

Priscila Santos da Rocha

**Inovação como estratégia competitiva no setor automotivo:
Um estudo de caso da Renault**

Monografia apresentada como requisito parcial para a conclusão do curso de bacharelado em Relações Internacionais do Centro Universitário de Brasília – UniCEUB.

Brasília – DF

2004

Priscila Santos da Rocha

**Inovação como estratégia competitiva no setor automotivo:
Um estudo de caso da Renault**

Banca Examinadora:

Prof. Marcelo Gonçalves do Valle
(Orientador)

Prof. Fernando Vieira Machado
(Membro)

Prof. Cláudio Ferreira da Silva
(Membro)

Brasília – DF

2004

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	IV
RESUMO.....	V
ABSTRACT	6
INTRODUÇÃO	6
CAPÍTULO 1 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA .	3
1.1. Estratégia Competitiva	3
1.2. Inovação Tecnológica	12
CAPÍTULO 2 – A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA.....	17
2.1. Histórico do setor automobilístico	17
2.2. Evolução de Paradigmas: do Fordismo ao Toyotismo	22
2.3. O setor automobilístico nacional.....	26
2.4. O efeito da abertura comercial no setor automobilístico brasileiro	27
CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA RENAULT.....	32
3.1. Histórico da Renault.....	32
3.2. Estratégia de Competitividade da Renault	38
3.3. O Êxito da Estratégia da Renault no Brasil: Como a Renault se insere no mercado brasileiro.....	40
CONCLUSÃO.....	46
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	48

AGRADECIMENTOS

Pela orientação paciente, precisa e animadora durante todo o semestre, que me ajudou a desenvolver e concluir este trabalho: Prof. Marcelo Gonçalves do Valle.

Aos meus pais, Paulo Roberto Lobo da Rocha e Shirley Santos da Rocha, pelo carinho, paciência, apoio e companhia nos momentos difíceis, nas noites sem dormir para me ajudar na conclusão deste trabalho e por me educarem para o exemplo.

Pelo amor, carinho e companhia, sendo uma das testemunhas do nervosismo e ansiedade que passei para conseguir administrar as mudanças na vida pessoal, ocasionadas pelo desenvolvimento do trabalho aliado à responsabilidade da maternidade: Eduardo Antônio Queiroz Silva.

A Maria Eduarda, minha filha, por ter sido um incentivo a mais para o término deste, além de ter me dado valores antes não despertados.

E finalmente, agradeço a Deus, por ter me dado saúde e força de vontade para vencer mais um obstáculo e vivenciar mais esta experiência.

RESUMO

O objetivo deste trabalho é destacar o papel da inovação como instrumento de estratégia competitiva na economia contemporânea a partir de um estudo de caso abordando a Renault, que normalmente faz uso sistêmico da inovação com vistas a empreender uma diferenciação qualitativa de seus produtos e serviços.

A partir da pesquisa bibliográfica foram levantados os aspectos mais importantes na implementação da estratégia competitiva e da inovação voltada para o setor automobilístico, utilizada para a criação de novos produtos e para a melhoria de produtos já existentes.

Após a identificação de estratégias competitivas e de inovação, foi demonstrada a evolução destas estratégias no mercado perante a mudança do paradigma *fordista* para o paradigma *toyotista* no mundo, e a abertura comercial brasileira.

Para o estudo de caso, a Renault foi a empresa pesquisada através do seu site e através de um site de consultoria virtual, por seu desempenho na utilização de suas estratégias competitivas, principalmente no Brasil, onde em pouco tempo alcançou boa posição no mercado.

O resultado desta pesquisa indica que a empresa acompanhou com desenvoltura as mudanças dos mercados nacional e internacional e utilizou com sucesso suas estratégias competitivas, se destacando a inovação como estratégia essencial para a diferenciação do produto.

ABSTRACT

The purpose of this study is to detach the role of the innovation as instrument of competitive strategy in the contemporary economy from a case study approaching the Renault, that generally makes use of the innovation in its systems intending to undertake a qualitative differentiation of its products and its services.

From the bibliographical research the most important aspects had been raised in the implementation of the competitive strategy and the innovation directed toward the automobile sector, used for the creation of new products and the improvement of the already existing products.

After the identification of competitive strategies and innovation, the evolution of these strategies was demonstrated in the market before the change of the fordist paradigm for the toyotist paradigm in the world, and the Brazilian commercial opening.

For the case study, the Renault was the company searched through its site and of virtual consultancy, for its performance in the use of its competitive strategies, mainly in Brazil, where in a short time it reached a good position in the market.

The result of this research indicates that the company followed with nimbleness the changes of the national and international markets and successfully used its competitive strategies, if detaching the essential innovation as strategy of differentiation of the product.

INTRODUÇÃO

A estratégia é uma importante arma que as empresas utilizam com vistas a aumentar potencial competitivo, aspecto importante face a um mercado internacional que, como consequência da abertura comercial e globalização, torna-se cada vez mais acirrado. A presença de mais concorrentes e de consumidores exigentes, que buscam mais conforto e qualidade, torna este cenário ainda mais severo, demandando das empresas uma revisão de seus padrões concorrenciais.

Existem muitos estudos, dentre eles o de Porter e Mintzberg, sobre as vantagens de se implementar estratégias competitivas fortes e coerentes com o mercado, e outros demonstrando que a inovação tecnológica pode ser a grande estratégia atual para a diversificação e desenvolvimento tanto de produtos como de ativos intangíveis (capital intelectual).

O presente trabalho busca contribuir a este debate na medida em que procura demonstrar como a inovação pode ser uma boa estratégia competitiva, a partir de um estudo de caso real, identificando o sucesso da utilização da inovação na produção de carros, mesmo com as dificuldades enfrentadas por uma recém-chegada e em um mercado ainda inseguro.

A monografia está estruturada em três capítulos distintos, além desta Introdução e da Conclusão. O primeiro capítulo, dividido em duas seções, se objetiva a conceituar estratégia competitiva, bem como a inovação como um instrumento de estratégia competitiva utilizada pelas empresas dentro da indústria automobilística de maneira a alcançar o mercado mundial. Dentro do mercado mundial visam atingir mercados tradicionais, mas também mercados emergentes, como o Brasil.

O segundo capítulo, que possui quatro seções, traz uma visão geral da evolução da indústria automobilística tanto em caráter mundial, com as principais mudanças do

fordismo ao toyotismo, como em caráter nacional, considerando o efeito da abertura comercial brasileira.

O terceiro e último capítulo, que está dividido em três seções, faz um estudo de caso da empresa francesa Renault, ressaltando as estratégias competitivas utilizadas pela empresa, enfatizando a utilização da inovação em seus produtos e analisando suas ações estratégicas no Brasil a partir do ano da sua entrada, pós abertura comercial, na década de 90.

A conclusão do trabalho pretende evidenciar o sucesso de utilizar a inovação tecnológica como elemento de estratégia competitiva, para alcançar vantagens diante dos concorrentes e continuar mantendo-se no mercado.

CAPÍTULO 1 – ESTRATÉGIA COMPETITIVA E INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

O presente capítulo tem por propósito descrever o conceito de estratégia competitiva, e definir a inovação tecnológica como um instrumento de estratégia competitiva empresarial no setor automotivo dentro do mercado internacional, tendo em vista a importância da inovação como diferencial competitivo em mercados emergentes e tradicionais.

O capítulo está dividido em duas seções. A primeira conceitua estratégia competitiva, vantagem competitiva e sua aplicação dentro de uma empresa. A segunda seção destaca a noção de inovação tecnológica, com ênfase na sua relação com o setor automotivo no Brasil.

1.1. Estratégia Competitiva

A palavra “estratégia” vem do grego pelo latim *strategus*, que significa chefe militar e *strategia*, que é aptidão para comandar um exército. (Lafer, 1989). A noção de estratégia se iniciou na Grécia antiga, relacionada a operações militares, e tinha como principal elemento a incerteza sobre a capacidade e as intenções dos adversários.

A partir do século XX, modelos de estratégias adaptados à economia passaram a ser utilizados pelos agentes econômicos de uma forma muito mais intensa do que havia sido até então. Henry Ford e seu sistema de produção em massa demarcam um momento focal nesta conjuntura, em que foi ressaltada a necessidade das empresas de conquistar novos mercados por meio da redução dos custos e aumento da produtividade. (Ghemawat e Pankaj, 2000)

Contudo, no início do século XX a concorrência não era sentida com a intensidade do início do século XXI. As empresas focavam suas estratégias para o aumento da produtividade e a diminuição de preços e custos, e produziam em larga escala para diminuir o preço unitário, pois acreditavam que os consumidores baseavam-se somente em preço para adquirir um produto (Chandler, 1962).

Essa idéia de estratégia de competitividade de larga escala para preços menores começou a declinar na segunda metade do século XX, quando as empresas passaram a observar que os consumidores buscavam produtos que atendessem aos seus desejos pessoais ou que demonstrassem status ou poder aquisitivo. O mercado também se mostrou mais saturado e impôs o aumento da concorrência (Ansoff, 1990).

Foi a partir dos anos 60 que o conceito de estratégia ganhou maior destaque. Os mercados de bens e serviços se tornaram mais liberais, houve a redução de barreiras tarifárias e não-tarifárias e o mundo passou a focar com maior intensidade o livre comércio. Bens primários e intermediários e fatores de produção passaram a fluir globalmente com maior liberdade que antes, e tornou-se ainda mais crítico com o advento da globalização. As exportações e importações se tornaram menos restritivas, potencializando e superdimensionando o ambiente concorrencial, demandando novos esforços e competências das empresas. Os atores dos mercados foram levados a repensar e reestruturar suas estratégias e seu sistema de produção. A nova estratégia competitiva passou a ser a diferenciação do produto (Teece, 2000).

As mudanças ocorridas na economia global fizeram com que aumentasse a velocidade e diminuísse o custo da informação, mas também fizeram com que aumentasse o número de atores dentro dos mercados, modificando a visão da empresa em relação a seu meio e as formas de manter a competitividade (Teece, 2000). As empresas desenvolveram novos produtos e serviços, e investiram em ativos tangíveis e intangíveis¹ (Kaplan e Norton, 2000).

¹ Ativos intangíveis são conhecimento, informação, programas, marcas, patentes. Tudo aquilo que envolve capital intelectual..

Segundo Selznick (1957), seguido por Chandler (1962), a formação estratégica é algo que alcança a adaptação essencial entre forças e fraquezas internas e ameaças e oportunidades externas. Esta foi a visão predominante dos anos 70, a formulação de estratégias claras, simples e únicas que fizessem esse tipo de relação.

Ansoff (1990) concorda com a visão de Selznick e Chandler e complementa que o processo estratégico é formal, passivo de decomposição em etapas distintas, que devem ser sustentadas por técnicas que levem em consideração objetivos, orçamento, planos e programas organizacionais.

Após a década de 80, as estratégias passaram a focar também a competição dentro da empresa e não somente a competição por produto. Mintzberg (2000) difundiu o modelo de formação da estratégia desenvolvido pela aprendizagem. Ou seja, tudo aquilo que se faz no interior da firma conta na competitividade externa. A competitividade, além de estar pautada em fenômenos exógenos à empresa, usualmente reportados à conjuntura institucional e ao ambiente macroeconômico e político, também está fortemente imbricada às prerrogativas da própria empresa. De fato, conforme aponta Dosi (1988), as empresas e demais organizações capitalistas conformam distintos graus de aprendizagem interna, que condicionam fortemente sua capacidade de erigir e sustentar capacidades dinâmicas e, por conseguinte, a criação de vantagens competitivas dinâmicas (Porter, 1999). Desta forma, torna-se importante que cada empresa delinear os aspectos que orientem a formulação de sua própria estratégia competitiva.

Elaborar uma estratégia competitiva, portanto, compreende uma sucessão de etapas, dentre as quais se destacam relacionar a empresa ao meio onde ela pretende aplicar a sua estratégia, reconhecer a importância da utilização do conhecimento, que é a essência do crescimento econômico moderno. (Tecece, 2000)

Uma estratégia bem relacionada passou a colocar a empresa em posição de competir com os mercados interno e externo, além de permitir o aumento do poder exportador. Nesta perspectiva, a estratégia é formulada a partir de uma abordagem racional, focada na procura de indústrias e mercados atrativos, buscando um posicionamento ideal da empresa em seu ambiente e uma forma de mantê-lo com barreiras contra a concorrência. (Porter, 1999)

Porter (1986) foi quem iniciou a remoção da estratégia por produto para estratégia por indústria dentro do mercado internacional, ao relatar que a empresa deve identificar as características estruturais básicas que determinam o conjunto das forças competitivas e, portanto, a rentabilidade da empresa. O autor descreve que há cinco forças competitivas que dirigem a concorrência na indústria e determinam a lucratividade da organização: entrada de novos concorrentes, ameaça de substituição, poder de negociação dos compradores, poder de negociação dos fornecedores e rivalidade entre os atuais competidores.

A entrada de novos concorrentes inclui economias de escala já atingidas pelos concorrentes em face da curva de aprendizagem, diferença entre produtos patenteados, identidade de marcas, custos de mudanças, exigências de capital, acesso à rede de distribuição, acesso a insumos, política governamental.

A ameaça de substituição considera a propensão dos clientes a utilizar um substituto², que convém optar pela diferenciação e alta qualidade do produto para que ele não seja substituído; o desempenho do preço do substituto, se ele consegue ser muito menor que o original; e os custos de mudança (estratégica, um exemplo: acentuar a diferenciação do produto).

O poder de negociação dos compradores é dado pela concentração de compradores versus a concentração de empresas. Os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo. Quanto maior as compras e o conhecimento do consumidor, maior a sua concentração. E quanto maior o número de empresas, maior é este poder. Um exemplo é a Ford, que utiliza a auto-fabricação como uma ferramenta que lhe garante maior poder de barganha e, por conseguinte, poder de negociação (Porter, 1986)

O poder de negociação dos fornecedores depende da diferenciação dos insumos para a produção, a presença ou ausência de insumos substitutos, impacto dos insumos sobre o custo e a diferenciação, a concentração de fornecedores.

² Os substitutos são produtos mais baratos e que façam o mesmo efeito que o original. Um exemplo é utilizar xarope de milho (substituto) no lugar de açúcar.

E a rivalidade, que é dada pela taxa de retorno das forças anteriores, implica nos preços, custos e investimentos.

Estas são as forças determinantes dentro de uma concorrência industrial. Desta forma, verifica-se que a concorrência não está limitada aos participantes estabelecidos. O estudo destas forças competitivas facilita a elaboração de uma estratégia competitiva tanto ofensiva como defensiva dentro de um contexto industrial, assim como adquirir vantagens competitivas sustentáveis. (Porter, 1999)

Porter (1999) também sugere três estratégias competitivas genéricas que são: liderança no custo total, diferenciação e enfoque. A liderança no custo exige a construção de instalações em escala eficiente, reduções de custo pela experiência, que não seja permitida a formação de contas marginais dos clientes e a minimização do custo em áreas como pesquisa e desenvolvimento, assistência, força de vendas, publicidade, etc.

O autor ainda destaca a importância do ambiente interno na formulação de estratégias que, anteriormente, não era levado em consideração. Para ele, se faz necessária a criação de atividades diferentes dos demais, porém estas devem estar compatíveis com as atividades desempenhadas pela empresa, assim como os relacionamentos destas atividades entre si. O êxito de uma estratégia depende da integração e do bom desempenho das atividades.

Conforme a evolução das diferentes maneiras de formulação das estratégias, surgiu um novo modelo baseado em outra forma de poder. Principalmente a do macropoder, que considera a organização uma entidade que usa o seu poder sobre os outros e entre os seus parceiros em alianças, joint-ventures e outras relações de rede para negociar estratégias coletivas no seu próprio interesse. Antes as estratégias focavam o produto como elemento principal.

Outro tipo de formulação é a que leva em consideração a cultura e o meio ambiente. (Hedberg, 1997) Um exemplo deste tipo de estratégia voltada para a cultura são os anos 70 e 80 com o impacto do novo paradigma japonês em contraposição ao paradigma norte-americano, no setor automotivo. O setor automotivo também serve de exemplo em relação

ao meio ambiente, pois muitas empresas de automóveis utilizam-se deste argumento para garantir seus produtos.

A Figura 1.1 descreve quais os fatores devem ser considerados para a formulação de uma estratégia.

FIGURA 1.1 – Fatores Estratégicos



Fonte: www.tecnet.pt – 06.01.04

Na Figura 1.1 observa-se externamente que se deve considerar as oportunidades e as ameaças, estando incluídos a economia, o avanço tecnológico, os clientes e fornecedores, etc. E, internamente, os pontos fortes e fracos, focando o longo prazo da utilização da estratégia e relevando as vantagens competitivas.

Um exemplo conhecido da mudança dos tipos de estratégia é o da guerra entre a Ford e a GM pelo mercado dos Estados Unidos de automóveis, em meados do século XX, melhor dizendo, a concorrência entre um produto de massa padronizado, o modelo T da Ford

criado com o modelo de produção em massa de Henry Ford, e as diferentes marcas e os modelos anuais da GM, criado por Alfred Sloan.

O setor automotivo é um exemplo de setor extremamente competitivo. É um oligopólio que baseia suas estratégias no comportamento de seus concorrentes, que busca superá-los em comportamento e conhecimento, de forma que a empresa evite gastos e obtenha resultados satisfatórios. (Porter, 1986)

Dentro do setor automotivo, as estratégias estão voltadas principalmente para o custo, que deve ser menor que o dos concorrentes; a qualidade, que no mercado moderno enfatiza a satisfação dos consumidores, com diversidade e conforto, o oferecimento de serviços, como assistência técnica; e a tecnologia aplicada ao produto.

Uma vez escolhida e posta em prática, a busca por resultados deve estar seguida de duas palavras: alinhamento e foco. A estratégia deve ser bem elaborada e bem compreendida dentro da organização para converter os recursos limitados desta em avanços consideráveis. (Kaplan e Norton, 2000)

Segundo Kaplan e Norton (2000), as empresas costumam adotar cinco princípios para alinhar e focalizar a empresa na estratégia:

- Traduzir a estratégia em termos operacionais, descrevendo-a de maneira sucinta e criando um ponto de referência comum para todos os empregados. Isto requer investimentos em ativos intangíveis, ou capital intelectual e um aproveitamento dos ativos (tangíveis e intangíveis) já existentes na empresa. Combina os recursos e as capacidades internas.
- Alinhar a organização à estratégia, ou seja, conectar as estratégias existentes nas diversas unidades da empresa e criar uma sinergia e, de preferência, que o todo supere a soma das partes. Cada unidade e departamento possui sua própria estratégia e cada uma deve ser conectada e integrada.
- Transformar a estratégia em tarefa de todos, para isso é necessário utilizar a educação de seus empregados e a motivação no trabalho, como a remuneração por incentivos de equipes ou indivíduos. Ela deve difundir-se até às bases operacionais

e fazer parte das atividades cotidianas, mesmo que isso signifique mais investimento no capital intelectual.

- Converter a estratégia em processo contínuo, com a utilização de reuniões gerenciais, sistemas de *feedback*, relatórios abertos e contínuo processo de aprendizado. Com isso é possível uma revisão do desempenho, relativização com as previsões e expectativas, e um gerenciamento estratégico. Inclusive é uma maneira de conectar a estratégia ao processo orçamentário, pois permite avaliação dos investimentos e iniciativas potenciais.
- Mobilizar a mudança por meio da liderança executiva, com o pressuposto de que as estratégias devem evoluir em paralelo com a paisagem competitiva e refletir as transformações nas oportunidades e ameaças. A liderança executiva deve tornar a necessidade de mudanças na organização com visão de todos e direciona e gerencia o sistema para consolidar o progresso e reforçar as mudanças.

Depois de adaptada a estratégia à organização, faz-se necessário destacar suas vantagens competitivas. Estas determinam o sucesso das empresas que as possuem.³ Determina-se, também, o fracasso das empresas que são caracterizadas por estarem em desvantagem competitiva.

Estratégias competitivas são ações específicas, designadas a criar vantagens competitivas sustentáveis e dinâmicas, com posição favorável dentro de uma indústria.

A vantagem competitiva surge do valor que a empresa consegue criar para os seus compradores e que ultrapassa o custo de fabricação pela empresa. O valor é aquilo que os compradores estão dispostos a pagar, e o valor superior é a oferta de preços menores que os dos concorrentes por benefícios equivalentes ou singulares. É gerada na base doméstica onde se estabelece a estratégia, se desenvolvem os produtos essenciais e as tecnologias do processo e se constitui a massa crítica de produção. (Porter, 1990)

Quando a empresa é uma multinacional, ela tem que escolher em que país pretende montar a sua base doméstica para cada negócio distinto. Ela pode ter várias bases, uma para

³ www.unicid.br/portaldosempresarios - 07.01.04

cada negócio ou segmento. Este país deve sustentar a inovação e proporcionar o melhor ambiente para a competitividade global.

O essencial para uma competição é a liderança. Os líderes acreditam na mudança, energizam suas empresas em busca da inovação contínua e trabalham para seu êxito e seu aprimoramento.

Uma empresa pode ter diversos pontos fortes e pontos fracos em relação aos outros concorrentes, no entanto, existem duas vantagens que são básicas, são elas: custos baixos e diferenciação. Para Porter (1986), estas vantagens originam-se na estrutura industrial e demonstram a capacidade da empresa em administrar as cinco forças, anteriormente descritas, melhor que os concorrentes.

Outros tipos de vantagens são: vantagem competitiva pela preferência do cliente; vantagem competitiva pelo posicionamento para negociar bem; vantagem competitiva pela inovação.⁴

A vantagem competitiva pela preferência do cliente ocorre com as marcas consolidadas, quando o consumidor opta por uma marca mais conhecida por receio do novo ou por comodidade.

O posicionamento de negociar bem é uma vantagem adquirida pelas curvas de experiência e aprendizagem.

A inovação exige liderança na criação de um ambiente dinâmico e desafiador. A vantagem competitiva deriva da liderança que explora e amplifica as forças para promover e melhorar a inovação.

Esta inovação é uma vantagem competitiva forte, atual e imprescindível para a sustentação de uma empresa em um mercado global e também para a sua ampliação dentro deste. A empresa deve se beneficiar do ambiente para buscar as pressões e dos desafios, de modo a criar o ímpeto para a inovação. O ambiente interno da organização também deve

⁴ www.unicid.br/portaldosempresarios - 08.01.04

contribuir. Para isso, é necessário tratar os funcionários como colaboradores permanentes, para estimular as melhorias das habilidades e da produtividade.

1.2. Inovação Tecnológica

Inovação tecnológica é reconhecida pela implementação de produtos (bens e serviços) ou processos tecnologicamente novos ou aprimorados. Sua implementação ocorre quando o produto é posto no mercado ou quando o processo é incorporado e operado pela empresa. (Vendrametto, apud IBGE/PINTEC, 2002)⁵

As mudanças globais, rápidas e intensas, requerem uma contínua e crescente capacitação tecnológica, como investimentos em pesquisa e desenvolvimento (P&D) e compras de tecnologia para o processo de inovação. O processo de inovação deve estar ligado ao desenvolvimento tecnológico e a capacitação tecnológica aos investimentos da empresa. (Burlamaqui, 1995)

No início da industrialização, as empresas se organizavam para buscar a padronização e a eficiência como processo de inovação.⁶ No entanto, devido à crise do petróleo, o surgimento de blocos econômicos, a entrada da Ásia no mercado global, a evolução da tecnologia da informação, a atualidade mantém no mercado apenas modelos de empresas flexíveis e que atendam a suas demandas. Segundo Schumpeter (1982), a inovação cria uma revolução nas estruturas produtivas das empresas e cria fontes de diferenciação em relação às outras.

Dahab (et al, 1995)⁷ defende que é possível esquematizar uma estratégia tecnológica a partir das estratégias genéricas propostas por Porter e citadas anteriormente. Para isso, são necessárias três tipos de análises: a *macro*, a *meso* e a *micro*.

⁵ Oduvaldo Vendrametto - www.mdic.gov.br/tecnologia/prospectiva/biblioteca/PoliticadeInovacao1.pdf - 10.01.04

⁶ Pode-se observar como confirmação desta afirmativa o início do período fordista que possuía o sistema de produção em massa, utilizava modelos padronizados e buscava a eficiência.

⁷ http://www.ceramicaindustrial.org.br/pdf/v07n06/v7n6_01.pdf - 09.01.04

A *macro* deve analisar quais as tecnologias que se encontram disponíveis e qual será o futuro destas. (Dahab, op cit)

A *meso* identifica a interação existente entre estas tecnologias e a competitividade do mercado e da empresa em relação ao mercado. (Dahab, op cit)

E a *micro* analisa qual a capacidade da empresa em gerenciar e administrar estas tecnologias. (Dahab, op cit)

Todas estas análises não podem deixar de considerar as ameaças e as oportunidades existentes nos ambientes interno e externo. E focar no processo de transferência de tecnologia e em capacitação da empresa em primeiro lugar. (Dahab, op cit)

Tornatzky & Fleischer (1990) criaram um modelo de inovação tecnológica e a definiram como uma atividade complexa e constituída de várias etapas onde atuam diversos agentes. Este modelo de inovação está dividido em cinco estágios, sendo eles: iniciação ou conscientização, adoção, adaptação, implementação e incorporação ou rotinização.

A iniciação se trata do período de exposição a uma inovação existente, enquanto a adoção se refere à formação de uma atitude favorável em relação à inovação e a adaptação à decisão de adotá-la. A implementação é o momento de implementação da idéia e início do exercício da inovação e, por fim, a incorporação é a procura de reforços para a aplicação da inovação escolhida, onde ela é firmemente posta em prática. (Tornatzky & Fleischer, op cit)

Para Rogers (1995), estes cinco estágios foram chamados de: conhecimento, persuasão, decisão, implementação e confirmação.

Ambos possuem visões similares do processo inovativo, inclusive na designação de variáveis, como levar em consideração a estrutura da empresa, as tecnologias disponíveis, a estrutura do mercado e a eficiência dos efeitos e resultados da interação entre elas.

A visão de inovação contemporânea é capitaneada pela informática, a automação flexível e as novas formas de gestão da produção. (Salerno, 1994)

Salerno (1994) afirma que as inovações surgem de acordo com a sociedade e seus aspectos políticos e econômicos, como resultados das crises financeiras e do mercado (da concorrência) e que leva as empresas a tornarem-se mais produtivas e flexíveis.

No Brasil, houve o processo tardio de industrialização, na década de 50, quando foram adotadas políticas para substituição de importações com a importação de tecnologias e capitais externos, com o objetivo de construir uma base industrial forte que gerou bons resultados econômicos. (Coutinho & Ferraz, 1993)

Porém, com as diversas mudanças mundiais, principalmente as ocorridas na década de 90, como o fim da bipolarização ideológica leste-oeste com a desagregação da União Soviética, a revitalização da Europa Ocidental com o surgimento da União Européia, o fortalecimento da Ásia, a construção de mercados comuns, de livre comércio e blocos econômicos, o surgimento da Internet, e com ela, a rapidez e maior facilidade e eficiência dos sistemas de informação, a situação brasileira se agravou e aliada à falta de políticas e problemas econômicos e sociais, passou a encarar um enorme *gap* tecnológico. (Vendrametto, op cit)

Na década de 90, houve a abertura comercial e com ela um grande incremento nas importações de máquinas e equipamentos. E devido a políticas que facilitavam a entrada de produtos com a redução de alíquotas houve um crescimento na importação de bens de capital. O Brasil passou a comprar tecnologia “pronta” e a continuar atrasado em relação aos países desenvolvidos, resultado de pouco investimento em pesquisa e desenvolvimento (P&D). (Vendrametto, op cit)

Segundo Nicolisky⁸, entre as décadas de 80 e 90, o PIB americano cresceu duas vezes; o japonês quase três; o taiwanês cresceu quatro vezes, assim como o coreano, enquanto o Brasil cresceu apenas 50% (cinquenta por cento) do seu PIB como resultado de pesquisa e desenvolvimento, P&D.

Entretanto, as novas políticas seduziram empresas de vários setores, dentre eles o setor automotivo, alvo de pesquisas e de inovação.

⁸ Roberto Nicolisky - www.fcmf.org.br/files/PalestrasAlca/PalestraNicoliskyAlca.pdf - 10.01.04

O setor automotivo é um setor que se encontra constantemente em processo de inovação tecnológica. Com a abertura da economia e com as políticas de redução de alíquotas, o Brasil se tornou alvo de empresas automotivas por possuir um grande mercado, tanto pelo tamanho da população, como pela taxa de habitantes por veículo, ou seja, o país tem um mercado grande a ser suprido. (Sindipeças, 2004)

Por isso, desde a década de 90 o Brasil tornou-se alvo de diversas instalações fabris e de investimentos que superaram os US\$ 20 bilhões/ano. Tais instalações, advindas da abertura, provocaram o lançamento de novos modelos de automóveis – mais leves, menores, e com nova aerodinâmica – pelas montadoras que no país se encontravam e um grande número de componentes e materiais neles incorporados. Os consumidores também foram responsáveis por tais mudanças no setor, ao expor suas preferências. (Womack et al, 1992)

Um exemplo de inovação no setor e a substituição de algumas peças feitas de aço por peças feitas de plástico ou alumínio. Os novos insumos são mais leves e não corrosivos. Os plásticos são mais maleáveis e possuem melhor encaixe, que dispensam a utilização de presilhas de metal. (BNDES, 2004)⁹

A notória utilização da inovação tecnológica levou a inserção de um novo paradigma dentro do setor automotivo, utilizado pelos japoneses e disseminado internacionalmente pela Toyota, com sistemas como o *just in time* e o *kanban*. Novo paradigma este, que contrapõe-se ao modelo Fordista e torna a empresa ainda mais produtiva e flexível. A nova forma de produção almeja a perfeição ao buscar custos declinantes, ao evitar peças defeituosas, estoque e ao criar diversos produtos novos. (Salerno, 1994)

Neste contexto de estratégia competitiva, inovação tecnológica e reorganização produtiva, relevantes para o setor automotivo¹⁰, a introdução de novos processos de gestão e novas estratégias têm como objetivos a melhoria da qualidade, a flexibilidade da produção, a redução dos custos e a eliminação dos desperdícios. Com este propósito, houve

⁹ www.bndes.org.br

¹⁰ O setor automotivo será o objeto de estudo do próximo capítulo.

a substituição do modelo fordista e foram criados modelos japoneses, com sistemas como o *just in time* e o *kanban*, que será visto no próximo capítulo.

CAPÍTULO 2 – A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

Este capítulo tem como objetivo descrever a indústria automobilística em caráter nacional e internacional, analisando e comparando os métodos de gestão da produção, tradicionalmente utilizados pelas empresas americanas e japonesas, focando as mudanças metodológicas destas em relação àquelas e analisar a indústria automobilística brasileira perante estas mudanças.

O capítulo está dividido em quatro seções. A primeira seção faz um histórico da indústria automobilística internacional, enquanto a segunda seção, descreve os modelos fordista e toyotista. A terceira seção trata da indústria automobilística brasileira e, por fim, a quarta seção analisa o efeito da abertura comercial dentro do setor automobilístico.

2.1. Histórico do setor automobilístico

A indústria em geral e a automobilística, em particular vêm passando há alguns anos por processos de mudanças profundas em sua gestão. Essas mudanças, iniciadas na indústria automobilística japonesa, visam basicamente ao aumento da produtividade e da qualidade e redução de custos, mediante a aplicação de técnicas desenvolvidas no Japão, a partir de teorias americanas, denominadas, no seu conjunto, de Produção Enxuta (Womack et al, 1992).

Segundo Coutinho & Ferraz (1993), o setor montador de veículos no mundo é um oligopólio global, composto por grandes empresas internacionalizadas. A competição é intensa e cada vez mais os produtores de menor porte têm dificuldades de competir com as empresas líderes, mesmo em nichos de mercado. As barreiras de entrada são grandes, principalmente as econômicas, com destaque para economias de escala; barreiras tecnológicas e marcas consolidadas.

O setor automobilístico é um dos mais dinâmicos na economia mundial, por apresentar o maior volume de comércio entre os países. A produção mundial de veículos, em 1992, aproximava-se de 50 milhões de unidades anuais, com uma estimativa de faturamento de mais de 70 bilhões de dólares (Coutinho & Ferraz, 1993).

No entanto, devido às diversas crises, como a crise do petróleo e as sucessivas crises capitalistas, que começaram no sudeste asiático, passando por Rússia, Brasil e, mais recentemente a Argentina, a produção mundial tem caído, tendo chegado a 39,5 milhões de unidades, em 2001 (Automotive Business, 2003). Os principais produtos da indústria são os veículos de passeio (automóveis), veículos de uso misto (pick-ups e vans) e de uso comercial (caminhões e ônibus) (Coutinho & Ferraz, 1993).

Pode-se datar a constituição do setor automotivo ao ano de 1887, quando a Penhard e Levassor, nos Estados Unidos, iniciou a sua produção de automóveis movidos à gasolina, tornando-se a maior produtora em 1890. Conforme apontado por Womack (1992), a fabricação de carros nesta época era totalmente artesanal, as máquinas eram utilizadas somente para a produção de materiais e o volume de produção era baixo.

Em 1903, Henry Ford iniciou a fabricação do modelo A, com plataformas fixas e menor tempo de montagem. Em 1908, começou a fabricar o modelo T, reduzindo ainda mais o tempo da produção, buscando a padronização e criando o conceito de produção em massa que, posteriormente, tornar-se-ia o *Fordismo* (Womack, 1992).

No período anterior ao Fordismo, o processo de montagem de um automóvel dependia do mecânico polivalente, versátil, que necessitava saber de todos os processos e etapas referentes à montagem e do veículo para executar as suas funções. A Ford edificou, neste período, uma em suas práticas de gestão da produção, capacitando os seus trabalhadores, uma vez que iam se especializando por partes (Braverman, 1987).

A princípio, por volta de 1903, seus homens eram mais competentes, contudo, ainda tinham que se deslocar no exercício de suas atribuições. A partir de 1908, a evolução permitiu aos montadores não deixar mais o seu local de trabalho para ir à ferramentaria ou à seção de peças, pois estas funções já haviam sido entregues a um almoxarife. O mecânico

da Ford de 1903 já não possuía o mesmo perfil do mecânico de 1908. O serviço de montagem final fora parcelado aos poucos e agora havia diversos montadores, lado a lado, cada um responsável por operações distintas e limitadas, constituindo uma linha de montagem. Este processo foi sendo refinado progressivamente, de modo que em intervalos de apenas um ano, já era possível a observação de alterações substanciais (Braverman, 1987).

O Quadro 2.1, exposto a seguir, recupera informações referentes aos anos de 1913 e 1914, em que já é possível identificar progressos bastante significativos.

Quadro 2.1 – Produção Artesanal versus Produção em Massa na Área de Montagem: 1913 versus 1914

Minutos para Montar	Produção Artesanal Tardia Outono 1913	Produção em Massa Primavera 1914	Percentual da Redução do Esforço
Motor	594	226	62
Gerador	20	5	75
Eixo	150	26,5	83
Componentes Principais em um Veículo Completo	750	93	88

Fonte: WOMACK, JONES & ROOS, 1992.

O Quadro 2.1 demonstra que a produção em massa reduziu o tempo de montagem do motor, do gerador, do eixo e de outros componentes principais em um veículo completo. O tempo do motor, por exemplo, reduzir de 594 minutos para a sua produção artesanal para 226 minutos com a produção em massa. O gerador de vinte

minutos para cinco, o eixo de 150 minutos para vinte e seis minutos e meio e os componentes de 750 minutos para 93.

Após a fabricação do modelo T, em virtude da redução do tempo e, por conseguinte, dos custos, a demanda pelos carros da Ford elevou-se a tal magnitude que passou a exigir novos métodos de produção da empresa. Os componentes do carro passaram a ser transportados por uma esteira mecânica, elemento que era considerado como principal na nova organização laboral e, à medida que passavam com paradas periódicas os trabalhadores executavam operações simples. Com isso, o próprio ritmo do trabalho passou a ser controlado pela gerência, ao passo que era preciso acompanhar o ritmo em que os equipamentos a serem trabalhados passavam pela esteira (Lima, 1993).

No ano de 1914, foi inaugurada a primeira esteira sem fim, que conseguiu reduzir a um décimo do tempo anterior de montagem do modelo T. Por volta de 1925, já era possível produzir, por dia, quase a mesma quantidade de automóveis que eram fabricados na época que o modelo T começou a ser produzido, cerca de 250 mil unidades. (Lima, 1993).

A partir do momento em que a Ford adotou o modelo de produção em massa, passou a liderar o mercado com uma política somente de oferta, ou seja, a oferecer grande quantidade, porém, um único modelo, que resultou no declínio da empresa em 1930. Foi Alfred Sloan, da General Motors (GM), que criou um sistema de controle rígido, cinco modelos básicos de veículos para atender melhor o mercado – ao contrário de Ford, que só possuía o modelo T – e funções mais especializadas de finanças e marketing. Sloan observou o buraco existente entre uma sociedade com gostos diversificados e um produto de massa e, assim, segmentou o mercado e propôs um modelo para cada um de acordo com os seus meios e necessidades. A fabricação, distribuição, preços e a publicidade adaptaram-se a esta estratégia voltada para o cliente. Desta forma, Sloan conseguiu alinhar o Fordismo ao comércio e fez com que as empresas norte-americanas dominassem o mercado de automóveis em âmbito global (Wood Jr., 1992).

No entanto, a partir da década de 60 o paradigma da produção em massa neste setor começou a ser questionada quanto à sua eficiência, em virtude de um novo conceito de

produção pós-fordista, capitaneado pela indústria japonesa a partir da Toyota, que foi difundido para o mercado internacional na década de 70 (Carvalho et al, 2001).

As novas formas de organização do processo produtivo tiveram vários e importantes desdobramentos. Os novos métodos produtivos japoneses subverteram as concepções de que a produção em grandes lotes de produtos padronizados e o baixo custo unitário eram indissociáveis e a de que, por outro lado, a alta qualidade e os baixos custos seriam mutuamente exclusivos. Outros dados também refletem os impactos provocados a partir da implantação do sistema inovador de produção em massa, assim denominado por Ford. A produção anual dos modelos fabricados artesanalmente girava em torno de 1.000 unidades ao ano por fabricante, enquanto em 1920 a Ford produziu quase dois milhões de unidades do mesmo modelo. Nessa época, a Ford já havia reduzido o preço de venda ao consumidor final de seu modelo T em mais de 2/3 (Womack et al. 1992).

Segundo Chiavenato (1993), o Fordismo, pela ótica da economia e da administração, consiste na racionalização da produção, que se baseia no princípio de dedicação da empresa a um único produto. Para chegar a este patamar existe a opção da verticalização, de forma a dominar as fontes de matérias-primas (borracha, ferro, carvão, etc.) e os sistemas de transportes de mercadorias. A busca por preços baixos se resolveria com a produção em massa, no nível mais elevado possível, com tecnologia capaz de desenvolver a produtividade por operário. Cada operário deve ser altamente especializado, voltado somente para uma tarefa.

A produção em massa baseia-se em três pressupostos básicos: produtividade – consiste no aumento sucessivo da capacidade de produção em menor tempo. As vantagens ficam claras e beneficiam o trabalhador, que ao produzir o dobro de carros em um mesmo período de tempo ganha em dobro; ao empregador, que com a ampliação da produção ganhará vantagens, financeiras ou não; e ao consumidor que gozará de preços menores – intensificação e economicidade (Chiavenato, 1993).

Além de tornar a produção em massa voltada para os desejos do cliente, Alfred Sloan descobriu que não havia necessidade da empresa produzir todos os componentes do produto, cabia a ela projetá-los, comprá-los e montá-los no produto final. E, com isso, ele

criou um sistema organizacional que descentralizou a produção em massa, dentre outras transformações, e revolucionou o Fordismo (Wood Jr., 1992).

Desde a criação desta nova gestão, as empresas norte-americanas atingiram a marca de sete milhões de unidades vendidas na década de 50 e eram responsáveis por 75% das vendas mundiais. E tiveram os modelos de produção e de veículos imitados pela Europa (Automotive News, 1992). No primeiro semestre de 2003 os Estados Unidos venderam pouco mais de oito milhões de unidades e estão entre os 14 maiores fabricantes mundiais (Dealer Online, 13.11.03).

A criação da produção em massa nos Estados Unidos, nas décadas de 10 e 20, foi considerada uma grande mudança dentro do setor automobilístico, seguida pela expansão da indústria automobilística no Estados Unidos e a consolidação da Europa Ocidental, nas décadas de 50 e 60 (Carvalho et al., 2001).

Os japoneses, e sobretudo a Toyota, mostraram ser possível produzir a uma baixo custo unitário, uma grande variedade de lotes menores, bem como conciliar qualidade e preços baixos (Carvalho et al., 2001).

Esse novo método de produção, caracterizado pelo baixo custo unitário, em uma grande variedade de lotes menores e conciliando qualidade e preço baixo é chamado de Produção Enxuta, que será citado na próxima seção.

Apesar de todas estas transformações, a década de 90 se caracterizou por um lento crescimento; pela maturidade e segmentação da demanda; pela saturação relativa; pela intensificação da competição doméstica e pelos relativamente baixos níveis de ocupação da capacidade produtiva (Carvalho et al, 2001).

2.2. Evolução de Paradigmas: do Fordismo ao Toyotismo

“Quando Ford introduziu a linha de montagem de automóveis em fluxo contínuo, em 1913, na fábrica de Highland Park, em Detroit, Estados Unidos, provocou tanto

impacto quanto o que provocam hoje as técnicas industriais japonesas”.(Womack, 1992: 17)

Conforme mencionado na seção anterior, Ford desejava desenvolver as forças produtivas e mesmo as relações de produção por meio do modelo de produção em massa. A potencialização dessa produtividade era estruturada por meio do parcelamento da montagem entre os trabalhadores por meio de uma esteira. Nesta, os produtos eram levados de trabalhador a trabalhador, sem que estes precisassem se movimentar pela fábrica, diminuindo o tempo de montagem e, por consequência, aumentando o tamanho da produção e obtendo ganhos decorrentes da especialização, dada a alocação de um trabalhador para cada função (Moraes Neto, 1989).

Contudo, no final da década de 60 a Europa Ocidental liderou a produção de veículos e ocupou a posição de maior produtor mundial de automóveis. Aliada às mudanças dos anos 60 (o questionamento quanto à eficiência do modelo de produção em massa e a consolidação da Europa Ocidental), foi criada e desenvolvida a indústria automobilística japonesa, que se difundiu internacionalmente na década de 70. Sua emergência teve papel fundamental no processo de mudanças na indústria automobilística mundial e foi o resultado de apoio no mercado doméstico protegido, de dimensões significativas, com um forte dinamismo e um intenso processo competitivo. A entrada das montadoras japonesas no oligopólio internacional intensificou a concorrência e introduziu inovadores métodos de organização e de gestão de produção criados e desenvolvidos pela Toyota (Carvalho et al., 2001).

As décadas de 70 e 80 foram marcadas por consideráveis transformações na indústria automobilística e, com a mudança de paradigmas – do modelo norte-americano de produção em massa para o modelo de produção enxuta japonês.

Os japoneses, por sua vez, capitaneados pela Toyota, iniciaram a produção de carros após o fim da segunda guerra. A princípio, desejavam adaptar ao contexto local o método fordista de produção em massa, que havia sido estudado por administradores japoneses que foram enviados aos Estados Unidos. De fato, o mercado japonês encontrava barreiras na tentativa de produzir automóveis em larga escala, pois era limitado e demandava modelos

diferentes de automóveis. A economia do país, devastada pela guerra, não dispunha de recursos e de demanda para realizar os altos investimentos necessários para a implantação do modelo de produção em massa (Coutinho & Ferraz, 1993).

Diante destas dificuldades, a Toyota e, mais posteriormente, outras empresas, criaram um conjunto de novas filosofias e técnicas de produção, combinando os elementos mais favoráveis da produção fordista – como o relacionamento com os fornecedores, a organização do desenvolvimento de produtos, administração das plantas montadoras com novos métodos de produção e administração – reorganizando-os e conseguindo, simultaneamente, produzir modelos em pequena escala e diminuindo os custos, ou seja, tornando-os mais flexíveis (Coutinho & Ferraz).

Produção Enxuta é um termo traduzido do inglês “*lean manufacturing*”. Esta se destaca pela produção com qualidade; pela redução do tempo de montagem e pela redução de peças com defeitos em relação às empresas norte-americanas e européias. Como resultado, esta produção sofisticou as práticas de marketing e os consumidores, que passaram a ser mais exigentes na escolha do produto (Womack, 1992).

Segundo Coriat (1994), o conjunto de ferramentas da Produção Enxuta reunia as filosofias de produção *Just in Time*, o método *Kanban* e a prática *Kaisen*. O idealista destas ferramentas foi o ex-presidente da Toyota, Taiichi Ohno.

O sistema *Just in Time* visa torna a produção manufatureira simples, mas eficiente, otimizando o uso dos recursos de capital, equipamento e mão-de-obra, capaz de produzir com qualidade, rapidez e segurança a um menor custo (Lubben, 1989).

O *Kanban*, que significa *cartão*, é um sistema de controle de produção criado após a segunda crise do petróleo, em 73, voltada para o combate ao desperdício e para a conscientização do operário (Ribeiro, 2003¹¹).

A prática *Kaisen* é a idéia de melhoria contínua dos processos, dos procedimentos e do homem dentro da empresa. É voltada para o trabalho em grupo, com visão compartilhada e

¹¹ Site Instituto MVC – www.mcv.srv.br – 15.10.2003

para a revalorização do homem dentro da sua empresa (Ribeiro, op cit.). O conjunto desses métodos que é denominado Produção Enxuta.

Segundo Womack (1992), são novos princípios de gestão da produção, que permitem que a flexibilidade da linha de montagem, juntamente com a redução nos tempos de ajuste de máquinas e troca de ferramentas.

Permite um novo funcionamento da linha de produção, em função da demanda real do mercado e não em previsões por departamentos internos, ou seja, redução de desperdícios.

Os estoques são reduzidos praticamente a zero e os fornecedores passam a produzir e entregar na linha de montagem pequenos lotes de peças.

As engenharias de fábrica e de manufatura são incorporadas pela engenharia de produtos fazendo com que ferramentas, máquinas e processos de fabricação possam ser definidos e projetados em paralelo ao projeto do veículo, reduzindo o tempo total de projeto e desenvolvimento de um novo veículo; o número de peças compradas de terceiros aumenta ao mesmo tempo em que o número de fornecedores diminui.

A relação entre montadora e fornecedores passa a ser de parceria e em longo prazo; a força de trabalho passa a ser remunerada de acordo com o tempo de serviço e parte do salário é transformado em bônus vinculado à rentabilidade da empresa.

Os funcionários são conscientizados através de programas de treinamento e passam a buscar a melhor qualidade, o que permite a diminuição do número de trabalhadores indiretos como supervisores e inspetores de qualidade e a elevar o nível de qualidade dos produtos, reduzindo os índices de refugos, de reclamações e de retrabalho.

A montagem de um banco de dados sobre os consumidores japoneses e americanos sobre suas preferências, com a finalidade de atender às necessidades dos consumidores, objetivo principal da Produção Enxuta.

Segundo Coutinho & Ferraz, esse novo paradigma foi e vem sendo adotado pelas montadoras do mundo todo, adaptando-o às diferentes culturas nacionais e organizacionais, ao contexto sócio-político, história, etc.

A difusão de novas tecnologias é intensa. As maiores têm ocorrido nas técnicas de organização da produção devido à adequação ao processo de produção enxuta, mais eficiente, produtiva e qualitativa (Coutinho & Ferraz,1993).

As empresas norte-americanas só continuam a ter vantagens dentro do mercado internacional, porque, além de também aderirem ao novo modelo de produção, a situação de suas montadoras é mais favorável do que a das japonesas.

O contexto de intensificação da globalização é mais favorável à economia americana e às suas empresas, pelo motivo que os Estados Unidos são potência hegemônica e conseguem submeter as demais potências mundiais às suas prioridades estratégicas. As montadoras americanas também se encontram no mercado há um tempo consideravelmente maior e, por esta razão, possuem forte presença, o que as beneficia nos mercados com exceção dos asiáticos. Tais vantagens permitem às montadoras americanas não se sujeitarem a acordos de restrição como, por exemplo, o de exportações e atenuarem a expansão das montadoras japonesas dentro dos mercados onde as americanas têm domínio, principalmente os mercados emergentes.

2.3. O setor automobilístico nacional

A indústria automobilística brasileira começou a se desenvolver com o governo Kubitschek, que criou condições para a implantação da indústria automobilística no Brasil. Kubitschek desenvolveu uma política de incentivos para atrair a indústria automobilística norte-americana. Estes incentivos incluíam isenção de impostos como, por exemplo, na importação de insumos; redução de tributos domésticos; dentre outros. O Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA), também criado por JK, elaboravam os planos

automobilísticos para o Brasil. Eram eles que ofereciam as vantagens cambiais e fiscais para a nacionalização do processo produtivo (Limoncic, 2000).

A política de JK possuía como base a concessão de privilégios, que visava atrair o interesse de montadoras americanas. Porém, devido à fragilidade da infra-estrutura industrial brasileira e da sua economia, as empresas americanas ficaram cautelosas quanto à sua vinda ao país, e preferiram expandir suas operações na Europa, que já visavam os países em desenvolvimento para a expansão de suas fronteiras e encontraram no Brasil grandes oportunidades. São exemplos desta política de fixação de empresas européias a Volkswagen, a Mercedes Benz, a Fiat e a Scania Vabis (Shapiro, 1997).

No entanto, as empresas européias viram uma nova oportunidade de expansão de seus investimentos e passaram a investir no mercado brasileiro, o que fez com que a política de JK lograsse êxito em sua empreitada estratégica no setor automotriz.

Esse conjunto de medidas de incentivo fez com que produtores internacionais de veículos passassem a produzir os veículos dentro do país, pois os benefícios tornavam a produção com menor custo e com maior produtividade. Este processo estimulou o crescimento da indústria de autopeças, inclusive estimulou a utilização da autofabricação, e estabeleceu uma política de substituição das importações de veículos e autopeças por novas indústrias nacionais que suprissem o mercado interno, do mesmo modo que criasse capacidade de exportação (Posthuma, 1997).

Na década de 90, houve a abertura comercial do Brasil, marco que influenciou enormemente o setor automotivo, por permitir que este evoluísse e se atualizasse perante o mercado internacional.

2.4. O efeito da abertura comercial no setor automobilístico brasileiro

A abertura comercial do Brasil, em relação à indústria automobilística brasileira, foi responsável pela entrada de novas empresas, o que proporcionou a inovação e o desenvolvimento do setor, ocasionando mudanças do modelo de produção fordista para o

modelo toyotista. O setor enfrentou diversas dificuldades, e ainda as enfrenta, para se adequar ao mercado internacional. Desse modo, a reestruturação produtiva e a abertura comercial se fizeram necessárias para o desenvolvimento da indústria nacional.

Nas décadas de 80 e 90, o Brasil foi palco de mudanças caracterizadas pelo surgimento de inovações tecnológicas e organizacionais nas cadeias produtivas e pela nova organização do mercado mundial ou globalização.¹²

Segundo a ANFAVEA, os investimentos das montadoras passaram de US\$ 500 milhões na década de 80 para US\$ 1,6 bilhão nos anos 90. Estes investimentos fizeram com que houvesse a expansão do mercado interno através de mecanismos existentes de financiamento direto ao consumidor, ampliando o acesso a novos consumidores. A quantidade de novos modelos também houve diferenças, foram lançados quatorze novos modelos na década de 90, contra sete da década de 80. A partir de 1992, quase todos os lançamentos foram de carro “mundiais”. Exemplos típicos são os modelos como o Corsa, o Palio, o Fiesta e o Clio¹³ (Miranda & Corrêa, 1997).

O fenômeno, que modificou a economia e a política de comércio exterior brasileira e que resultou na modernização da indústria nacional, foi a abertura comercial no início dos anos 90. A partir deste ano passou-se à adoção de políticas liberais de comércio, com o fim de barreiras não-tarifárias e diminuição de tarifas. Essa modernização inviabilizou a frota brasileira, que baseava-se em tecnologias desatualizadas, e trouxe consigo uma nova indústria e novas linhas de montagem com padrões internacionais e com um perfil qualificado para atender ao mercado interno, como também o mercado externo com a fabricação de veículos para exportação (Motta, 2001).

A abertura comercial causou um efeito positivo sobre a indústria automobilística, por meio da indução de mudanças tecnológicas, bem como ofereceu a oportunidade de insumos importados de melhor qualidade, o que forneceu maior competitividade ao produto nacional. Do mesmo modo, a abertura reduziu o custo de inovação e forçou as empresas a

¹² www.seesp.org.br – 29.10.03

¹³ A Renault, objeto de estudo desta monografia, será vista no próximo capítulo.

investir em pesquisa e desenvolvimento (P&D) para vencer a concorrência¹⁴ (Romer, 1990).

O grande desafio do país, assim como do setor foi como se organizar internacionalmente. O setor se viu diante do dilema de se organizar de maneira a se tornar lucrativo em um contexto internacional instável, com a esperança de uma homogeneização nas condições competitivas ou procurar espaços regionais e locais para recriar condições de crescimento. Por fim, em um ambiente de mercado globalizado, as empresas foram levadas a optar pela atividade de produção em regiões, com o objetivo de retirar as vantagens de cada lugar (Freysenet & Lung, 1997).

Segundo Quadros (2001), hoje as transformações ocorrem de maneira acelerada e que resultam em empresas mais preocupadas em questionar e reformular constantemente as estratégias de competitividade. Em suma, o processo de abertura começou com mudanças lentas nas políticas de comércio, na economia, na tecnologia, em novas linhas de montagem e hoje já acompanha o ritmo mundial, mesmo que não em paralelo, ou seja, apesar da indústria automobilística nacional estar em constantes transformações, sua tecnologia ainda não é tão avançada como a dos países desenvolvidos.

O mercado se tornou mais flexível para lidar com flutuações de demanda, acompanhar as mudanças tecnológicas, bem como para mudar seu sistema produtivo, com mudanças de maquinários, métodos de produção e novos sistemas de gerenciamento e controle, sem que isso cause prejuízos (Quadros apud Carlsson, 1989).

Do mesmo modo, a abertura proporcionou a conversão do modo de produção em massa fordista para a produção toyotista, quer dizer, passou a adotar práticas de produção enxuta em suas operações, como o *Just in Time* e a maior rigidez em relação à qualidade (Arkader, 1999).

Os principais objetivos fixados pelo Brasil em relação ao setor automotivo foram manter em funcionamento as grandes montadoras e as indústrias de autopeças já instaladas

¹⁴ Este processo de abertura também criou oportunidades para a instalação de novas empresas em território brasileiro, como a Renault que se inseriu no mercado brasileiro em 1995 e se instalou para produzir carros com linha de montagem brasileira em 1998.

no país, reestruturar as empresas brasileiras do setor, atrair novas companhias e estimular a construção de novas plantas e marcas e consolidar o MERCOSUL, reforçando sua posição como seu ator chave, a começar, atraindo empresas que poderia alocar seus investimentos em outras regiões (Abreu & Ramalho apud Rodríguez-Pose & Arbix, 2000).

A formação de blocos econômicos, a exemplo o MERCOSUL, em 1995, foi outra forma de desenvolvimento e expansão deste setor. Segundo Pinheiro e Motta (2001), ocorre em vista da maior facilidade do intercâmbio comercial entre os países membros, o que tem promovido a realocação de linhas de produção entre as plantas da Argentina e do Brasil, por exemplo. O reposicionamento das montadoras hoje está mais voltado para o marketing, projeto, logística e gestão da qualidade do que para as atividades de montagem e de produção. E, como citado anteriormente, as empresas deste setor escolheram a opção de produção em regiões, para aproveitar as vantagens inerentes aos locais e, assim, aumentar a sua estabilidade e competitividade em relação ao mercado mundial.

Na visão de Limoncic (2000), o movimento de descentralização territorial e a instalação de novas indústrias no Brasil têm sido beneficiadas pela guerra fiscal entre os estados, que visam atrair investimentos, é um exemplo de que o país não possui uma política industrial. E afirma (apud Fernando Henrique Cardoso) que a guerra fiscal e, por conseguinte, a falta de política industrial só traz benefícios aos empresários e não à população e ao Tesouro Nacional.

Contudo, a realocação de plantas provoca aumento na produtividade; maior facilidade de inovação, um exemplo é a General Motors que se localiza em Gravataí, no Rio Grande do Sul, que, com o Mercosul, pode importar peças dos países pertencentes a este bloco econômico com maior facilidade (Limoncic, 2000).

Em relação ao ano de 1996, quando já vigorava o Novo Regime Automotivo, no governo do ex-presidente Fernando Henrique Cardoso, que estimulou o ingresso de novas montadoras através de incentivos fiscais e diminuição das exigências de nacionalização, que ganharam o poder de controlar as empresas de autopeças. Estas foram obrigadas a se adaptar e mudar tecnológica e organizacionalmente. Este processo ocasionou na fusão de

empresas e desnacionalização do setor (Limonic, 2000). Com os investimentos das montadoras no Brasil entre 1996 e 1999 causaram o crescimento do mercado.

Mais de dez anos após a abertura comercial, a indústria automobilística sofre o problema da capacidade ociosa – quando o número de unidades produzidas é maior do que o número de unidades vendidas – enfrenta os desafios de possuir um parque industrial sofisticado e com alta produtividade e possuir um mercado instável, que oscila de acordo com as crises internacionais (Limonic, 2000).

Farrell (2003) defende que a adoção de políticas de atração de empresas multinacionais por meio de redução de impostos e de subsídios financeiros não fazem parte das estratégias ideais. Os países não adquirem benefícios e ainda esvaziam os cofres públicos, o que provoca distorções nos mercados. O setor que mais demonstra a ineficiência destas políticas é o setor automobilístico brasileiro, onde a cada emprego gerado são gastos mais de cem mil dólares em incentivos. O dinheiro que é gasto com incentivos, poderia ser gasto com investimentos estratégicos para o desenvolvimento do capital intelectual (ativos intangíveis) e da capacidade produtiva, tanto em quantidade como em qualidade. O ideal é adotar políticas e estratégias que causem a estabilidade econômica e a segurança do mercado.

Porém, o Brasil optou por adotar estes tipos de estratégia para a expansão do seu mercado interno. Esta expansão contribuiu para a instalação de novas montadoras que iniciaram linhas de produção brasileiras. Dentre estas novas montadoras está a Renault, empresa que aproveitou as oportunidades do mercado para expandir-se, e que em pouco tempo, utilizou com sucesso suas estratégias competitivas, de modo a manter em primeiro lugar nas pesquisas automotivas o nível de satisfação dos consumidores dos seus carros, que será visto a seguir, no próximo capítulo.

CAPÍTULO 3 – ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E COMPETITIVIDADE: UM ESTUDO DE CASO DA RENAULT

Este capítulo tem como objetivo descrever o comportamento e desempenho da empresa Renault pós-abertura comercial brasileira dos anos 90, fazendo um histórico da empresa e analisando os métodos de gestão da produção utilizados, destacando seus elementos de estratégia competitiva.

O capítulo está dividido em três seções. A primeira seção faz um histórico da Renault no mundo e no Brasil, enquanto a segunda seção descreve quais são as estratégias competitivas que a Renault utiliza para o mercado brasileiro. A terceira seção descreve o êxito das estratégias competitivas utilizadas pela empresa no mercado nacional.

3.1. Histórico da Renault

A Renault é uma empresa de capital multinacional, que produz automóveis e veículos comerciais leves em todo o mundo.

A empresa iniciou suas atividades em Paris, na França, no ano de 1899. Os carros produzidos pela Renault nesta época alcançaram notoriedade nos esportes automobilísticos. Este sucesso constituiu um importante instrumento de marketing, e fez com que a empresa adquirisse muitos admiradores. Em 1902, Louis Renault patenteou seu primeiro motor turbo com quatro cilindros e 24 cavalos de potência.

Logo após este período de inserção e certa expansão no mercado, Louis Renault inseriu em sua empresa o modelo de produção Fordista, trazido dos Estados Unidos, por volta de 1905. Este modelo buscava o aumento da produtividade, o qual Renault observou efetividade dentro da empresa e concorrente Ford. Renault observou que a adoção do modelo de produção fordista havia trazido à concorrente melhores condições de competitividade, à medida que resultava em aumento da produtividade, redução do custo

operacional e, por conseguinte, do preço de mercado, o que trouxe melhores condições de competitividade, motivo que levou à adoção deste modelo de gestão da produção.

O sucesso dos seus carros aliado o novo modelo fordista de produção, que levava à diversificação, foi um dos motivos que fizeram com que a empresa produzisse táxis para a circulação em Paris, no início do século, antes da Primeira Guerra Mundial. Ela tornou-se líder na produção de veículos na França e depois na Europa. Não tardou a exportar seus táxis, primeiro para Londres e depois para Nova Iorque e Buenos Aires. (Renault, 2004)¹⁵

A companhia também aproveitou as oportunidades da Primeira Guerra Mundial, que se iniciou em 1914, para vender diversos modelos de veículos, dentre eles ambulâncias e caminhões, produzindo mais de quinhentas unidades e oito milhões de escudos nos quatro anos de guerra. A produção nesta época se estendeu para a criação de seu primeiro tanque, o FT 17, e seu primeiro avião, em 1917.

Em 1919, a empresa passou a fabricar todos os seus componentes, desde o aço até os pneus. Tal atitude também foi resultado da aplicação do fordismo, dado que Ford utilizou deste artifício para o aumento da competitividade, supondo que a integração de todas as etapas produtivas resultaria em economia de custos de transação.

Após a Primeira Guerra Mundial, a Renault passou a ter renome internacional, pois utilizou-se das oportunidades do conflito para ganhar forças e expandir a empresa e se tornou uma das maiores empresas produtoras de veículos do mundo.

A utilização da produção em massa, no ano de 1919, fez com que o custo dos automóveis reduzisse e junto a ele o *gap* que existia entre os veículos norte-americanos e os europeus. Este *gap* era que os automóveis europeus costumavam ser muito caros e inacessíveis a um número muito maior de pessoas que os norte-americanos. Como consequência disto, a Renault passou a gozar de condições de concorrer com as empresas norte-americanas no mercado internacional, ainda que de maneira bastante tímida.

¹⁵ www.renault.com – 14.01.04

Nos anos de 1920 e 1921, Renault criou a Sociedade Anônima de Usinas Renault (*Société Anonyme des Usines Renault (SAUR)*) e alargou a produção com uma economia de larga escala, o que a tornou mais forte, independente e mais competitiva, mesmo com a depressão econômica. Tornou-se uma empresa que se considerava “tudo em uma”, ou seja, totalmente independente, responsável pela produção de todos os componentes dos veículos. Tal estratégia é chamada de “Concentração Vertical”, que se caracteriza pela integração de diferentes estádios da produção e distribuição em uma única empresa.

Em 1929, as mudanças que ocorriam no mundo – o momento pós-guerra, a crise com a quebra da bolsa de Nova Iorque – serviram como oportunidades de ascensão da empresa no mercado internacional mediante as necessidades em algumas áreas. A firma foi obrigada a adotar novas estratégias, conseguiu manter-se ao produzir todos os componentes necessários para reduzir sua dependência de outras empresas, a comprar aqueles que tinham custo mais barato na compra do que quando produzidos e de melhor qualidade, e aproveitou a crise suprindo as necessidades do mercado com tudo aquilo que possuía motor. Apostou na diversificação, introduzindo um contraponto ao modelo fordista e continuou a criação não só de veículos terrestres, como também aéreos e marítimos. Desta forma, a Renault passou a produzir não apenas carros, mas também veículos comerciais leves, caminhonetes, ônibus, caminhões, tratores para fazenda (cujo pilar foi herdado dos tanques da época da Primeira Guerra), motores de navio, unidades do motor e motores de avião.

A recessão norte-americana levou a Europa a uma desordem econômica. A empresa foi obrigada a adotar novas estratégias para sobreviver. As empresas norte-americanas continuavam a utilizar o sistema de produção em massa, porém com maior eficiência e com menos gastos. A Europa empenhou-se em criar políticas para defender e promover as marcas nacionais, com o aumento das taxas de importação e com foco na França e na Itália.

Neste período de 1919 a 1929, a Renault criou mais trinta subsidiárias, algumas na França, outras na África e inaugurou mais duas plantas para enfrentar a competitividade das empresas russas, uma na Bélgica e outra na Inglaterra. Ao final deste período, a Renault se encontrava em 49 países, com grande produção. Apesar de ainda não chegar ao patamar de

produção e vendas em que se encontravam aqueles produzidos pelas montadoras norte-americanas, que eram responsáveis por 85% da produção mundial desta época.

A recuperação econômica da crise de 29 representou um ponto de inflexão na estratégia comercial da Renault. Deparando-se com novas condições em seu mercado interno, a empresa passou a evidenciar a produção de veículos menores, mais acessíveis e mais econômicos para o novo padrão de demanda manifestado pelos consumidores. Estes veículos foram chamados de “carros populares”. O primeiro modelo Renault foi lançado em 1937, o *Juvaquatre*.

Após a morte de Louis Renault, em 1945, a empresa foi nacionalizada e mudou de Société Anonyme des Usines Renault para Régie Nationale des Usines Renault (RNUR), com Pierre Lefaucheu como o novo presidente da empresa. Lefaucheu retomou a política estratégica de produção do *4CV*, um modelo compacto e econômico, um carro popular. O *4CV* (possuía quatro marchas, quatro cilindros, cilindradas de 760 cm³ e chegava a 95 km/h) alcançou grande índice de vendas e passou a ser exportado, ação que tornou a Renault a maior exportadora industrial da França. A empresa foi se reerguendo e no final de 1954 chegava à marca de 51 mil empregados e era responsável por 35% da produção nacional de automóveis.

Em março de 1955, Pierre Dreyfus substituiu Pierre Lefaucheu na presidência da organização. Dreyfus baseava sua estratégia em duas idéias principais: a de planejamento estratégico da corporação, para definir a direção que a empresa deve tomar e como chegar lá; e a de exportação da metade da sua produção, para assegurar o crescimento.

Dez anos depois da criação do *4CV*, a Renault desenvolveu o seu sucessor, o Dauphine, com eficácia semelhante aos modelos norte-americanos, sucesso no ano de 1956. Neste mesmo ano, a Renault criou a CAT (Compagnie d'Affrètement et de Transport – Companhia de Frete e Transporte), e com isso, aumentou suas exportações. Em 1959, era um dos veículos importados mais vendidos nos Estados Unidos.

A inovação voltada para diversificação da produção começou a ser utilizada pela empresa em 1961, com o lançamento do novo modelo *Renault 4*, com cinco portas, tração

dianteira e versatilidade, e em 1962 com o modelo *Renault 8*, com quatro freios de disco, o primeiro no mundo. E também os seus carros de corrida, como o *Renault 8 Gordini* no período de 1964 a 1970, e depois o *Alpine*. Nesta época, há a flexibilização do modelo fordista de produção em massa, que eram modelos standardizados.

Em 1961 a Renault iniciou sua participação em acordos internacionais de cooperação com a Argentina, o México, a Colômbia, a Turquia, a Romênia e a União Soviética, que depois viraram subsidiárias. O Brasil também iniciou um projeto com a Renault com a Willys-Overland, entretanto, este projeto foi desfeito por falta de recursos, em 1968. A empresa também realizou acordos de cooperação com a Peugeot, em 1966 e com a Volvo, em 1971.

Como a produção de modelos compactos continuava a dar certo, a empresa, em 1972, renovou e criou o *Renault 12* e o *Renault 5*. O grande traço inovativo destes modelos era amortecedores traseiros e dianteiros compostos que, por serem mais leves e econômicos, fez sucesso entre o público feminino. É pertinente destacar que direcionar modelos a certos nichos de mercado, isto é, apostar na diferenciação do produto e na segmentação do mercado é uma estratégia competitiva utilizada até os dias atuais.

A empresa utilizou-se da crise do petróleo de 1973 para aumentar suas vendas e o *Renault 5* representou 60% das vendas daquela época, pelo fato deste modelo ser mais compacto, econômico e apresentar menor custo final. Na década de 80, a empresa criou o primeiro monovolume do mercado, o *Espace* e o *Renault 25*. E na década de 90 criou o *Scénic*, o *Mégane* e o *Twingo*.

Hoje na Ásia, a Renault representa 57,6% das vendas de veículos de passeio e comerciais leves. Sua presença na região foi consolidada devido à aliança com a Nissan, onde a Renault adquiriu 36,8% da Nissan Motor, 22,5% da Nissan Diesel e 100% das subsidiárias européias da Nissan, no ano de 1999. (Carvalho et al, 2001) Esta aliança também permitiu o retorno da empresa ao mercado da Austrália, Indonésia e de Taiwan. Na África e no Oriente Médio, a Renault obteve um crescimento de 5,9% nas vendas de veículos de passeio e de comerciais leves. O grupo converteu-se em uma das maiores

fabricantes de autoveículos do mundo. No ano em que foi feita a aliança, a Renault-Nissan produziu 4,8 milhões de veículos.

O objetivo estratégico da Renault era o de ter acesso aos mercados asiáticos, principalmente o Japão e a China, e retornar ao NAFTA, através das operações mexicanas da Nissan. Outro ponto estratégico foi agregar o modelo de gestão da produção japonesa, de cortar custos, aumentar a qualidade e ainda manter-se inovativo e efetivo. Tudo isso se resume em capacidades estratégicas necessárias para a expansão e manutenção no mercado global da indústria automobilística. (Carvalho et al, 2001)

A Renault faturou US\$ 10,106 bilhões no terceiro trimestre de 2003, 9,04% mais que em igual período de 2002. O aumento se deve ao êxito dos modelos Mégane, Scénic e Espace na Europa Ocidental e pela progressão das vendas do grupo no resto do mundo. De janeiro a setembro a Renault vendeu 1.780.365 veículos, incluindo as filiais Dacia (Romênia) e Renault Samsung Motors (Coreia do Sul), queda de 2,2% sobre igual período de 2002. (Gazeta Mercantil, 2003)¹⁶

A entrada da Renault no Brasil se concretizou no ano de 1998, com a inauguração da primeira fábrica no Complexo Ayrton Senna, em São José dos Pinhais, Região Metropolitana de Curitiba (PR). Por conseguinte, em 1999 instala-se a Fábrica de Motores e, no final de 2001, a Fábrica de Utilitários. Esta última foi a primeira fábrica da empresa após a Aliança Renault-Nissan. (Renault, 2004)¹⁷

A produção na fábrica Ayrton Senna assim que inaugurada era de vinte veículos por hora. Com o aperfeiçoamento e o aumento de funcionários, a velocidade da produção passou de vinte veículos para quarenta veículos por hora.

A Renault foi seduzida não somente pela redução de alíquotas e pelo tamanho do mercado brasileiro, como também pela possibilidade de expansão no mercado automobilístico do Mercosul. Com esse objetivo, ela tem formulado estratégias de

¹⁶ Gazeta Mercantil - 22.10.03

¹⁷ www.renault.com.br – 14.01.04

crescimento. Sua meta, juntamente com a Nissan, é atingir mais de 15% de participação no Mercosul até 2010.

3.2. Estratégia de Competitividade da Renault

A Renault tem como estratégia competitiva para manutenção no mercado globalizado a busca por alianças que possam resultar sinergias; adquirir o controle de empresas que tenham uma capacidade instalada e uma rede de distribuição regional; aumentar a capacidade já existente que atenda a mercados regionais; e além de tudo, buscar a diferenciação do produto, muitas vezes através de inovações. Inovações estas que nem sempre são referentes a novos produtos, mas itens e acessórios mais sofisticados em modelos que os concorrentes não têm. Para alcançar tais estratégias tem utilizado mercados emergentes, como o Brasil, a Coréia do Sul e a China. A empresa possui alianças com a Nissan, com a Dacia e a Samsung. (Renault, 2004)

Quanto à inovação, uma estratégia competitiva muito importante no aspecto de diferenciação do produto, a Renault investe muito em pesquisa e desenvolvimento (P&D) na linha de seus produtos. Ela possui um centro de pesquisa e desenvolvimento de produtos chamado “Technocentre”, localizado em Saint-Quentin-en-Yvelines, próximo a Paris, este empreendimento possui uma área construída de 350 mil m², com mais de sete mil especialistas, inclusive do Brasil. Este centro foi inaugurado em 1988, com a intenção de diminuir custos, aumentar a qualidade e manter sempre um elevado nível inovativo. Em 1999, alcançou a terceira posição no *ranking* europeu de empresas que investem em P&D e um total de 532 patentes reconhecidas nos Estados Unidos. (Carvalho apud Freyssenet, 2001)

No Brasil, a Technocentre apóia projetos nas áreas de pesquisas científica e tecnológica e busca parcerias com órgãos públicos e universidades. Também possui um Núcleo de Pesquisa ligado a Renault de Paris. Alguns destes projetos e programas estabelecidos pela Technocentre e o Brasil se dedicam à formação de especialistas no setor automotivo.

A inovação como estratégia é utilizada constantemente na produção de veículos. A Renault possui duas divisões: carros de passeio e veículos comerciais. Dentre os carros de passeio existem seis categorias: os pequenos (Twingo, Clio, Kangoo), os médios (Mégane), os *station-weagons* (Mégane e Laguna), os de luxo (Mégane, Laguna), as minivans (Scénic) e os *saloons* (Espace)¹⁸.

Os maiores exemplos no Brasil são o Scénic, que foi o primeiro monovolume do país, e o Clio, que disputa no mercado dos carros populares 1.0.¹⁹ O Clio é um dos carros populares mais vendidos, porque possui acessórios de luxo, como o *air bag* e a direção hidráulica, em um modelo compacto a um preço acessível aos consumidores. (Fenabreve, 2004)²⁰

Os serviços oferecidos pela empresa são, da mesma maneira, estratégias competitivas que oferecem aos consumidores comodidade e confiança. A Renault dispõe-se a fornecer serviços de manutenção; a efetuar assistência técnica qualificada, em qualquer lugar do Brasil, com peças de reposição e agilidade; assegura preços uniformes em toda a rede Renault e; oferece serviços adicionais, como a lavagem externa do veículo após passagem pela oficina.

A Renault oferece diversos serviços pós-venda. Quando comprado um carro 0km, a Renault tem como marketing próprio oferecer assistência técnica 24 horas. Este serviço funciona gratuitamente por dois anos. O serviço é atendimento emergencial e de socorro mecânico, oferece reboque e funciona todos os dias da semana, o ano inteiro, dentro do Brasil, do Mercosul (Argentina, Paraguai e Uruguai) e do Chile. A firma possui vantagem competitiva neste serviço, pois oferece maior localidade para atendimento e dois anos a

¹⁸ O Mégane e o Laguna possuem mais de uma categoria e por isto é citado por mais de uma vez. Dentre os Méganes existem o Coupé-Cabriolet, o Sport Saloon (sedan), o Hatch, o Sport Hatch, o Sport Tourer. E os Laguna e Laguna Estate.

¹⁹ Os veículos comerciais são modelos de pequeno porte (Kangoo Express, Renault 19 Express e Master) e não foram citados acima porque os carros de passeio possuem maior representatividade para o presente estudo.

²⁰ www.fenabreve.org.br – 16.01.04

todos os carros, ao contrário das outras que oferecem apenas um ano, com exceção de alguns carros mais luxuosos e com valor elevado que chegam a este período de serviço.²¹

Outro serviço é a revisão com preço fechado, onde o cliente pode agendar a revisão com preço fixo das peças e da mão-de-obra. Este serviço pode ser utilizado juntamente com o Pacote de Peças Instaladas, onde é feita a revisão em peças que não estão incluídas na revisão de rotina, como os amortecedores e as pastilhas de freio.

Em síntese ao que já foi dito antes, o Quadro 3.1 demonstra os principais elementos que compõem a estratégia competitiva da Renault no Brasil.

Quadro 3.1 – Elementos da Estratégia Competitiva da Renault no Brasil

- Alianças com outras empresas
- Inovação como diferenciação de novos produtos
- Inovação como diferenciação em inserção de acessórios sofisticados em modelos simples
- Serviços pós-venda: período de oferta
- Serviços pós-venda: assistência técnica em qualquer país do Mercosul e do Chile

Fonte: Elaboração Própria

3.3. O Êxito da Estratégia da Renault no Brasil: Como a Renault se insere no mercado brasileiro

Hoje a Renault do Brasil possui 132 concessionárias por todo o país. O estado de São Paulo possui 46 concessionárias, valor referente a 34,84% do total, seguido pelo estado

²¹ Esta afirmativa foi feita após conclusão de pesquisa feita nos sites brasileiros da Fiat, General Motors, Volkswagen e Ford.

de Santa Catarina, 9,84% (13 unidades) e Minas Gerais, 9,1% (12 unidades). (Abrare, 2004)²²

A empresa pretende manter e aumentar, no ano de 2004 o *market share* alcançado nos anos de 2002 e 2003, de 4,3% do mercado. Este resultado a mantém no quinto lugar do *ranking* das montadoras brasileiras.

Um sedan desenvolvido na Romênia, no leste europeu, poderá ser o próximo lançamento da Renault no Brasil em 2005. O futuro X90, código do três volumes, feito em conjunto com a marca romena Dacia, pertencente ao grupo francês, será produzido na fábrica da marca em São José dos Pinhais. Com 4,25 metros de comprimento, 1,5 metro de altura e um porta-malas com capacidade de 480 litros.²³ (Automotive Business, 2004)

Outro é o novo modelo da Nissan Frontier feita no Brasil para confrontar a Chevrolet S10 e a Ford Ranger. Montada pela Renault no Paraná, ela tem carroceria semelhante à de sua antecessora japonesa, que não era muito vendida no Brasil, a mesma suspensão e um motor igual ao da S10. Mas o que chama a atenção no modelo são as novas linhas da dianteira, o pára-choque mais forte, os pára-lamas maiores. Outro diferencial é que o carro não possui acendedor de cigarros, para consumidores antitabagistas. Uma exclusividade é a tampa da caçamba com chave, feita para deixar o porta-malas seguro para rodar com pouca carga. (Automóvel Dicas, 2004)²⁴

A Nissan tem planos de transferir a linha de produção da picape Frontier dos Estados Unidos para o Brasil. A linha de produção brasileira abastecerá os mercados mexicano e norte-americano. (Quatro Rodas, 2004)

Dando continuidade à estratégia de inovação por diferenciação de acessórios de luxo em modelos menos sofisticados, a Renault desenvolveu para 2004 o Scénic 1.6 com câmbio automático e programas para adequar a marcha ao estilo de direção.

²² www.abrare.com.br – 16.01.04

²³ www.automotivebusiness.com.br – 16.01.04

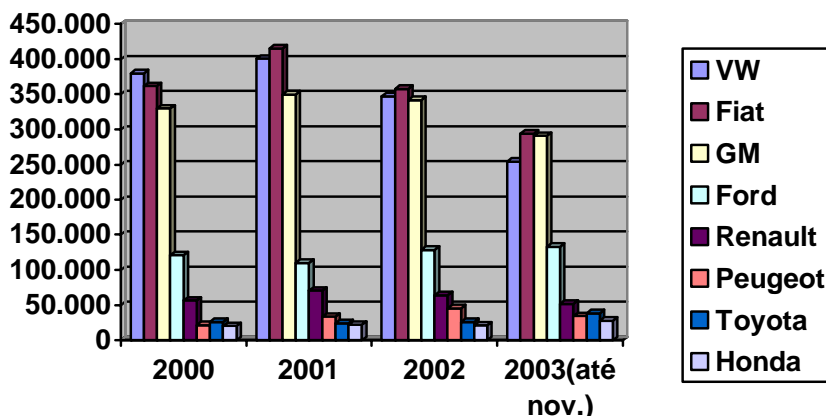
²⁴ www.automoveldicas.com.br – 16.01.04

Quanto às vendas, a Renault vem se mantendo em quinto lugar e deseja manter-se, mesmo com a ameaça da Toyota no ano de 2004, que terminou o ano de 2003 com o pátio vazio e que tem como estratégia para 2004 a produção em pequena escala com aumento gradativo durante o ano (Fenabreve apud O Estado de São Paulo – 04/01/2004).

O sucesso de vendas dos carros menores fez com que a Toyota começasse a investir neste segmento. A empresa pretende lançar no Brasil o Toyota Yaris, mas sem o modelo 1.0. A Nissan, pertencente à Renault, já encomendou o Nissan Micra como concorrente e estratégia para manter-se na frente no *ranking* de vendas (Quatro Rodas, 2004).

A seguir o Gráfico 3.1 demonstra o volume de vendas das montadoras:

FIGURA 3. 1 - Volume de vendas das Montadoras



Fonte: Automóvel Dicas – 17.01.04

A campeã de vendas é a montadora Fiat, que vende mais de 300 mil veículos por ano, seguida pela Volkswagen, General Motors, Ford, Renault, Toyota, Peugeot e Honda.

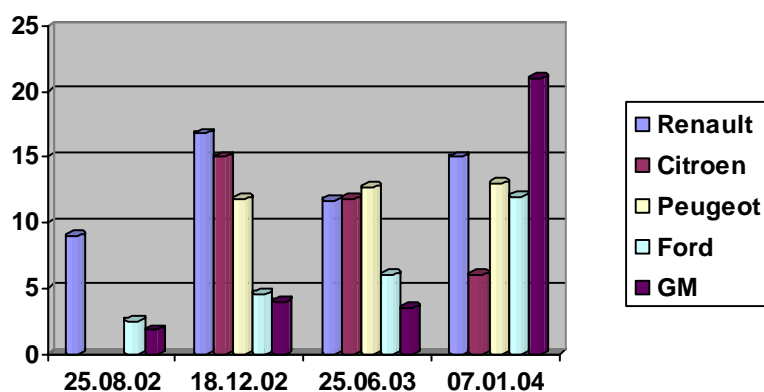
Quanto à satisfação dos consumidores de veículos Renault, a empresa defende que seus carros foram os campeões dos últimos três anos em satisfação dos clientes. A pesquisa

foi feita pela Revista Quatro Rodas em parceria com o Instituto Research International. (Automóvel Dicas, op. Cit.)

Para a Revista Quatro Rodas (2004), dentre os carros ditos “populares”, os 1.0, o modelo Clio da Renault é o melhor em relação ao custo/benefício. O Clio possui direção hidráulica e *air bag* de série, que não é encontrado em outras marcas nos modelos do mesmo nível. Os bancos dianteiros agradam pelo formato e pela correta densidade da espuma, o motor é econômico e o ruído também é o menor. Ficou em quarto lugar na pesquisa, depois do Palio, Fox e Fiesta, ordenadamente²⁵. Mas mesmo ficando na quarta posição, ele foi considerado o melhor automóvel no que se refere à relação custo-benefício.

Porém, a empresa ainda apresenta um alto índice de reclamações. O gráfico 3.2 demonstra a quantidade de reclamações feitas nos anos de 2002, 2003 e 2004.

FIGURA 3. 2 - Quantidade de reclamações para cada 10 mil automóveis vendidos, divididos por marca.



Fonte: Automóvel Dicas apud Jornal da Tarde – Caderno Especial / Jornal do Carro – 17.01.04

²⁵ Nesta pesquisa não foram incluídos os modelos Gol (a VW não dispunha de modelo para teste) e Peugeot 206 (o carro em fevereiro de 2004 ganha modificações).

Em agosto de 2002, a Renault teve nove reclamações para cada 10 mil automóveis vendidos, contra 2,5 da montadora Ford e 1,8 da General Motors. Não há informações sobre o número de reclamações das montadoras Citroën e Peugeot.

Em dezembro de 2002, a Renault liderou o *ranking* de reclamações com 16,8 para cada 10 mil automóveis vendidos, contra 15 da Citroën, 11,8 da Peugeot, 4,6 da Ford e 4 da General Motors.

Já em junho do ano seguinte, 2003, a liderança foi da Peugeot com 12,7 reclamações, 11,8 da Citroën, 11,7 da Renault, 6 da Ford e 3,5 da General Motors.

E em janeiro de 2004, quem liderou foi a General Motors, que disparou com 21 reclamações para cada 10 mil veículos vendidos. A Renault foi a seguinte com 15 reclamações, seguida pela Peugeot com 13, a Ford com 12 e a Citroën com 6 reclamações.

Segundo o presidente da Renault do Brasil (2003), as concessionárias brasileiras da Renault ainda têm muito que melhorar em relação a atendimento ao cliente, mas a maioria é muito profissional.

Observa-se que as montadoras recém-chegadas ao país posicionam-se nos primeiros lugares do *ranking* de reclamações.²⁶ O preço de peças e serviços e a disponibilidade destas peças para reposição também é um problema para as montadoras recentes.

No entanto, a Renault tem superado com sucesso estes problemas, se considerado o tempo em que a empresa está instalada no país. Seus carros estão entre os campeões na relação entre expectativa, venda e satisfação, de acordo com pesquisas realizadas com compradores do veículo.

Segundo a Quatro Rodas (2004) em sua pesquisa “Os Eleitos” do ano de 2003, o Scénic conquistou o primeiro lugar pelo terceiro ano consecutivo na categoria de minivans, o Clio sedan empatou no primeiro lugar com o Fiat Siena em sua categoria e, na categoria

²⁶ É necessário lembrar que o gráfico foi feito baseado em cartas recebidas com reclamações. A pesquisa não foi realizada por um instituto, e sim pela mídia.

dos Hatch Compactos, o Renault Clio também superou as expectativas e ganhou o primeiro lugar.²⁷

Mesmo com todas as reclamações, normais a toda empresa recém chegada ao mercado, a satisfação dos consumidores supera os problemas e é um dos fatores que mantêm a empresa no mercado.

²⁷ Esta pesquisa pontua pela média ponderada entre o que o motorista espera receber do carro antes da compra e o que ele recebeu depois do convívio com ele. É uma relação entre a expectativa e a satisfação dos consumidores.

CONCLUSÃO

A indústria automobilística é um dos segmentos que possui maior necessidade de implementação de estratégias competitivas fortes e concretas, dado o seu alto nível de competitividade e aos seus consumidores, cada vez mais exigentes, que buscam, acima de tudo, conforto e qualidade.

A abertura comercial brasileira da década de 90 possibilitou a instalação de empresas, que demonstrou a atração dos investidores estrangeiros pelo sistema de políticas de incentivos fiscais e a tentativa de estabilização e atualização do mercado brasileiro.

As políticas de incentivos atraíram empresas montadoras, que uma vez instaladas no Brasil, provocaram uma série de mudanças no setor automotivo brasileiro, porque trouxeram consigo tecnologia avançada, a adoção de novos sistemas empresariais, como o *Just in time*, *Kanban* e *Kaisen*, o que promove o avanço da produtividade e a melhoria da qualidade dos produtos do setor.

O referencial teórico, fundamentado nos principais conceitos de estratégia, inovação e novos sistemas de produção, permitiu analisar a desenvoltura da empresa estudada, a Renault, a partir do momento da sua chegada e as dificuldades encontradas para a sua estabilização e para agradar, de maneira satisfatória, os seus clientes.

A Renault é uma empresa com forte atuação no setor automotivo brasileiro e mundial, resultado de um processo de investimento em estratégias competitivas, e da capacidade de utilização da inovação tecnológica em seus produtos.

O sucesso das estratégias competitivas da empresa está cada vez mais aliado a uma conjunção de fatores ligados à inovação. Com o objetivo de se manter no mercado, a adoção de alianças com a Nissan, a Dacia e a Samsung visou desenvolver o sistema de gestão da produção adequando-se ao modelo asiático e conquistando um espaço em seu mercado.

A Renault vem trabalhando para o desenvolvimento dos seus produtos. Os novos produtos a serem fabricados no país, resultados dos investimentos em inovação, deverão contribuir para o aumento das exportações.

A empresa utiliza com sucesso a inovação como estratégia competitiva no mercado brasileiro, tanto que pode-se observar que seus veículos possuem a melhor relação custo/benefício do mercado e a melhor posição nas pesquisas automotivas em satisfação dos seus consumidores.

As dificuldades enfrentadas são inerentes a qualquer empresa recém-chegada, como é o caso da Renault que montou sua fábrica no Brasil no ano de 1998. As mais comuns são as de vencer o problema de fornecimento de peças e assistência técnica, as quais possuem reclamações.

A natureza destas reclamações não vem dos seus veículos, mas sim dos serviços. A Renault coloca como estratégia competitiva e diferencial a qualidade dos serviços e assistência técnica. Se o nível geral da qualidade de serviços se mantiver baixo, um de seus principais instrumentos de estratégia competitiva declina, o que enfraquece a posição da empresa e, conseqüentemente, sua inserção no país.

Entretanto, a Renault vem sendo capaz de superar os obstáculos através do desenvolvimento de produtos e processos e através da experiência que vem adquirindo a cada ano. Segundo o presidente da empresa, ela vai continuar mantendo suas estratégias com sucesso e a qualidade dos serviços irá melhorar para fazer jus ao marketing que empregam.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU, A.R.P., RAMALHO, J.R. *A indústria automobilística brasileira e a implantação de novos pólos de desenvolvimento regional – o caso do Rio de Janeiro*. In: XXIV Encontro Anual da ANPOCS. Petrópolis: out/2000.

ALVES, J.M. *O sistema Just In Time reduz os custos do Processo Produtivo*. <http://libdigi.unicamp.br/document/?view=32> - 02.11.03

ANSOFF, Igor H. *Corporate strategy*. New York, McGraw-Hill, 1965.

ANSOFF, Igor H. *A Nova Estratégia Empresarial*. São Paulo, Atlas, 1990.

ANFAVEA. *Anuário Estatístico da Anfavea, 1999*. São Paulo: Anfavea, 1999.

ARKADER, R.. *Avanços e barreiras ao fornecimento enxuto da indústria automobilística brasileira: a perspectiva dos fornecedores*. Revista de Administração Contemporânea, v. 1, n. 3, p. 07 – 21, jan./abr. 1999.

AVERBUG, A. - www.bndes.gov.br – 03.11.03

BRAVERMAN, H. *Trabalho e Capital Monopolista: a degradação do trabalho no século XX*. 2ª ed., Rio de Janeiro: Zahar, 1980. 379 p.

BURLAMAQUI, L.; PROENÇA, A. *Inovação, Recursos e Comprometimento: em Direção a uma Teoria Estratégica da Firma* - http://www.finep.gov.br/revista/terc_edicao/burlamaqui.pdf - 08.01.04

CARVALHO, E.G., RACHID, A., MARTINS, R.A. *Estratégias Empresariais e Conduta Tecnológica: Indústria Automobilística*. São Carlos: FINEP, 2001.

CHANDLER, Alfred D. *Strategy and Structure: chapters in the history of the american industrial enterprise*. Cambridge, Massachussets, MIT Press, 1962.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introdução à teoria geral da Administração*. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997, 920 p.

CORIAT, Benjamin. *Pensar pelo avesso: o modelo japonês de trabalho e organização*. Rio de Janeiro: UFRJ/Revam, 1994.

CORIAT, B. *Organizations, firms and institutions in the generation of innovation*. Revista Research Policy, CREI – University Paris, 2002.

COUTINHO, L. e FERRAZ, J. C. *Estudo da Competitividade da Indústria Brasileira*, Campinas: Papirus, 1993.

FARRELL, D. *Entrevista: Incentivar o quê?* – Revista Época, Edição 285, Editora Globo (03.11.03).

FERREIRA, Cândido Guerra, HIRATA, Helena, MARX, Roberto, SALERNO, Mário Sérgio. *Alternativas sueca, italiana e japonesa ao paradigma fordista: elementos para uma discussão sobre o caso brasileiro*. Anais Modelos de Organização Industrial, Política Industrial e Trabalho. São Paulo, abr/1991.

FREYSSENET, M. & LUNG, Y. (1997) “*Between globalization and regionalization: what is the future of automobile industry?*”. **Actes du GERPISA – 18**, Université de Evry, França.

GHEMAWAT, P. e PANKAJ, G. *A estratégia e o cenário de negócios*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GOUNET, T. *Fordismo e Toyotismo na civilização do automóvel*. São Paulo: Bontempo Editorial, 1999.

HEDBERG, J. - <http://www.ausweb.scu.edu.au/proceedings/agostinho/paper - 14.08.03>

KAPLAN, R.S., NORTON, D.P. *Organização Orientada para a Estratégia: como as empresas que adotam o Balanced Scorecard prosperam no novo ambiente de negócios*. – Rio de Janeiro: Campus, 2001.

LAFER, C., FERREIRA, O., CAVAGNARI, G. *Proposições para futura concepção estratégica*. Anais do Seminário Estratégia para o Brasil do Século XXI. São Paulo: out/1989.

LIMA, M. E. A. Os equívocos da excelência: as novas formas de sedução na empresa. Petrópolis: Vozes, 1995. 357 p.

LIMONCIC, F. *A insustentável civilização do automóvel. A indústria automotiva brasileira em tempos de reestruturação produtiva*. Cadernos Temáticos - IFCS-URFJ, 2000.

LUBBEN, Richard T. “*Just in Time: uma estratégia avançada de produção*”. São Paulo, McGraw-Hill, 1989.

MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J., *Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management* (Nova Iorque: Free Press, 1998).

MINTZBERG, H., *Strategy Formation: School of Thought*, in J. Frederickson, ed., *Perspectives on Strategic Management* (Nova Iorque: HarperCollins, 1990).

MINTZBERG, H., *The Rise and Fall of Strategic Planning* (Nova Iorque: Free Press, 1994).

MIRANDA, N., CORRÊA, H. ; *Uma análise parcial da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira*. Revista de Administração, São Paulo, v. 32, n. 1, p. 5 - 13, 1997.

MORAES NETO, B. R.

MOTTA, J. R. S. T. – www.camara.gov.br – 03.11.03

PORTER, M. E. (1998). *Como as forças competitivas moldam a estratégia*. In: MONTGOMERY, C. A. PORTER, M. E. *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus.

PORTER, M. E.; (1985). *Vantagem Competitiva*. New York: Free Press.

- PORTER, M. E.; (1986). *Estratégia Competitiva*. New York: Free Press.
- PORTER, M. E.; (1999). *Competição: On competition*. New York: Free Press.
- POSTHUMA, A. C. *Restructing and changing market conditions in the Brazilian auto components industry*. In: KATZ, J.(org). *The automotive industry in Latin America*. Berkley University of California Press, 1994.
- QUADROS, R. *Empresas passam por inovação*. *Jornal do Economista*. Abr/Mai/Jun-2001.
- RIBEIRO, P.D. www.institutomvc.com.br – 10.10.03
- ROGERS, E. M. *Diffusion of Innovations*. USA, New York: Free Press, 1995.
- ROMER, P. *Endogenous technological change*. *Journal of Political Economy*, v. XCVIII, Oct. 1990.
- Revista Quatro Rodas, ano 44, edição 522, janeiro 2004.
- SALERNO, Mario Sérgio. *A Indústria Automobilística na virada do século*. In: Arbix, Glauco e Zilbovicius. *De JK a FHC – A Reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.
- SCHUMPETER, J. *Teoria do Desenvolvimento Econômico*. São Paulo: Ed. Abril, coleção “Os Economistas”, 1982.
- SHAPIRO, Helen. *Engines of growth: the state and transnational auto companies in Brazil*. Cambridge: Cambridge Univesity Press, 1994.
- SELZNICK, P., *Leadership in Administration: A Sociological Interpretation* (Evanston, Illinois: Row, Peterson, 1957).
- SKINNER, W. *A Produção sob pressão*. São Paulo, Nova Cultural, 1997.
- SINDIPEÇAS (2004) *Desempenho do Setor de Autopeças*. São Paulo: ABIPEÇAS/SINDIPEÇAS (www.sindipecas.org.br)

TEECE, D.J. *Managing Intellectual Capital: Organizational, Strategic, and Policy Dimensions*. Oxford University Press, 2000.

TORNATZKY, L. G., FLEISCHER, M. *The Processes of Technological Innovation*. USA, Lexington Books, 1990.

WOMACK, J. P., JONES, D. T., ROOS, D.. *A máquina que mudou o mundo*. Rio de Janeiro: Campus. 1992.

WOOD JR, Thomaz. *Fordismo, toyotismo e volvismo: os caminhos da indústria em busca do tempo perdido*. São Paulo: ERA, set-out/1992.

ZAWISLAK, Paulo Antônio et al. *A produção enxuta e novos padrões de fornecimento em três montadoras de veículos no Brasil*. In: XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2000. São Paulo: Anais do XXI Simpósio de Gestão da Inovação Tecnológica, 2000. v. único.