8 Conclusão

A análise da trajetória da Fiat Automóveis no decorrer do período delimitado foi capaz de atender o objetivo principal da pesquisa que era identificar as estratégias que provocaram posicionamentos relevantes no ambiente da indústria, possibilitando a obtenção da liderança de mercado. Concluiu-se qualitativamente que a manutenção de seu foco majoritário no segmento de veículos de até 1.000 cilindradas no decorrer do período estudado, aliado a características de empenho em redução de custos e de agressividade mercadológica foram as principais alavancas para a sua chegada à liderança de mercado.

Por meio dos objetivos intermediários, vários outros aspectos relevantes puderam ser analisados. Inicialmente, para os respondentes do primeiro questionário, os anos de maior relevância dentro do período delimitado foram 1994 e 2001, que serviram, dentro da metodologia proposta, como base para o estudo das estratégias competitivas, do ambiente da indústria e suas relações com o desempenho alcançado. Os fatos marcantes destes anos foram, em 1994, o lançamento do plano real, e em 2001, a chegada da Fiat à liderança de mercado.

A análise das estratégias competitivas usando a tipologia de estratégias genéricas de Porter (1986), assinalou que no período anterior a 1994, a empresa não seguia nenhum dos tipos específicos, podendo ser caracterizada como “meio termo”. No período posterior a 1994, o tipo estratégico genérico identificado variou para “enfoque”. No momento relevante seguinte, 2001, foi identificado, segundo ainda a tipologia adotada, que o tipo estratégico genérico não variou no decorrer do período anterior e posterior, caracterizando-se também como “enfoque”.

O ambiente da indústria foi medido por meio do modelo das cinco forças de Porter (1986) para os dois períodos destacados. Avaliou-se que o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade na indústria tiveram ascensão no decorrer do período antes e depois de 1994. Já em 2001, pôde-se verificar que o ambiente da indústria teve uma evolução de intensidade, quando todas as forças tiveram ascensão no decorrer do período.

A validade do modelo S-C-P, um dos objetivos intermediários, pode ser verificada qualitativamente nos dois períodos de estudo. Pôde ser avaliado que a ligação entre as estratégias seguidas, o ambiente competitivo e o desempenho alcançado seguiu os postulados do modelo, conforme proposto na sua revisão teórica. No decorrer da análise, no entanto, houve necessidade de se impor limitações na variável de desempenho de retorno sobre ativos, pois não era possível avaliá-la transversalmente à indústria, ponto necessário às premissas do modelo. Outra limitação imposta deveu-se à proximidade do segundo período determinado, no decorrer de 2001, do momento de realização da pesquisa, entre 2002 e meados de 2003. Esta proximidade restringiu principalmente o uso de dados de desempenho de anos posteriores a 2001, que segundo a metodologia seguida, seriam 2003, 2004 e 2005.

O grande desafio para a Fiat no Brasil nos próximos anos será manter-se competitiva apesar das dificuldades atuais de sua matriz na Itália, que pode comprometer a agenda de investimentos, fragilizando sua capacidade competitiva perante a seus grandes competidores atuais, que, nesse momento, possuem capacidade financeira adequada. A médio prazo, o enfoque da empresa no segmento de compactos provavelmente reunirá condições de manutenção de mercado, já que existe potencial de novos clientes nas faixas de baixa renda.

Resta à Fiat, atualmente, o desafio de manter-se estruturada internamente e buscar incessantemente a melhor combinação de gama de produtos que satisfaça não só aos novos clientes, mas também os seus antigos. Por outro lado há de se tomar cuidado com as políticas comerciais ineficazes e prejudiciais do passado, que foram reutilizadas quando o cenário apresentou-se bastante desfavorável e a posição de participação de mercado era ameaçada. Nestes cenários foram registrados grandes perdas para a empresa.

Ao final do trabalho desenvolvido, foi possível elaborar sugestões para futuras pesquisas. A primeira delas seria o uso de outras tipologias para análise das estratégias, como Mintzberg et al. (2000) ou Miller & Dess (1993), já abordadas em outros estudos de caso que abordavam investigação de estratégias, como aqueles realizados por Carneiro (1997) e Cavalcanti (1997). Outra sugestão nascida das limitações impostas a esta pesquisa, seria a complementação da análise S-C-P, quando os dados necessários estiverem disponíveis à época correspondente. O uso destes dados daria maior propriedade à validação do modelo no período focado no decorrer de 2001.

Finalmente, outra sugestão que poderia enriquecer bastante uma análise correlata na indústria automobilística nacional seria a obtenção, senão a composição de um banco de dados, de mais informações sobre o desempenho das suas empresas, principalmente aqueles financeiros e econômicos. A formação de um conjunto de valores desta natureza provavelmente facilitaria a pesquisa sobre um número maior de empresas e também possibilitaria alcançar maior compreensão sobre a indústria automobilística nacional, que foi um setor de grande expressão na economia nacional no decorrer do século XX.