, foi possível verificar o pressuposto de Porter (1986) sobre a correlação positiva entre o posicionamento estratégico e resultados. Para o autor, uma empresa só poderá obter desempenho superior aos seus concorrentes se tiver um posicionamento claro e culturalmente bem definido em um dos tipos estratégicos genéricos. Caso uma empresa fique no “meio termo”, i.é, sem um posicionamento evidente, ela possuirá baixa rentabilidade e falta de parcela de mercado. Ao analisar as transições de estratégias através dos momentos relevantes selecionados, ilustrados na tabela 24, foi possível ponderar este preceito.

<b>Tipo Estratégico identificado</b>		"Meio termo"	"Enfoque"		"Enfoque"	"Enfoque"
<b>Desempenho</b>		Pouco antes de 1994	Logo depois de 1994		Pouco antes de 2001	Logo depois de 2001
	ROA	-0,080	0,043		0,013	0,005
	Participação de Mercado (%)	18,6%	26,1%		25,7%	25,6%

Tabela 24 – Tipos estratégicos identificados x desempenho.

Notou-se que no período ao longo do ano-base de 1994, houve uma evolução estratégica de “meio termo” para enfoque, que se correlacionou com uma variação positiva no retorno sobre ativos e também no crescimento da participação de mercado. Levando somente em consideração as mudanças na participação de mercado, que pode ser considerada uma medida de evolução perante a concorrência, foi possível sugerir que o posicionamento alcançado trouxe desempenho superior à empresa. Para o outro indicador, não existia a possibilidade de comparação com um parâmetro da indústria, já que, conforme anteriormente explicitado, a maioria das empresas não divulgava detalhes de seus dados de desempenho. Contudo, embora sem um efeito comparativo, porém longitudinal, pôde-se argumentar que o posicionamento efetuado trouxe melhores resultados econômicos para a empresa, conforme indicado pelos dados apresentados na tabela 24.

Este indicativo de desempenho superior foi importante para o preenchimento dos objetivos da pesquisa. Embora naquele momento, a empresa não tenha alcançado a liderança do mercado, o seu posicionamento estratégico, baseado no enfoque de um segmento-chave do mercado levou-a a disputa da liderança, firmando-a como uma das principais empresas da indústria.

A análise do período posterior, ao longo do ano-base de 2001, mostrou um contexto diferenciado. Sob o ponto de vista único de participação de mercado, a empresa alcançou a liderança, superando todos os concorrentes da indústria, conforme pode ser observado na figura 27, que mostra as variações de participação de mercado, adotando a metodologia corrente sobre desempenho. É interessante notar que a liderança de mercado aconteceu não em função do crescimento de participação pela empresa, que ficou praticamente mantida ao longo do período, mas sim pela queda de duas de suas principais concorrentes. Para melhor compreensão deste contexto, reportou-se à tabela 21. Nota-se

nesta tabela que o segmento de maior participação da Fiat, o de veículos com até 1.000 cilindradas, teve uma queda de 5,7 pontos percentuais na participação total do mercado entre 2001 e 2002. Seria natural sob uma perspectiva simplista, que a Fiat perdesse também o equivalente de sua participação média do mercado total, em torno de 1,5%. Como pode ser verificado na tabela 24, houve uma queda de 0,1% ao longo deste período estudado. Inferiu-se, portanto, que as novas abordagens estratégicas na conquista de novos segmentos, conforme explicitado anteriormente na caracterização dos tipos genéricos, puderam minimizar o impacto potencial da redução da importância do segmento de veículos de até 1.000 cilindradas, contribuindo para a chegada da empresa na liderança do mercado.

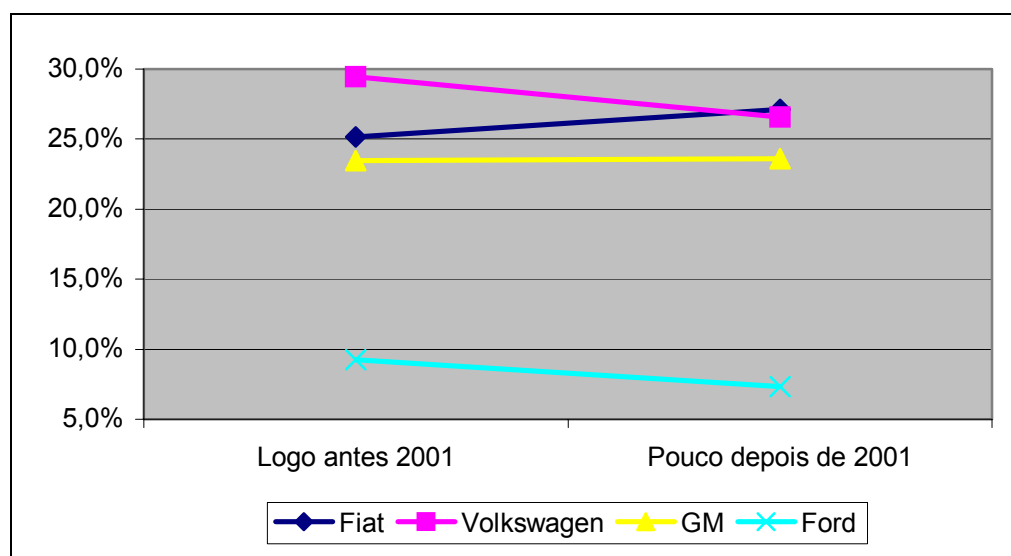


Figura 27 – Gráfico das variações de participação de mercado da Fiat e dos principais concorrentes ao longo do ano-base de 2001.

Para a complementação da análise deste período, foi necessário reparar o comportamento do outro indicador de desempenho, o retorno sobre ativos. Verificou-se que, segundo novamente uma abordagem longitudinal, houve redução em seus valores, passando de 0,013 para 0,005 no final do período estudado. Diferente do indicador de participação de mercado, não foi possível estabelecer correlações, pelo menos qualitativamente sustentáveis, entre as estratégias adotadas e o comportamento do ROA. Algumas hipóteses, no entanto, poderiam ser formuladas, necessitando de comprovação posterior. A primeira delas seria que o trabalho em segmentos diferentes do seu principal foco não utilizou eficientemente os ativos envolvidos, impactando diretamente o ROA. Outra hipótese bastante relevante seria que, embora tivesse acontecido

uma queda longitudinal, o valor do indicador, transversalmente ao mercado, poderia se revelar superior à concorrência e apontar para uma conclusão de maior propriedade. Para ambas hipóteses seriam necessários mais elementos que esbarrariam em limitações da capacidade do pesquisador em obtê-las. Para a primeira hipótese, seria necessária a obtenção de dados de custos industriais que não eram disponibilizados publicamente, face ao seu aspecto estratégico-operacional. O mesmo princípio se aplica à segunda hipótese, pois, conforme já citado, a maioria das empresas não precisava e não divulgava informações detalhadas de seu desempenho econômico.

Finalmente, considerando o exposto anterior sobre os indicadores de desempenho, principalmente sobre a variação do ROA, e também sobre as peculiaridades das estratégias adotadas, não foi possível refutar ou confirmar, ainda que qualitativamente, a premissa de Porter (1986) sobre a relação entre o posicionamento estratégico de uma empresa e seu desempenho. Embora a Fiat tenha tido sucesso na conquista da liderança de mercado, o seu desempenho econômico, observando as limitações longitudinais, não apresentou uma variação positiva. Esta desconjunção dos indicadores fez com que não se pudesse estabelecer uma assertiva sobre a premissa em referência.

### **7.3. Validade do Modelo S-C-P**

A premissa básica do modelo S-C-P diz que se o ambiente estratégico de uma indústria varia, terá melhor desempenho aquela empresa que conseguir alterar sua estratégia, acompanhando a mudança do ambiente. Vale ressaltar que este princípio, embora utilizado para validar o modelo perante os dados investigados, não deve ser interpretado como de “sentido único” através do fluxo “Ambiente – Estratégia – Desempenho”. Conforme mencionado no item 5.4, para o autor Abreu (2001), citando Scherer (1996) e Porter (1980), os efeitos de “feedback” devem ser reconhecidos. Em sua explanação, ele faz referência a um exemplo de que uma dimensão estratégica como definição de preço pode impactar o ambiente competitivo, demonstrando um fluxo sugestivamente contrário.

Para a melhor visualização dos dados necessários para análise da validade do modelo, formou-se a tabela 25, apresentada a seguir. Os critérios de desempenho contidos na tabela seguem o exposto no item 7.2.

<b>Varição do Ambiente Competitivo</b>		Pouco Antes de 1994	Logo depois de 1994		Pouco antes de 2001	Logo depois de 2001
	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
<b>Tipo Estratégico identificado</b>		"Meio termo"	"Enfoque"		"Enfoque"	"Enfoque"
<b>Desempenho</b>		Pouco antes de 1994	Logo depois de 1994		Pouco antes de 2001	Logo depois de 2001
	ROA	-0,080	0,043		0,013	0,005
	Participação de Mercado (%)	18,6%	26,1%		25,7%	25,6%

Tabela 25 – Dados consolidados para análise do modelo S-C-P.

O primeiro passo dado para uma análise S-C-P, para ambos momentos selecionados, foi rever o que foi colocado no item 7.1 quanto às variações do ambiente competitivo. Naquele item foi exposto que, no primeiro momento estudado, antes e depois de 1994, o ambiente competitivo teve variações positivamente expressivas nas forças exercidas pelos fornecedores e, em especial, pela rivalidade dentro da indústria. Como citado no item 7.1, embora os fornecedores possam ter ganhado poder por meio da redução e concentração de seu número de empresas, foi a rivalidade da indústria que se intensificou de maneira mais forte, conforme identificado pelos respondentes do Questionário Estruturado II e também pela análise histórica apresentada. A ameaça de novos entrantes teve alteração negativa, o que, qualitativamente, poderia ter um efeito amenizador no ambiente competitivo, mas, dado a argumentação anterior sobre as outras forças, não teve efeito relevante no ambiente. As demais forças analisadas tiveram pouca ou nenhuma variação na sua intensidade e, para efeito desta apreciação, não foram consideradas. Baseando-se então nestas premissas, assumiu-se que as forças do ambiente competitivo se intensificaram ao longo do período ao longo de 1994, com destaque à rivalidade da indústria.

Quanto à caracterização das estratégias, foi visto que a Fiat praticava, segundo a tipologia genérica de Porter (1986), uma estratégia “meio termo” antes de 1994, mudando para “enfoque” posteriormente.

Aplicando parcialmente as premissas do modelo S-C-P baseando-se nas prerrogativas anteriores, verifica-se que com a mudança do ambiente competitivo, tornando-se mais intenso, a empresa variou a ênfase em suas dimensões estratégicas, deslocando-se conceitualmente entre tipos estratégicos genéricos de Porter (1986), passando para um posicionamento que, segundo o autor, possibilitaria maior competitividade e sucesso dentro da indústria.

Para que houvesse a validação do modelo S-C-P, foi necessário avaliar se a empresa teve desempenho relativamente superior à concorrência. Esta medição só foi possível, se for observado as limitações de verificação de desempenho, colocadas no item 7.2. Conforme lá citado, a maioria das grandes empresas da indústria automobilística não divulgava informações econômicas detalhadas de seu desempenho. Desta maneira, embora impondo limitações na capacidade de análise, avaliou-se o sucesso relativo dentro da indústria através do indicador de participação de mercado. A figura 28 compara as curvas de participação de mercado da Fiat e dos seus principais concorrentes naquele período, que eram a Volkswagen, General Motors e Ford. As curvas desta figura refletem ainda a metodologia adotada no item 6.2 para demonstração do desempenho. Na figura 29 pode ser visto com mais detalhes as participações dessas empresas ano a ano.

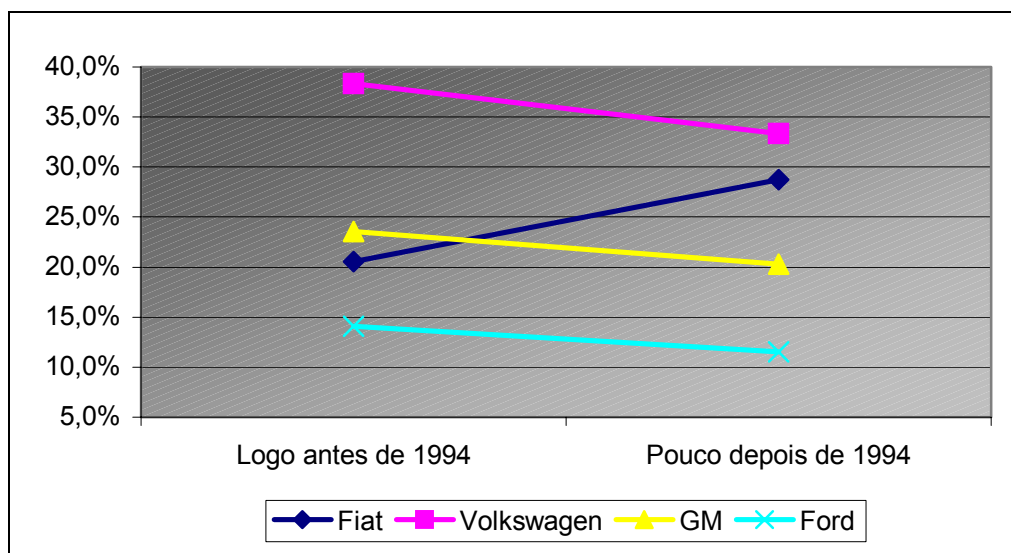


Figura 28 – Variação da participação de mercado logo antes e pouco depois de 1994.

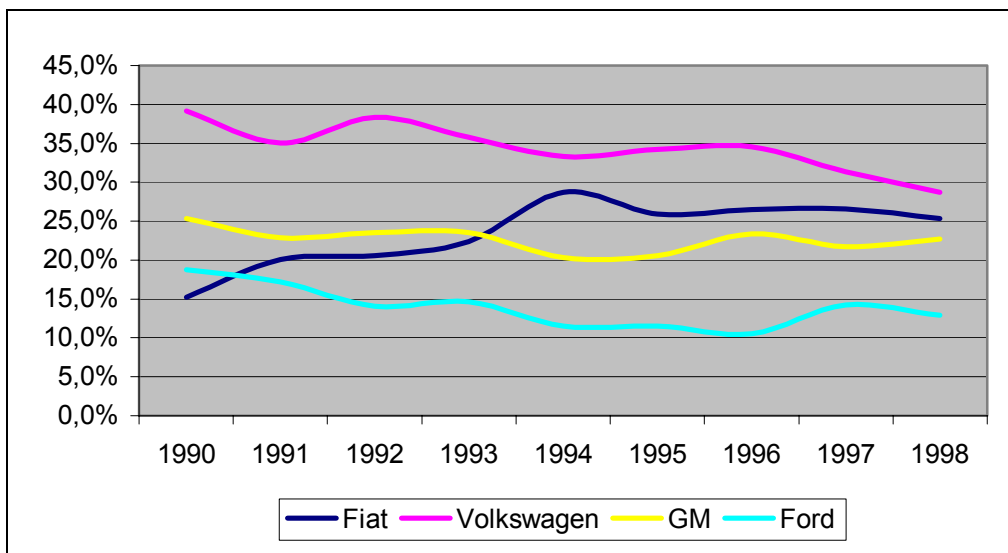


Figura 29 – Variação da participação de mercado dos principais concorrentes da indústria entre 1990 e 1998.

Levando-se em consideração somente o indicador proposto, notou-se que a Fiat teve um crescimento expressivo de desempenho perante seus concorrentes. Ela não obteve a liderança do mercado, mas foi a única entre os concorrentes expostos que manteve uma tendência de crescimento, apresentando resultados progressivos. Todos os seus concorrentes principais, sem exceção, chegaram ao final de 1998 com participação inferior ao ano de 1990.

Desta forma, considerando as análises propostas e as limitações atribuídas pelo processo de avaliação de desempenho, o modelo S-C-P pode ser validado no período anterior e posterior a 1994. Neste período houve mudança no ambiente competitivo, a Fiat mudou seu posicionamento estratégico e obteve desempenho superior aos concorrentes.

Para o momento de análise posterior, pouco antes e logo depois de 2001, foi executado o mesmo procedimento de validação. Ao decorrer deste período, destacaram-se as variações das forças de ameaça de novos entrantes, compradores e rivalidade da indústria. As forças de produtos substitutos e fornecedores tiveram pequenas variações e, baseando-se na análise do item 6.1, foram desconsideradas para esta validação.

Pôde-se dizer que o ambiente da indústria no decorrer desse período teve as forças intensificadas. A ameaça de novos entrantes cresceu, correlacionada aos grandes incentivos para a instalação de novas fábricas de antigas e novas montadoras. Ao se concretizar o estabelecimento dos novos entrantes, com o início de suas operações, houve uma influência sobre a rivalidade da indústria,

que segundo os respondentes, variou até o máximo da escala no final de 2001, caracterizando-se como “muito alta”. Além de contar com mais competidores, a indústria acabou convivendo com o contexto econômico desfavorável no final do ano de 2001, que foi marcado pelo desdobramento da crise energética e a expansão da taxa de juros, motivada pela alta da inflação. Complementando o ambiente competitivo, verificou-se também o aumento do poder de negociação dos compradores, correlacionado com o quadro de excesso de oferta, causado pelo aumento de competidores na indústria, em combinação com uma tendência de redução de atividade econômica.

Conforme a análise do item 7.2, a Fiat manteve o seu posicionamento estratégico ao longo desse período, adotando as características do tipo estratégico genérico de “ênfase”. O que se pôde observar adicionalmente foi o aumento do foco estratégico da empresa quando, logo depois de 2001, ela obteve a liderança em alguns outros segmentos, além daquele de veículos até 1.000 cilindradas. Segundo ainda a análise exposta naquele item, a atuação bem sucedida nestes segmentos pôde contribuir positivamente para a chegada a liderança e não causou prejuízo às estratégias características do tipo estratégico seguido.

Baseando-se ainda na figura 27 anteriormente mostrada, observou-se que, assim como no período anterior, a empresa teve crescimento na participação de mercado e ainda alcançou a liderança de mercado, superando sua principal concorrente, até então a Volkswagen. No início de 2000, a Fiat contava com 25,2 % de participação contra 29,4% da Volkswagen. Ao final de 2001, a Volkswagen declinou até 26,6%, cedendo a liderança para a Fiat, que conquistou a fatia de 27,1% do mercado de veículos e comerciais leves.

Analisando as componentes do modelo S-C-P, verificou-se que as forças do ambiente se intensificaram, com destaque à rivalidade da indústria e o poder de negociação dos compradores, que alcançaram valores máximos na escala de avaliação, segundo os respondentes do Questionário Estruturado II. O posicionamento estratégico não mudou substancialmente, mas teve seu foco ampliado de maneira bem sucedida, ainda mantendo as estratégias características do tipo de estratégia genérica de “ênfase”. Quanto ao desempenho, a empresa conquistou uma parcela importante do mercado, atingindo sua liderança.

O modelo S-C-P, dado as características de seus componentes colocados no parágrafo anterior, pode ser validado qualitativamente. Embora não tenha havido uma variação da estratégia tão patente quanto no período anterior, o



aumento do número de dimensões estratégicas enfatizadas e o fato da conquista da liderança de mercado em outros segmentos podem indicar que, sem abandonar a essência do tipo estratégico dominante, existiu mudanças nas estratégias realizadas que puderam acompanhar a variação do ambiente. Fechando a premissa do modelo, ainda considerando as limitações impostas na avaliação de desempenho por ocasião do período anterior, a empresa conseguiu um desempenho superior à concorrência, ampliando sua participação relativa de mercado.

#### **7.4. O caminho percorrido pela Fiat**

A Fiat iniciou suas operações no Brasil em 1976, instalando-se no estado de Minas Gerais. Foi uma decisão pioneira e, de certa maneira, arriscada para época, pois o grande pólo de fornecedores da indústria automobilística se concentrava em São Paulo, onde estavam também as três maiores montadoras daquele momento. Embora tenha recebido incentivos do governo mineiro para sua instalação naquele estado, a cadeia de fornecedores de sistemas automotivos teria que ser desenvolvida, sem mencionar na força de trabalho, que teve que ser, em sua maioria, formada pela própria empresa.

Este pioneirismo também marcou a escolha da primeira linha de produtos que seria lançado no mercado interno, baseado no modelo 147. Em comparação com os modelos presentes no mercado, o Fiat 147 apresentava uma série de inovações técnicas e de design, que surpreenderam inicialmente os compradores daquela época, a exemplo do que havia ocorrido na Itália, com o modelo predecessor, o 127. No entanto, aqui no Brasil, principalmente nos anos iniciais de produção, o produto apresentou problemas que desgastaram a sua imagem e, em conseqüência a da empresa. Uma das principais características alardeadas, a economia de combustível, não conseguiu ser cumprida conforme prometido. Os custos de produção eram altos, e influenciavam no preço final do produto, que acabava tendo um preço equivalente ao seu principal concorrente na época, o Fusca. Além disso, existiam problemas inerentes à qualidade dos componentes fornecidos, que junto com esses outros fatores, contribuiu para uma imagem negativa do 147.

Até 1984, com a chegada de um novo produto, a empresa passou por dificuldades no mercado. O Uno, que veio substituir o 147 na linha de produtos, era um carro mais adequado tecnicamente às condições brasileira e teve boa aceitação durante seu período de lançamento. No entanto logo depois, as vendas tornaram a cair. A falta de qualidade ainda interferia no novo produto, fazendo com que os problemas de imagem deixados pelo 147 não conseguissem ser apagados. Somente em 1988, a Fiat se voltou para esta questão, atuando fortemente em três frentes envolvendo fornecedores, concessionários e a própria fábrica. Os níveis de rejeição aos produtos da Fiat, que em 1986, segundo Nottoli [1985?], eram de 70%, caíram após esse esforço conjunto, para 40%.

Sob o ponto de vista estratégico, o Uno foi importante para a Fiat naquele momento, pois possibilitou a recomposição de condições de competitividade que vinha perdendo no decorrer dos anos anteriores, impedindo a deterioração da marca no mercado interno e a perda de sua participação. Na figura 30 observam-se as curvas de participação de mercado da Fiat e de seus principais concorrentes entre 1980 e 1989 (dados da Fiat Automóveis S.A.).

O início da década de 90 foi marcado por vários fatos que influenciaram a indústria automobilística nacional. O primeiro deles foi o lançamento do plano de combate à inflação por ocasião da posse do Presidente Fernando Collor de Mello. O plano contemplava a extinção do cruzado novo, reintrodução do cruzeiro e bloqueio das cadernetas de poupança, contas correntes e demais investimentos cujo saldo fosse acima de 50 mil cruzeiros. As conseqüências imediatas para este combate à inflação foi um quadro econômico recessivo, com impacto direto na produção industrial. Em abril deste ano, a produção já era 26 % inferior ao mesmo período do ano anterior.

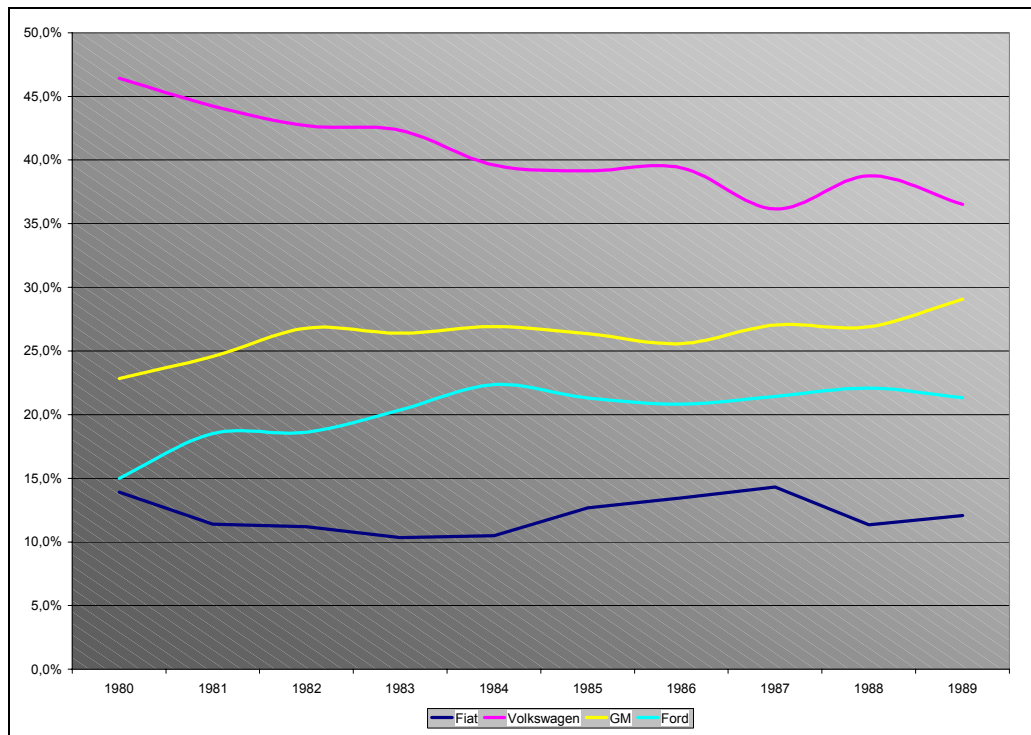


Figura 30 – Participação de mercado da Fiat e principais concorrentes entre 1980 e 1989.

Convivendo com este quadro desfavorável, a indústria automobilística tinha esperança sobre a consolidação das intenções eleitorais do novo governo em estimular a produção de veículos populares. Para isso era necessário que houvesse a alteração da forma de tributação corrente que tinha distorções que impossibilitavam o desenvolvimento de um segmento que atendesse àquelas expectativas. Naquela época havia uma alíquota de 5% para veículos até 800 cilindradas e 40% até 1.000 cilindradas. Para se ter uma idéia do desajuste existente, os veículos entre 1.000 e 2.000 cilindradas, até 100 CV, pagavam 37%. Os veículos de até 1.000 cilindradas só perdiam para aqueles que tinham mais de 100 CV, que tinham uma alíquota de 42%. Após vários meses de discussão e propostas, em junho de 1990, um decreto governamental reduziu a alíquota dos carros com até 1.000 cilindradas de 40% para 20%, potencializando este segmento dentro do mercado interno.

A Fiat se beneficiou imediatamente com essa medida. Ela já possuía um veículo com motor de 1.000 cilindradas, que era exportado para toda a Europa e atendia perfeitamente as imposições técnicas, legais e de uso para o mercado interno. De fato, ainda em 1990, a empresa lançou uma nova versão do Uno equipado com esse motor, chamado de Uno Mille.

O produto teve sucesso imediato e os anos que se seguiram foram marcados por uma demanda crescente do Mille, que alavancou os resultados da empresa a níveis cada vez melhores. O segmento de carros populares crescia de importância também de forma progressiva, indicando que as transformações no ambiente competitivo da indústria estavam se sedimentando. Era urgente à Fiat e aos principais concorrentes se definirem estrategicamente perante esta nova face do mercado. No entanto, para a concorrência, este esforço estratégico exigiu mais afinco, pois pressupunha, além da decisão de entrar neste segmento, ter um produto adequado. A Volkswagen e a GM só lançaram seus produtos efetivos para o mercado de populares respectivamente em 1993 e 1994.

O final do ano de 1994 foi o ápice do crescimento do período anterior, quando a Fiat chegou a liderar o mercado por alguns meses. Em 1995, o ambiente competitivo já tinha caminhado para uma posição mais equilibrada com a entrada efetiva dos produtos da concorrência no mercado. Internamente, já se planejava o lançamento de uma nova linha de produtos capaz de manter o mesmo sucesso daquela em produção.

Em 1996 foi lançado mundialmente o modelo Palio. Sua estratégia de atuação envolvia a entrada no segmento de populares, sem substituir o Mille e também preencher outros segmentos afins por meio de suas versões. Também teve como meta a exportação para os países de atuação da Fiat mundial, um papel importante para o desempenho da empresa, pois, nos anos seguintes o contexto econômico interno se mostraria desfavorável, assim como as condições de competição interna, que ficariam cada vez mais intensas.

De fato, em 1997 o ambiente competitivo foi afetado por medidas econômicas, que causaram forte retração de vendas no mercado automobilístico. De certa maneira pode-se dizer que a empresa não estava preparada para esta mudança do ambiente, baseando-se na análise de alguns de seus parâmetros, como as despesas com vendas e administrativas. Ambas cresceram em relação ao ano anterior, sendo que, no caso das despesas com vendas, o aumento foi 40,94% superior. Aumento das receitas líquidas, no entanto, foi de 32,42% em comparação a 1996.

A deterioração do mercado interno, a recessão da economia e fortes ajustes internos na empresa marcaram a trajetória da empresa até o fim de 1999. O contexto econômico foi bastante abalado pelas crises econômicas da Ásia e da Rússia, além da crise cambial de 1999. As consequências no mercado interno foram grandes - entre 1997 e 1999, o mercado encolheu cerca de 35%

em volume. Toda essa mudança no ambiente competitivo fez com que a Fiat revisse toda a sua estrutura, que vinha sendo planejada e construída acreditando no crescimento do mercado interno, por meio do aumento de sua capacidade produtiva. O quadro de pessoal, que continha cerca de 24.000 funcionários em 1997, alcançou 11.746 funcionários ao final de 1998, por meio, principalmente, de processos de terceirização. Foram implementadas várias ações para redução de custos e otimização de processos, sendo que somente os investimentos em novos produtos foram mantidos.

A análise de algumas contas dos balanços patrimoniais desse período leva a crer que a estratégia de atuação da empresa era de perseguir a liderança de mercado ou, pelo menos, manter a participação de mercado conquistada até então. Assim como em 1997, em 1998 as despesas com vendas alcançaram níveis altos, porém dessa vez superiores até ao lucro bruto conseguido com a venda de todos os veículos no ano. Apesar de todo esse esforço em manter-se competitiva, a empresa teve queda de participação de mercado e apresentou o seu primeiro prejuízo dos anos 90, em torno de R\$ 10 milhões.

Era necessário a Fiat se adequar ao ambiente competitivo que havia se instalado na indústria automobilística. Um novo superintendente assumiu a empresa, levando o seu foco a uma atuação principal em busca da lucratividade perdida nos anos anteriores. Processos ainda mais afinados ao encontro de redução de custos foram largamente difundidos, assim como um esforço na nacionalização de componentes. O relacionamento com a rede de concessionárias foi intensificado e várias ações mercadológicas conjuntas foram implementadas.

Após uma longa fase de momentos difíceis, o mercado automobilístico voltou a se recuperar no fim de 1999. A Fiat finalizava os preparativos para o lançamento da nova família Palio e impactou o mercado com a notícia de sua aliança mundial com a General Motors. Anunciada em 2000, esta medida foi estrategicamente bastante importante, pois visou primordialmente a integração das áreas de produção de motores e caixas e também da área de compras. Para as duas empresas envolvidas, haveria, a médio e em longo prazo, uma tendência na redução dos custos referentes e também um deslocamento no equilíbrio de forças no ambiente competitivo. Há de ponderar que, juntas, as empresas representavam naquele momento, quase 50% do mercado total, e seu poder de negociação com seus fornecedores poderia ser muito forte.

Embora a aliança tenha sido importante estrategicamente, o principal fato do ano de 2000 foi o lançamento do novo modelo Palio. Este veículo, em todas

as suas versões de lançamento, conseguiu excelente aceitação inicial pelo mercado consumidor. A Fiat depositou grandes esforços nesta nova linha, investindo fortemente tanto nos aspectos fabris, quanto na sua divulgação e nas ações de promoção e comercialização em conjunto com a rede de distribuidores.

Ao fim desse ano, a Fiat pode comemorar melhores resultados, que também foram favorecidos por um melhor contexto econômico nacional, refletido pelo aumento do PIB em 4,46%. A participação de mercado cresceu 0,3 pontos percentuais e a lucratividade passou de 0,4% no ano anterior para 4,3% no final de 2000. A liderança do mercado, embora não tenha sido consolidada, pode ser experimentada em novembro e dezembro, quando a Fiat ultrapassou a Volkswagen na volume de vendas mensais.

O ano de 2000 também foi marcado pela intensificação do ambiente competitivo, principalmente em relação à rivalidade entre os concorrentes. Várias novas marcas que entraram no mercado em 1999, tiveram em 2000 uma atuação mais consistente, também ajudada pelo contexto econômico. Reportando-se à figura 5, na página 21, observa-se pelo mais nove outras montadoras começavam a repartir o mercado interno, sendo que as já presentes também construíam novas plantas. Para a Fiat, as ameaças mais imediatas e claras partiam da GM, com seu novo modelo Celta, e também da Ford, com seu novo modelo Fiesta.

A estratégia de atuação da Fiat continuou focada principalmente no segmento de veículos populares, que continuava tendo uma grande representação no mercado total. Seguindo sua estratégia industrial desde o início da década, ela sempre busca maximizar sua planta em Betim, sem intencional a criação de outras instalações. Vários recursos, como as transferências de etapas iniciais da montagem para os fornecedores, eram adotados para otimizar e aproveitar todos os espaços da fábrica que se tornavam necessários. Outro aspecto relevante para a redução de custos foi o acultramento da busca por processos mais eficientes ou modificações de produto por parte de todos os funcionários e fornecedores, que antes dependia de uma solicitação mais contundente pela diretoria da empresa. Os ganhos obtidos na produção do veículo alavancaram o posicionamento de preço perante a concorrência.

Mercadologicamente, as estratégias tomadas em 2000 foram mantidas em 2001, porém a agressividade comercial, presente no passado, voltou a caracterizar a atuação da empresa, que então vinha buscando maiores volumes sem perder, no entanto, seu pressuposto de lucro. O ambiente competitivo havia

se intensificado, principalmente no segundo semestre do ano, quando o novamente o quadro econômico foi tomado por medidas restritivas ao consumo. Porém, desta vez, havia um número superior de competidores dentro da indústria automobilística, levando a rivalidade também a níveis superiores. A Volkswagen, que já tinha entrado em 2001 com a liderança perdida para a Fiat, não conseguiu retomar seu desempenho histórico, e manteve a sua tendência negativa de participação de mercado, fechando o ano em segundo lugar. Coube a Fiat a liderança absoluta de participação de mercado durante o ano de 2001, que se estendeu, da mesma forma, ao ano de 2002.

O alcance da liderança de mercado pela Fiat Automóveis teve início no aproveitamento bem sucedido de sua vantagem competitiva por ocasião do surgimento do segmento de carros populares. Seu principal mérito naquele momento foi se adequar, investindo na sua capacidade de atender uma demanda crescente de seus produtos, sem perder as oportunidades que se apresentavam. Quando o ambiente se intensificou, ela foi capaz de manter-se competitiva, lançando novos produtos, não permitindo que suas conquistas dentro do mercado fossem perdidas. Em alguns períodos ruins para a indústria automobilística, ela conseguiu interagir com o ambiente competitivo de forma pelo menos suficiente, atenta aos seus competidores e a seus clientes. Quando quis, no entanto, buscar cegamente a liderança de mercado, adotando estratégias combativas sem uma estrutura financeira e até mesmo patrimonial que pudesse sustentá-las, ela apresentou um desempenho inferior aos seus competidores e também às suas próprias expectativas.

Não se tratou somente de um posicionamento estratégico equivocado, mas toda uma estrutura que precisava ser ajustada às condições do ambiente que tinha mudado - o mercado havia diminuído, o número de competidores potenciais aumentava. Pode-se dizer que existiu, assim como no início da década, outro mérito da Fiat. O mérito de conseguir imporem-se grandes ajustes internos e de ter a visão do foco necessário para conseguir retomar sua trajetória. A clareza de seus propósitos e as suas novas condições competitivas foram essenciais para que ela interagisse com o novo ambiente competitivo, alcançando, finalmente, a liderança do mercado de maneira consistente e duradoura.