

As estratégias da indústria automobilística brasileira

Indústria automobilística brasileira inova para acompanhar as mudanças do mercado

A indústria automobilística brasileira, durante o Plano Real, esteve inserida em um ambiente que priorizou mais a estabilidade que o crescimento. A abertura de mercado exigiu que se remodelassem as estratégias vigentes, a fim de que sua sobrevivência fosse garantida. O investimento externo veio em busca do mercado potencial. Fabricantes adicionais e indústrias reformularam a oferta. Se até 1990 havia apenas os quatro fabricantes tradicionais (Volkswagen, GM, Fiat e Ford), em 1998 novas montadoras já participavam com 6% das vendas internas totais, com tendência a aumentar esse percentual, uma vez que muitas das empresas que aqui investiram ainda não participam do mercado.

Embora apresente tendência a se transformar, diante dos investimentos realizados pelos novos participantes, a estrutura do mercado automobilístico no Brasil é de um oligopólio diferenciado-concentrado, pois mais de 90% desse mercado é dominado por cinco fabricantes (os quatro tradicionais mais a Renault).

As principais barreiras à ampliação desse grupo são de escala técnica, pelo volume mínimo necessário para que um novo concorrente tenha preços competitivos, e de diferenciação, pelas características técnicas criadas principalmente pelo mercado de carros populares inexistentes em outros países. A produção quase dobrou entre 1990 e 1998 (Anfavea, 1999) e os preços dos populares tiveram um aumento real a partir de 1995, quando as vendas já estavam estabilizadas e as barreiras à entrada criadas. O “preço limite” aumentou e a estratégia foi minimizar a guerra de preços através da inserção de mais opcionais nos veículos populares. Mas o mercado ainda passa por reformulações, dado que novos veículos devem entrar nessa concorrência, movimentando as estratégias emergentes das empresas.

Desenvolvendo os conceitos de produção flexível e fornecedores sistemistas, a indústria automobilística reformulou sua estratégia, para priorizar a relação cliente-fornecedor

Abertura de Mercado

As montadoras foram afetadas pela abertura de mercado na década de 90, mas foram habilidosas ao aproveitar o novo mercado de carros populares, cujo conceito foi introduzido pelo governo por meio de incentivos

fiscais. Desenvolvendo os conceitos de produção flexível e fornecedores sistemistas, a indústria automobilística reformulou sua estratégia para priorizar a relação cliente-fornecedor. Além disso, a indústria automobilística local se desenvolveu tecnologicamente para tentar ratificar a importância da engenharia local no conceito de carros

globais. Para isso, investiu no treinamento e na formação de funcionários e fornecedores. Enfim, a estratégia foi reformular, repensar, inovar, com o objetivo de atender a mercados internos e externos.

O desafio é inovar e oferecer produtos de qualidade a preços competitivos

Os custos são uma forte e crucial preocupação das empresas que buscam, na relação com os fornecedores, a co-responsabilidade pelo desenvolvimento de novos produtos, mais baratos e eficientes que os atuais. Essa vantagem competitiva é fundamentada pelas estratégias emergentes que predominam sobre a realizada, uma vez que as montadoras tornam-se cada vez mais flexíveis e capazes de se adaptar às novas demandas. Os ciclos do produto são cada vez mais curtos para atender aos variáveis e exigentes padrões de consumo. O desafio é inovar e oferecer produtos de qualidade a um preço competitivo.

Estratégias

Cada empresa da indústria automobilística elabora sua estratégia a partir do modo como a empresa compreende o mercado e traduz isto em objetivos e em formas de alcançá-los. E este modo de “enxergar” o mercado se alterna de empresa para empresa, segundo as mudanças nos fatores sistêmicos e estruturais, a exemplo dos fatos relevantes na década de 90, como a abertura de mercado, a evolução do imposto de importação, o incentivo de impostos para carros populares, a estabilização monetária e a desvalorização do câmbio em 1999.

A Fiat, por exemplo, adotou a estratégia de vender mais barato e se concentrar em carros populares para conquistar fatias de mercado. A Ford procurou reforçar o nome das marcas e fortalecer a identidade do grupo, para responder à queda de participação do mercado nos últimos anos. A Volkswagen buscou reduzir custos, através da interligação de sistemas com fornecedores, e cativar pela marca, relacionando-a à qualidade. No entanto, perdeu mercado pela falta de competitividade em preços no segmento de carros populares. A GM apostou no marketing da segmentação da marca, aproveitando sua vantagem de obter o melhor *mix* de produtos e buscando a liderança por segmentação, que lhe garantiu a perda de somente 3% com a abertura de mercado.

Todas as montadoras mudaram sua estratégia para a América Latina depois da desvalorização do real em 1999, em função da redução de custos em dólares no Brasil, que incentivou a transferência das indústrias dos países vizinhos da América Latina para o Brasil. Entretanto, com a desvalorização do peso argentino os carros argentinos já custam em torno de 3% menos que os fabricados no Brasil, segundo levantamento realizado pela Gazeta Mercantil. As mudanças cambiais e regulamentares transformam essa indústria em uma das maiores zonas de conflito do Mercosul.

Desafios

A conjuntura é desafiadora. A capacidade ociosa das montadoras no Brasil ficou em torno de 40% em 2001 e se exporta menos de 20% da produção total. Mesmo diante desses números, a indústria automobilística acredita no potencial de crescimento do mercado, destinando vultosas verbas para a publicidade. Enquanto em 2000 a Ford e a Volkswagen apareciam com verbas publicitárias superiores a R\$ 100 milhões, em 2001, além da Volkswagen, a Fiat, GM e Renault ocuparam posição entre as dez maiores empresas anunciantes.

Entre 2001 e 2003 estão previstos investimentos de US\$ 6,7 bilhões na atualização do parque industrial e no lançamento de novos produtos. No caso específico do Paraná, os investimentos aportados no Estado já trazem reflexos para a economia local, e os automóveis já se tornaram um dos principais produtos da pauta de exportação paranaense. A combinação de incentivos fiscais, infra-estrutura, fornecimento garantido de energia e investimentos fez do Paraná o terceiro maior pólo automotivo e o que mais cresce no Brasil, respondendo por quase 10% da produção nacional de veículos, contra 0,8% em 1995.■

Christian Luiz da Silva

Economista, mestre e doutorando em Engenharia de Produção e professor da FAE Business School. E-mail: christian.silva@avalon.sul.com.br