



COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA EMPRESARIAL: UM ESTUDO DE CASO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NA DÉCADA DE 1990

Christian Luiz da Silva*

RESUMO

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais brasileiras na atualidade. As transformações na economia brasileira ocasionadas, por exemplo, pela abertura de mercado e estabilidade monetária fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem cada vez mais para a longevidade da firma. A indústria automobilística é um exemplo de firma que se transformou para acompanhar as mudanças e exigências econômicas de um mercado cada vez mais competitivo. O objetivo deste artigo é discutir as diferentes estratégias empresariais do setor automobilístico a partir de 1994 e suas implicações sobre a competitividade do setor nesse período.

Palavras-chave: competitividade, estratégia empresarial, indústria automobilística.

ABSTRACT

The competitiveness has been one of the great Brazilian managerial subjects actually. The transformations in the caused Brazilian economy, for example, for the market opening and monetary stability, they did with that the managerial strategies if they worried more and more to the longevity of the firm. The automobile industry is an example of firms that you/they changed to accompany the changes and economic demands of a market more and more competitive. The aim of the present article is to discuss the different managerial strategies of the automobile section starting from 1994, and your implication on the competitiveness of the section in that period.

Key words: competitiveness, managerial strategies, automobile industry.

* Economista, Mestre e Doutorando em Engenharia de Produção pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC).
Professor na FAE Business School.
E-mail: christian.silva@avalon.sul.com.br

INTRODUÇÃO

A competitividade tem sido uma das grandes questões empresariais brasileiras na atualidade. As transformações na economia brasileira ocasionadas, por exemplo, pela abertura de mercado e estabilidade monetária fizeram com que as estratégias empresariais se voltassem cada vez mais para a longevidade da firma. A proteção de mercado e os ganhos financeiros em períodos de alta inflação contribuíram para que as estratégias focadas no negócio fossem tratadas em segundo plano por muitas indústrias brasileiras até o início da década de 90.

A indústria automobilística é um exemplo de firma que se transformou para acompanhar as mudanças e exigências econômicas de um mercado cada vez mais competitivo. Essas mudanças englobam a necessidade de novos investimentos para modernizar o parque industrial, novas exigências dos consumidores quanto à qualidade do produto, estratégias locais orientadas pelas mundiais, criação do Mercosul, entre outros pontos que redirecionaram as perspectivas do mercado automobilístico brasileiro. Permeadas e orientadas por essas transformações, as estratégias das firmas da indústria automobilística delinearam novos rumos para o mercado, impactando na competitividade setorial.

O objetivo do presente trabalho é discutir as diferentes estratégias empresariais do setor automobilístico a partir de 1994 e suas implicações sobre a competitividade do setor nesse período.

A fim de posicionar a competitividade da indústria no seu ambiente concorrencial, no primeiro item serão tratados os conceitos de concorrência e competitividade. No segundo tópico, introduz-se o conceito de competitividade e apresentam-se os vários fatores que influenciam a capacidade da firma de competir no mercado. O terceiro item define estratégia empresarial para focalizar a importância desse fator na competitividade da firma. Com isso, o corpo teórico estará constituído para, no quarto item, discutir as estratégias das firmas da indústria automobilística brasileira (sub-segmento autoveículos). No quinto tópico posiciona-se a indústria automobilística diante de alguns fatores que redirecionaram o segmento a partir de 1994.

1 CONCORRÊNCIA E COMPETITIVIDADE

A competição existe onde há disputa por algo que dois ou mais competidores desejam. Assim, são vários os tipos de competições que se sucedem no cotidiano. A competição econômica existe em um ambiente que se denomina sistema concorrencial, no qual duas ou mais firmas disputam mais pela sobrevivência no mercado que pela própria busca do maior lucro possível.

Segundo POSSAS (1989, p. 56), “Marx entende por concorrência a ação recíproca que os vários capitais exercem entre si ao se defrontarem nos vários planos em que o mercado se faz presente”, pressupondo-se “conferir à concorrência, como conceito dinâmico, um lugar de importância capital nesta problemática – o de elo de ligação, vínculo teórico principal, entre ambos” (p. 77). Portanto, utilizando-se da definição de Marx para concorrência, pode-se abstrair alguns tópicos importantes e inerentes ao capitalismo:

- a) a existência de disputas em um ambiente denominado mercado, no qual se encontram as várias forças e agentes capitalistas;
- b) o conceito de concorrência como algo dinâmico e não inerte ou pacífico;
- c) a concorrência como a forma em que se viabiliza a dinâmica do sistema capitalista a partir de suas leis de movimento.

Dessa forma, o sistema capitalista não está imune às alterações de sua estrutura e do comportamento de seus agentes econômicos, que se transformam para criar ou desenvolver novas formas ou configurações a fim de possibilitar a reprodução do capital. A globalização é uma dessas novas configurações do sistema, trazendo novos papéis e funções para os agentes econômicos de forma que eles encontrem condições de reproduzir o capital e sobreviver no sistema capitalista.

Essas novas funções e movimentos do sistema ocorrem justamente por sua característica dinâmica, que age sobre o comportamento dos agentes econômicos, na busca da sobrevivência e da reprodução do capital, influenciando na reconfiguração do sistema e de seus agentes econômicos no ambiente concorrencial, tornando-os competitivos. Estes agentes econômicos são as firmas, o Estado, os consumidores, os legisladores, os pesquisadores, enfim todos aqueles que fazem parte do sistema econômico. Competir é

participar, mas, principalmente, é uma ação daqueles que continuam existindo. A firma que compete, sobrevive a novas transformações, desenvolve-se e estrutura-se para alcançar o objetivo final: manter ou aumentar a sua participação no mercado com a otimização do binômio *lucro-sobrevivência*.

Todo jogo é composto de ganhadores e perdedores, e a história não desmente essa característica do sistema capitalista, pois são vários os exemplos de empresas¹ que nascem ou morrem todos os dias.² Para vencer o jogo, as empresas se utilizam de estratégias, que se relacionam com a capacidade da firma de compreender o ambiente e visualizar caminhos diferenciados para a utilização de seus recursos a fim de manter ou ganhar mercados. Os jogadores (empresas) são concorrentes entre si, e no processamento do jogo (concorrência) buscam formas de ganhar mais espaço (no mercado) a fim de alcançar seus objetivos (permanecer no jogo – mercado – e lucrar no sistema capitalista). Para isso, utilizam-se de estratégias³ (formas alternativas de participação e diferenciação no mercado) para poder continuar competindo e ser mais competitivos que os outros jogadores (qualidade de competição). Tais estratégias fundamentam-se nos instrumentos que cada competidor irá utilizar, e a melhor combinação entre eles (refletindo a melhor estratégia) resultará no ganhador temporário do jogo. Neste caso, inclui-se a noção de tempo porque o jogo não tem fim enquanto o sistema capitalista existir; a simples existência de um mercado concorrencial que se fundamente em suas leis irá garantir a existência de jogadores e portanto do jogo (do sistema capitalista).

Os instrumentos para competir podem ser qualquer elemento que componha a existência econômica da empresa, tal como a sua característica de relação com o ambiente ou a sua forma de organização, podendo ser representada pelo produto, ou pelo preço e o custo, ou pela qualidade, ou pela tecnologia e inovação, ou simplesmente pela capacidade empresarial, etc. Poder-se-ia continuar enumerando os instrumentos de estratégia, mas todos

apresentam como característica fundamental a especialização e criação de métodos que viabilizem a forma de competir, representando a estratégia visualizada dentro de um planejamento estabelecido.

A noção de concorrência caracteriza-se pelo processo de disputa entre as firmas, e a competitividade é entendida como a capacidade das firmas de estabelecer estratégias que compreendam tanto o contexto externo (mercado e sistema econômico) quanto o interno (sua organização) a fim de manter ou superar a sua participação no mercado no processo de competição. A noção de competitividade é intrínseca à noção de concorrência, pois o próprio conceito de concorrência se traduz como competição ou disputa. O ambiente empresarial é constituído na concorrência, em que se busca maior competitividade para obter vantagens sobre os demais competidores.

A seguir, serão apresentadas algumas noções teóricas sobre competitividade, enfatizando-se a definição dos fatores sistêmicos, estruturais e internos que influenciam a firma em sua capacidade de ser competitiva.

2 COMPETITIVIDADE: FATORES SISTÊMICOS, ESTRUTURAIS E INTERNOS

A competitividade não pode ser vista como uma característica intrínseca da empresa, pois advém de fatores internos e externos, que podem ser controlados ou não por ela. Por definição, a competitividade é intrínseca à concorrência, pois onde há concorrência há competição e, portanto, competitividade, mas a própria competitividade transcende as características peculiares da firma.

O resultado da concorrência não depende só da firma, mas de vários fatores que a cercam. Cada fator tem a sua importância e peso dentro de um ambiente de competição, e, em alguns mercados, um fator pode ser mais representativo que outro, formando-se no contexto da interação dos fatores sistêmicos, estruturais e internos à firma.

Alguns estudos avançaram na definição de competitividade, podendo-se destacar a obra

¹O termo empresa se refere ao dono do capital e a quem toma as decisões gerenciais da firma.

²A firma é citada como um referencial para os agentes econômicos porque se pressupõe que são elas que estão mais comprometidas com a necessidade de sobreviver às mudanças.

³O conceito de estratégia, aplicável para este trabalho, será discutido e desenvolvido mais detalhadamente no item 4.

organizada por COUTINHO e FERRAZ (1995) e por FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER (1995). A primeira obra é pioneira no estudo da competitividade das indústrias brasileiras na sua amplitude em diagnosticar, identificar limitações e potencialidades, além de delinear estratégias, ou linhas de ação, sobre o tema para o caso brasileiro. A segunda obra segue o mesmo princípio teórico e faz uma fundamentação mais intensa acerca da relação entre a competitividade e o padrão de concorrência, dividindo as indústrias analisadas em quatro grandes grupos: *commodities*, bens duráveis, tradicionais e difusores de progresso técnico. Estas obras partem da mesma definição de competitividade, conceituando-a como “a capacidade da firma formular e implementar estratégias concorrenciais, que lhe permitam ampliar ou conservar, de forma duradoura, uma posição sustentável no mercado” (FERRAZ, KUPFER e HAGUENAUER, 1995, p. 3; COUTINHO e FERRAZ, 1995, p. 18).

Os fatores que constituem a competitividade de uma firma são: sistêmicos (não controláveis pela firma), estruturais (que podem ou não ser controlados pela firma) e internos (controláveis pela firma).

2.1 Os Fatores Sistêmicos da Competitividade

A firma está inserida em um ambiente que lhe exerce forças externas, sejam elas econômicas, fiscais e financeiras, sociais, políticas e institucionais, legais ou regulatórias, internacionais e tecnológicas. Esse conjunto de fatores é denominado *sistêmico* justamente porque caracteriza o sistema em que a firma está inserida e que ela não pode controlar. A compreensão dos fatores sistêmicos e o impacto das suas mudanças na firma têm sido um dos grandes desafios da economia moderna, dada a maior correlação entre a macro e a microeconomia.

O Estado, no papel de promotor do desenvolvimento, fundamentou, por meio da teoria keynesiana, os instrumentos de política econômica que lhe possibilitaram interferir na economia, incentivando ou retraindo o crescimento. Utiliza-se de políticas monetárias para aumentar ou diminuir a oferta de moeda e, portanto, o nível de taxa de juros e o nível de investimento da economia. As políticas fiscais definem os gastos governamentais, incentivando ou não o crescimento da economia em virtude de compras e investimentos do Estado. Este é capaz de alterar a política tributária, aumentando ou reduzindo os tributos segundo os

interesses gerais ou específicos de cada mercado e define subsídios e transferências com a finalidade de estimular determinados setores. O Estado interfere nas exportações e importações por meio da administração da taxa cambial e controle das operações de câmbio, definindo o tipo de câmbio adotado, se fixo ou flutuante, e a forma de intervenção governamental no mercado cambial. Além disso, o Estado pode exercer influência em alguns mercados por meio da regulamentação direta da atividade de produção ou mesmo pela fixação de preços de alguns produtos ou remuneração de alguns fatores.

A qualificação da mão-de-obra, as políticas de educação, a formação profissionalizante dos recursos humanos, as influências das relações trabalhistas e sindicais, as conquistas da classe trabalhadora, o grau de exigência dos consumidores, as suas condições culturais na determinação e seleção dos mercados existentes em potencial, enfim, todo o contexto social de um país caracteriza a competitividade de um determinado mercado pela influência intrínseca de suas características locais. Mesmo os fatores arraigados em um forte contexto histórico podem ser dinamizados pela adoção de políticas econômicas, como políticas que privilegiem a educação e transformem as exigências e características do mercado consumidor à medida que o nível educacional vai aumentando.

Outro fator sistêmico construído historicamente e que pode ser modificado com o tempo é a infraestrutura. Ela compreende os recursos básicos para o estabelecimento de qualquer firma em qualquer parte do país, viabilizando a sua interligação com os mercados. Alguns desses recursos são: a existência de sistemas de energia, água, rodoviário ou hidroviário adequados para a implantação e acesso de fábricas, comunicação e a potencialização de serviços tecnológicos. A infra-estrutura pode não ser exatamente um fator de vantagem competitiva, pois deveria ser homogênea entre os competidores, mas torna-se uma forte desvantagem para aqueles que não a possuem.

A estrutura produtiva e a regionalização tornam-se também um fator sistêmico da competitividade. Os denominados pólos industriais formam um contexto favorável à implantação de novas fábricas na região. Este ambiente pode ser formado pelo Estado, unificando os seus objetivos de fortalecimento da economia em determinados setores com o desenvolvimento regional.

Os fluxos internacionais, sejam comerciais ou financeiros, tornam-se mais influentes no ambiente da globalização, pois o capital passa a migrar para onde pode ser mais otimizado. Isso influencia as condições locais de competitividade, em função da participação das empresas em mercados globais. Dessa forma, a competitividade da firma pode se alterar na direção das relações internacionais entre as nações.

Embora os fatores sistêmicos da competitividade sejam específicos, as firmas precisam compreendê-los para melhor conhecer o ambiente em que estão inseridas.

2.2 Os Fatores Estruturais da Competitividade

Além do ambiente, a firma está imersa em uma estrutura de mercado que é particular ao tipo de produto ou serviço pela qual ela concorre. Esta estrutura de mercado caracteriza a oferta e a demanda, bem como as formas específicas de regulação da concorrência. Tais características são denominadas de fatores estruturais da competitividade, que, segundo COUTINHO e FERRAZ (1995, p. 20) “são aqueles que, mesmo não sendo inteiramente controlados pela firma, estão parcialmente sob sua área de influência e caracterizam o ambiente competitivo que ela enfrenta diretamente”. Os autores dizem que os fatores estruturais são formados pela característica do mercado consumidor (demanda), configuração da indústria (oferta) e tipo de concorrência ou regras que definem estruturas e condutas em suas relações com consumidores.

Trata-se de uma visão particularizada do microambiente em que a firma está inserida, pois refere-se somente ao seu mercado. Este mercado pode ser definido como o conjunto de transações de um produto ou serviço. O mercado pode ser analisado a partir das partes transacionais (oferta e demanda), buscando-se caracterizá-las para melhor compreender seu comportamento. Tais características podem diferir para cada mercado, para cada produto ou serviço.

A competitividade de uma firma depende da forma como ela consegue interpretar a subjetividade de sua demanda e retratar isto em produtos ou serviços que

levem os consumidores a gastar seu dinheiro. Trata-se de uma característica que não é inteiramente controlada pela firma, porque os consumidores possuem qualidades naturais, já que são leais a marcas, têm limitações de renda, etc. Mas por meio do conhecimento dessas qualidades aplicado aos atributos do produto, criando valor com custos compatíveis, a firma pode alterar ou potencializar as qualidades intrínsecas dos consumidores, criando novos mercados ou ganhando participação no existente. Novas idéias geram novos ganhos, compensando a dificuldade de criar e inovar. Ser competitivo também é compreender o ambiente da demanda para subtrair da subjetividade dos consumidores conhecimentos que viabilizem vantagens na disputa de mercado.

A formação da demanda e a capacidade da firma de compreendê-la e maximizá-la refletem-se nos valores totais do mercado. As vendas e o seu crescimento, a taxa de renovação do parque industrial e os novos investimentos, o lançamento ou modificação dos produtos oferecidos, a diferenciação do produto, a quantidade produzida *versus* a vendida e a evolução do preço médio, dentre outros fatores, são indicadores que mostram como os produtores estão compreendendo a necessidade dos consumidores.

Para atender a essa demanda, existe um conjunto de produtores que formam a oferta do produto, a qual define a configuração da indústria⁴. A teoria econômica define alguns tipos de estruturas de mercado que tratam justamente da configuração do mercado ofertante. As principais características das estruturas de mercado estão fundamentadas na relação entre os produtores (oferta) e consumidores (demanda), dadas as características de mercado como: quantidade de firmas produtoras, quantidade de consumidores, tipo e característica do produto, poder de influência dos agentes econômicos (produtores ou consumidores) nas curvas de oferta e demanda, efeitos de economias de escala e escopo, tendências para concentração do mercado, abundância dos recursos produtivos, poder de negociação dos fornecedores e dos compradores, barreiras de entrada de novos produtos substitutos (similares ou sucedâneos) e rivalidade entre os competidores.

⁴Define-se como configuração da indústria não somente o setor secundário mas os conceitos relativos à estrutura de mercado, utilizados para os demais setores da economia: primário (agricultura) e terciário (serviços).

Todos esses itens moldam ou configuram o mercado do qual as firmas e os consumidores fazem parte, sendo que as informações advêm de constatações da realidade expressas em estruturas de mercados definidas pela teoria econômica. Essas informações muitas vezes expressam tendências apontadas pelo mercado, podendo haver uma dinâmica na configuração deste por meio de mudanças históricas nas funções qualitativas das características mencionadas anteriormente. A definição de estruturas de mercados é inalterada na conceituação da teoria econômica, mas sua aplicação aos mercados é dinâmica, dada a possibilidade de mudança das características do mercado com o tempo.

Como fator estrutural da competitividade, além do mercado e da configuração industrial, têm-se os fatores concorrenciais, ou melhor, as regras que definem condutas e estruturas empresariais em suas relações com consumidores, meio ambiente e competidores. Trata-se de legislações e incentivos específicos ao setor analisado, englobando os sistemas fiscais e tributários, as regulações pertinentes ao comércio internacional e o direito de propriedade estabelecido.

Para compreender os fatores determinantes da concorrência no setor, pode-se analisar quais são as taxas de importação e os tributos ou contribuições fiscais relativas às exportações, os tributos das operações industriais e da comercialização, as regulamentações referentes ao direito de propriedade intelectual, os incentivos dados ao setor e o seu papel na política industrial do país, as normatizações de proteção à concorrência estabelecidas exclusivamente para o setor e as barreiras setoriais não-tarifárias e outras regulamentações específicas do setor que afetam seu padrão de concorrência.

2.3 Os Fatores Internos da Competitividade

A capacidade empresarial, a estratégia e a forma de gestão da firma, a busca pela inovação presente nos objetivos e na rotina da firma, os recursos produtivos que a firma possui, a compreensão do mercado e dos fatores sistêmicos, a flexibilidade nas decisões, a capacidade de cooperação entre a firma e os componentes do seu macroambiente (cliente, fornecedor, concorrente) são algumas características

dos fatores internos da competitividade da firma. São fatores intrínsecos que dependem da forma como a firma modela o seu processo de gestão, da forma como ela enxerga o mercado e o ambiente em que está inserida e da sua visão entre o passado e o futuro congruentes nas suas metas e objetivos para manter ou ganhar participação no mercado.

O foco de estudo dos fatores internos difere de firma para firma, pois cada uma pode apresentar fatores diferentes e formas alternativas para observar o mesmo fato. Isso explica por que uma firma tem sucesso e outra não quando estão inseridas no mesmo sistema econômico e têm acesso aos mesmos recursos objetivando atingir o mesmo mercado, dependendo da capacidade empresarial de cada firma. Essa capacidade é um fator intrínseco e até natural dos empreendedores, que pode ser mais favorável em uns mercados que em outros. Enfim, trata-se de uma característica que não pode ser generalizada para várias firmas ou que justifique por si só o sucesso de uma firma. Como já mencionado nos itens 2.1 e 2.2, o sistema econômico é dinâmico e o momento da decisão econômica difere ao longo do tempo.

Diante da dinâmica do sistema capitalista, a firma busca desenvolver técnicas ou informações que permitam um monitoramento constante do setor em que ela participa, para que possa justamente traçar o perfil daquele momento e projetar as tendências, podendo comparar o real com o previsto e dinamizar o processo de decisão empresarial. Entretanto, esta decisão e a capacidade de tornar o real diferente da tendência advêm da capacidade empresarial de transformar e adequar a firma às novas oportunidades de mercado ou mesmo de criar estas oportunidades.

O novo ambiente econômico, que coloca a busca da competitividade como uma necessidade de sobreviver, exige do empresário uma postura mais dinâmica e atenta às transformações e, principalmente, capacidade de gerenciar e potencializar os recursos produtivos que possui por meio da descentralização do processo de gestão da administração horizontalizada, possibilitando que as diretrizes da firma aconteçam no ambiente dos trabalhadores, que as tornam operacionais, buscando na melhoria contínua a participação de todos os funcionários nesta difícil missão de sobreviver ou ganhar mercado em um ambiente mais competitivo.

3 ESTRATÉGIA EMPRESARIAL

O acirramento da concorrência no último século, principalmente nas últimas décadas com a Terceira Revolução Industrial⁵, fez com que as firmas tivessem mais dificuldades em estabelecer os seus rumos e exercer sua capacidade de empreender para estruturar e compor um conjunto de fatores internos e externos que garantisse a sobrevivência e o lucro em um mercado cada vez mais competitivo, globalizado.

Segundo BAUMANN (1996, p.44), num sistema globalizado as diversas unidades nacionais passam a ser componentes da mesma estrutura integrada de geração de valor, cujas estratégias globais levam à procura de redução de custos, à especialização das linhas de produção, entre outros atributos que visam à crescente eficiência e ao maior grau de competitividade. As estratégias empresariais se voltam para estes objetivos, buscando combinar e aplicar os atributos existentes direcionados para a consecução da sua meta, ou seja, visando a criar vantagens competitivas dentro deste ambiente concorrencial.

MINTZBERG, AHLSTRAND e LAMPEL (2000) definem estratégia como um conjunto de cinco conceitos:

- a) a estratégia é um plano que indica uma direção, um guia ou um curso de ação para o futuro;
- b) a estratégia é um padrão que é uma função da consistência em comportamento ao longo do tempo;
- c) a estratégia é uma posição ou localização de determinados produtos em determinados mercados;
- d) a estratégia é uma perspectiva, ou seja, a maneira fundamental de uma organização fazer as coisas;
- e) a estratégia é uma manobra específica para enganar um concorrente.

Considera-se que é muito difícil definir a estratégia com fundamentos tão abrangentes e complementares, tendo cada um sua importância maior em diferentes mercados. Por isso, não se pretende aqui esgotar nem visitar vários autores e

obras para a definição de estratégia, pois, como alertado pelos autores mencionados, sua definição é muito complexa.

MINTZBERG (1998) afirma que existem duas visões opostas da estratégia: uma mecânica e outra artesanal. A mecânica é construída em laboratório, ou melhor, dentro da firma, por pessoas especializadas e formadas para elaborar uma estratégia racional dentro do ambiente em que está inserida, mediante a conjunção da razão e da criterização num ambiente científico. A estratégia construída artesanalmente emerge da habilidade, da qualidade daquele que a faz capaz de perceber e dominar os detalhes que estão à sua volta.

Para Mintzberg, o melhor processo de elaboração de uma estratégia eficaz se dá pela criação artesanal, ou seja, aquela formada pela arte e pela habilidade de criação de um caminho que maximize os recursos existentes com o intuito de atingir o objetivo da organização. Corroborando este pensamento a definição de estratégia dada pelo seu conceito intrínseco que vincula habilidade e astúcia à formação de um rumo para a conquista dos objetivos.

Situando a estratégia no tempo, vincula-se seu conceito ao passado, ao presente e ao futuro. O passado é a história dos resultados oriundos de estratégias definidas e dos ambientes dinâmicos e animadores dos resultados conseguidos pelas ações tomadas. O presente passa a ser o resultado de interações existentes no momento a partir de estratégias passadas e direcionamentos para o futuro. O futuro será a habilidade em perceber a situação presente, dentro da história construída, e programar a capacitação dos recursos, por meio do controle e da aprendizagem dos atributos da organização, na estruturação da forma pressuposta à obtenção do sucesso empresarial. O passado, o presente e o futuro se encontram na linha do direcionamento estratégico da firma, sendo que a estratégia surge da habilidade do empresário de perceber o momento e o contexto passados e futuros. O empresário situa-se entre um passado, que o capacita empreendedora, e um futuro de oportunidades de mercado, associado a um conhecimento da organização e do ambiente em que ela está inserida, fazendo que o passado esteja presente na projeção do futuro.

⁵Sobre a Terceira Revolução Industrial, ver: COUTINHO, Luciano. A terceira revolução industrial: grandes tendências de mudanças. **Economia e Sociedade**, Campinas, n. 1, ago. 1992.

Nesse contexto, o empresário traduz a sua perspectiva de novos nichos de mercado e oportunidades em estratégias, tornando-se necessária uma estratégia deliberada para mostrar o caminho que a firma deseja seguir e uma estratégia emergente que avalia os “atalhos” que surgem com as mudanças econômicas.

Destarte, a estratégia competitiva é definida no presente trabalho como a capacidade de estabelecer formas de ações planejadas e deliberadas a partir da compreensão do objetivo e das características da firma, aliada à flexibilidade de compreender o ambiente e a sua estrutura de mercado para identificar novas ações que corroborem a consecução dos principais objetivos empresariais: a realização do lucro e a sobrevivência no mercado. A estratégia competitiva não é um conceito estanque, ela se altera e se molda no sistema econômico, variando de firma para firma, na busca de novos nichos de mercado e da manutenção do espaço conquistado.

CASTRO et al. (1996, p.139) resumem a importância da estratégia, dizendo que

são as estratégias competitivas utilizadas pelas firmas em seu processo de enfrentamento no mercado, ou seja, como conquistam e/ou mantêm suas posições competitivas e, principalmente, como constroem e renovam seus potenciais competitivos ao longo do tempo, que passam a ocupar um lugar de destaque na formulação do discurso econômico. Na base destas estratégias, a existência de diferentes capacitações, graus de competência e objetivos ocupam uma posição fundamental para a explicação dos fenômenos econômicos.

A estratégia reflete a participação da firma no mercado através de seu posicionamento e participação, pois define como a organização pretende se diferenciar dos concorrentes no mercado. A estratégia competitiva ocupa um espaço importante e decisivo no sucesso da firma, equivalendo ao sucesso empresarial de construir ou renovar os seus potenciais competitivos. Esse potencial se molda pela capacidade empresarial de enxergar o mercado nesse ângulo diferencial, e o sucesso está atrelado à consecução de uma estratégia bem definida.

O sucesso estratégico depende da capacidade da firma de reconhecer o momento em que se encontra e saber identificar o ambiente para conceber o melhor nicho para a sua arte final: o sucesso da organização. Essa capacidade deve ser desenvolvida todos os dias, pois o sistema econômico é dinâmico, o tempo de resposta das firmas é curto e as incertezas

são muitas, fazendo com que as estratégias emergentes sejam tão fundamentais quanto as deliberadas para estabelecer os rumos da firma. Trata-se de um processo dinâmico, assim como o é a noção de competitividade pressuposta no presente trabalho.

4 FATORES INTERNOS DE COMPETITIVIDADE: AS ESTRATÉGIAS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

SANTOS e PINHÃO (1999, p. 196) resumem a estratégia de gestão das novas montadoras e autopeças instaladas no país afirmando que estas estão investindo em plantas de grande escala, principal barreira à entrada de outros concorrentes neste mercado. Com o objetivo de

aumentar a sua participação no mercado global, principalmente na América do Sul, adotam uma estratégia comum para o Mercosul, buscando a integração das plantas do Brasil e da Argentina. As novas plantas procuram maior racionalidade, realizando apenas as atividades de estamparia, fechamento e pintura da cabine e montagem final do veículo, transferindo o maior número possível de operações com os fornecedores. (...) Para atender a esses novos conceitos de produção das montadoras, verificam-se também a entrada e o fortalecimento de grandes fabricantes mundiais de autopeças no País.

Até o início da década de 90, a estratégia das montadoras era calcada na verticalização dos fabricantes de veículos, criando um imenso parque metal-mecânico de autopeças com a abertura de mercado por meio do fortalecimento da relação *cliente-fornecedor*, dividindo a responsabilidade de ser competitiva com a indústria de autopeças. Hoje as montadoras buscam associar-se informalmente às firmas que se comprometam com o desenvolvimento do produto até a entrega síncrona deste, repartindo os lucros, pelo aumento das vendas, ou prejuízos, pela falta de competitividade. Montadoras e fornecedores tornam-se grandes firmas virtuais ligadas pelo incentivo de competir mas com administrações separadas que seguem as estratégias estabelecidas pelo contexto em que atuam e pelo direcionamento da cadeia produtiva.

A estratégia de fortalecimento da relação *cliente-fornecedor* pode ser observada nas novas firmas que se instalaram no Brasil a partir de 1995. Segundo SANTOS e PINHÃO (1999), a Toyota, instalada em São Paulo, é bastante desverticalizada, em consonância

com a filosofia japonesa, e opera com alta participação dos fornecedores. A planta que produz o Classe A, da Mercedes Benz, é bastante desverticalizada e no próprio parque industrial estão instalados 10 fornecedores, denominados fornecedores sistêmicos. A Peugeot, instalada no Rio de Janeiro, atraiu alguns de seus fornecedores mundiais. A Chrysler, em Curitiba, também é desverticalizada e a fábrica se ocupa apenas da pintura e montagem.

A Renault, além de ser desverticalizada, segue uma política de *follow sourcing* e *single sourcing*, estabelecendo uma parceria com fornecedores escolhidos. *Follow sourcing* é uma política que privilegia os fornecedores que acompanham a firma em todos os lugares, tornando-os responsáveis pelo desenvolvimento de produtos e por fornecer os maiores sistemas da Renault. O *single sourcing* é a política de fornecedores únicos para determinadas peças e para cada faixa de mercado, visando a aumentar o comprometimento do fornecedor com a competitividade do produto final.

A Audi/Volkswagen também adota a política de *single sourcing*, pois trabalha com um único fornecedor para cada família de peças, por modelo, com o objetivo de reduzir tempo e custo no desenvolvimento de produtos. A maioria dos fornecedores foi definida na Alemanha, sendo que dos 110 fornecedores 13 estão instalados juntos à fábrica (sistemistas).

Empresas como a General Motors, que fabrica automóveis no país desde de 1959, mudaram suas estratégias seguindo a nova configuração industrial, que torna relevante a participação dos fornecedores. Até a década de 80, a montadora tinha uma indústria verticalizada e hoje também está colocando os seus fornecedores junto à fábrica. Na fábrica do Rio Grande do Sul, a GM terá 17 fornecedores instalados no terreno da fábrica, mudando portanto a estratégia de verticalização da produção para um sistema fundamentado na cadeia de valor co-participativo entre cliente (montadora) e fornecedor (autopeças e serviços).

A Volkswagen aprimorou o seu relacionamento com os fornecedores com a criação dos fornecedores sistemistas na sua fábrica em Curitiba, que fabrica o Audi e o Golf, desenvolvendo sistemas informatizados que diminuem o tempo e o custo de uma contratação, o que foi denominado, pelo suplemento Tecnologia da Informação da Gazeta Mercantil (1999), de **fornecedores sem fronteiras**. A Volkswagen

inaugurou em agosto de 1999 o sistema denominado NET2000, que integra 4,5 mil fornecedores por meio da Internet. Segundo Sérgio Macedo, gerente de tecnologia da informação da firma, citado em ROCHA (1999), “desde o início, o projeto é visto como estratégico porque (...) nosso foco é a redução do custo do processo”. Ainda citado em ROCHA (1999), Macedo comenta:

as compras gerais envolvem atualmente (1999) sete fábricas da Volkswagen no Brasil e na Argentina. (...) Pelo sistema antigo, a necessidade de determinado produto demandava muito trabalho manual, burocracias de escritório, redundância de informações e as questões primordiais: tempo e dinheiro. (...) No conjunto, o custo do envio e recebimento de papéis, o tempo de pessoas, a digitação e a preparação de relatórios e as cartas de oferta de preço foram de alguma maneira reduzidos. De 0 a 100, custa 10. Ou seja, sai 90% mais em conta.

VILARDAGA (1999d) destaca que essa nova estratégia das montadoras fortalece a relação *cliente-fornecedor*:

atualmente, todas as montadoras do País produzem pelo sistema *just in time*. Todas recebem ou pretendem receber as peças no momento de produzir o carro ou, no máximo, algumas horas antes. (...) Os riscos de produção, além do mais, passaram a ser compartilhados entre o fabricante de veículos e seus fornecedores. E muitos desses fornecedores, chamados de sistemistas, foram convidados a instalar suas fábricas ao lado das novas linhas de montagem. Busca-se, de todas as formas, diminuir os custos de transporte e aumentar sua eficiência.

A estratégia de redução de preços entre as montadoras brasileiras permanece válida principalmente para os segmentos populares, que representam mais de 60% das vendas internas totais. A intensificação da relação *cliente-fornecedor* e a maturação da cadeia de valor fazem parte desse objetivo. Entretanto, o *preço-limite* para o mercado de carros populares é mais alto que para os demais setores porque a barreira à entrada tecnológica é muito forte nesse segmento, já que há poucas ofertas de veículos importados com esta motorização. A oferta dos carros populares é dominada exclusivamente por quatro montadoras que já concentravam as vendas no mercado brasileiro antes mesmo da abertura comercial para carros importados, em função das particularidades técnicas do produto, que funcionam como uma proteção de mercado.

Mesmo com a proteção de mercado, a guerra de preços continua. O carro popular teve seu preço de venda aumentado mas também agregou muitos acessórios, tornando-se um sinônimo de carro com motor 1.0 e preço baixo, e não mais sinônimo de carro básico ou desprovido de quaisquer acessórios.

Espera-se que haja uma remodelação do mercado de populares com o lançamento do Clio da Renault. A montadora tem no segmento de populares o seu grande trunfo para ganhar economia de escala e conquistar o mercado interno, do qual objetiva alcançar 10% até 2005, segundo ROSA e VILARDAGA (1999). Esse autores ainda comentam que os próprios executivos da Renault não pretendiam iniciar uma guerra de preços, mas que entrariam no mercado com preços competitivos e ofereceriam mais acessórios que a concorrência. Dessa forma, a estratégia para o segmento permanece, concentrando os esforços das montadoras em oferecer mais acessórios e equipamentos, com a possibilidade de pequenos aumentos dos preços, porém agregando valor ao produto.

A estratégia para o mercado de populares pode passar por novos produtos com preços ainda mais em conta que os presentes no mercado. Essa estratégia é a ensaiada pela GM, cuja participação dos populares no *mix* de produtos é menos significativa dentre as quatro principais montadoras do país. Dessa forma, a montadora tem o objetivo de produzir um popular mais barato, um carro menor, classificado de subcompacto, que seria vendido por menos de R\$ 10 mil. Parece ser um nova segmentação de mercado que, junto com o KA da Ford, inicia uma briga mais concentrada em preço do que a enfrentada pelos carros populares hoje.

Dos modelos ultrapassados presentes até o início da abertura do mercado, no início da década de 90, para os carros subcompactos e populares mais incrementados, a indústria automobilística brasileira passou por uma reestruturação tecnológica, iniciando um novo ciclo de desenvolvimento local.

A estratégia realizada pela indústria automobilística nas décadas anteriores fez com que a abertura de mercado posicionasse as montadoras locais dentro de um novo ambiente, fazendo com que a estratégia emergente fosse mais influente que a adotada nos anos anteriores. A estratégia emergente da indústria automobilística fez com que as montadoras

aproveitassem um nicho de mercado antes inexistente, a partir de incentivos governamentais, e reposicionassem a proteção de mercado por outros caminhos, que não o legal ou tarifário, mas o tecnológico. VILARDAGA (1999b) afirma que “nos últimos dez anos, a estratégia de produtos das montadoras no Brasil foi totalmente reformulada. Projetos ultrapassados, que sobreviviam por décadas, foram deixados de lado e substituídos por carros globais”. O autor acrescenta que “dos dez automóveis mais fabricados no mundo, cinco hoje (em 1999) são montados no Brasil: Corsa, Corolla, Golf, Civic e Astra”. (VILARDAGA, 1999b).

A vantagem competitiva das montadoras locais com relação aos produtos importados está em perceber o nicho de mercado dos carros populares, inexistente até então, e criar veículos capazes de atender a demanda.

Apoiada na busca de inovações e de novos mercados, a indústria automobilística brasileira torna-se cada vez mais um expoente tecnológico para o demais mercados emergentes. Segundo VILARDAGA (1999b) “o Brasil virou um campo mundial de provas operacionais para a indústria automobilística e uma base de projetos destinados a mercados emergentes”. O próprio autor anuncia (1999a):

engenheiros da Volkswagen brasileira participam atualmente (1999), na Alemanha e no Brasil, do projeto de desenvolvimento do PQ-24. Cabe a eles, por exemplo, resolver problemas de adaptação dos modelos de plataforma aos mercados emergentes. A divisão de engenharia da GM vem se dedicando às últimas definições do Arara Azul, o carro subcompacto da marca que deve começar a ser produzido no ano 2000 ou a atender as divisões Buick e Cadillac nos Estados Unidos. Em Pomigliano, na Itália, cerca de 30 engenheiros da FIAT brasileira dedicam-se ao desenvolvimento da nova família de motores, que será fabricado no país. O Brasil é hoje o principal centro de desenvolvimento de tecnologias e produtos automobilísticos no hemisfério Sul.

A capacitação tecnológica fez com que as montadoras locais se fortalecessem em comparação às matrizes, e hoje grande parte dos projetos globais conta com a participação dos engenheiros brasileiros. Um estudo do Grupo de Estudos de Inovação, da Universidade de Campinas (Unicamp), partiu da hipótese de que a globalização tornaria a engenharia no Brasil dispensável e concluiu que não somente a hipótese não era válida como afirma que hoje o país tem um importante papel de apoio tecnológico às

operações globais, contando com um centro de pesquisa e desenvolvimento mais equipado que muitos países desenvolvidos, como Espanha e Austrália (VILARDAGA, 1999a).

VILARDAGA (1999b) alerta para o fato de que a inovação tecnológica conduzida pela indústria automobilística na década de 90 no Brasil não é sinônimo de tecnologia apoiada somente na automação, mas em projetos industriais com soluções inteligentes. Salienta que

a automação avança bem menos que a preocupação com os custos, a terceirização e a especialização da mão-de-obra. O carro do futuro brasileiro não terá asas, mas poderá ser exportado para qualquer país e não só para Argentina. Algumas montadoras já têm esse veículo; outras tentam projetá-lo.

As inovações estão mais direcionadas para as técnicas de produção. *Just-in-time*, fornecedores sistematizados, parque de fornecedores, terceirização da produção e linha de produção flexível são técnicas e conceitos que fazem parte do cotidiano da nova fase da indústria automobilística brasileira. Assim, qualificação é a palavra de ordem, seja a de funcionários ou de fornecedores.

A indústria automobilística brasileira passa por um período de transformação, de experiências e tentativas para se fortalecer internacionalmente, com estratégias voltadas para o mercado local, desenvolvendo carros populares fortes nas vendas nacionais, ou voltadas para o exterior com modelos globais.

As montadoras locais também alteram as suas estratégias locais em função das novas realidades propostas pelo grupo internacionalmente por meio, principalmente, da compra, venda e associações de grandes indústrias para se fortalecerem no mercado mundial. As firmas locais participam das decisões mundiais e usam o mercado local como fator atrativo nas negociações. Exemplo disso é o caso da Renault, que se associou ao grupo Nissan, mostrando como principal foco da parceria o desenvolvimento da Nissan no Mercosul e a Renault na Ásia. Isso demonstra que as associações são formas de cooperar para competir e de aproveitar as economias de escala para ratificá-las dentre os grandes fabricantes mundiais. Outro caso é o da Daimler-Chrysler, fundada a partir da associação da Mercedes Benz e da Chrysler, fortalecendo as suas operações na Europa, Estados Unidos e Mercosul, com a sua fábrica no Brasil.

5 POSICIONAMENTO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

A indústria automobilística brasileira esteve inserida em um ambiente que priorizou mais a estabilidade que o crescimento no Plano Real, convivendo com a abertura de mercado e a necessidade de se remodelar às estratégias vigentes até então para garantir a sua sobrevivência. O investimento externo veio em busca do mercado potencial vislumbrado pelos fabricantes. Fabricantes adicionais e indústrias começam a reformular a oferta, que em 1990 era composta pelos quatro fabricantes tradicionais e, em 1998, já era composta de outros que já representavam 6% das vendas internas totais, sendo que a tendência é de que esse percentual aumente, já que muitas firmas que investiram ainda não participam do mercado.

A estrutura de mercado é um oligopólio diferenciado-concentrado ou misto, pois possui uma forte concentração que tende a se transformar; porém, diante dos investimentos e projeções realizados, mais de 90% do mercado ainda deve ser controlado por cinco fabricantes (além dos quatro tradicionais mais a Renault), sendo que a disputa pelo mercado está fundamentada no crescimento da demanda, que busca ser conquistada não somente pelo preço mas principalmente pela diferenciação e inovação do produto. As principais barreiras à entrada são de escala técnica, pelo volume mínimo necessário para que um novo concorrente tenha preços competitivos, e de diferenciação, pelas características técnicas criadas principalmente pelo mercado de carros populares inexistentes em outros países. Os ciclos do produto são cada vez mais curtos mas dependem do quanto o padrão de consumo ainda aceita aquele automóvel.

As barreiras à entrada deixaram de ser tarifárias e passaram a ser técnicas no caso dos carros populares. A produção quase dobrou entre 1990 e 1998 (ANUÁRIO..., 1999) e os preços dos populares tiveram um aumento real a partir de 1995, quando as vendas já estavam estabilizadas e as barreiras à entrada criadas. O “preço limite” aumentou e a estratégia foi minimizar a guerra de preços com a inserção de mais opcionais nos veículos populares. Mas o mercado ainda passa por reformulações, visto que novos veículos devem entrar nessa concorrência movimentando as estratégias emergentes das firmas.

As montadoras foram afetadas pela abertura de mercado na década de 90, mas foram astutas ao aproveitar um novo mercado, de carros populares, cujo alternativa técnica foi viabilizada no governo Itamar Franco por meio de incentivos fiscais, levando a indústria automobilística a reformular a sua estratégia, priorizando a relação *cliente-fornecedor*, desenvolvendo conceitos de produção flexíveis e fornecedores sistemistas. Além disso, a indústria automobilística local se desenvolveu tecnologicamente para consolidar a importância da engenharia local no conceito de carros globais, buscando o treinamento e a formação de funcionários e fornecedores.

A vantagem competitiva passou a ser a capacidade de a firma gastar menos e oferecer mais, por meio do melhor uso das técnicas de produção, como a terceirização, e cooperativas, como o desenvolvimento de fornecedores sistêmicos. Os custos são uma forte e crucial preocupação das firmas que buscam na relação com os fornecedores a corresponsabilidade pelo desenvolvimento de novos produtos mais baratos e eficientes que os atuais. Essa vantagem competitiva é fundamentada pelas estratégias emergentes que predominam sobre a realizada, segundo o conceito apresentado na seção 3, pois as montadoras se tornam cada vez mais flexíveis e capazes de se adaptar às novas necessidades da demanda criada por esse novo ciclo de desenvolvimento, baseado na capacidade de criar mais valor por um menor custo para o consumidor.

Dentre alguns exemplos de estratégias da indústria automobilística, pode-se encontrar os principais fabricantes brasileiros: Fiat, Ford, GM e Volkswagen. A Fiat, por exemplo, adotou a estratégia de vender mais barato e se concentrar em carros populares para conquistar fatias de mercado, entretanto agora busca obter lucros (LOBATO e PAIVA, 1999). Já a Ford busca reforçar o nome das marcas e fortalecer a identidade do grupo junto ao mercado consumidor para responder à queda de participação do mercado que ocorreu nos últimos anos (VILARDAGA, 1999e). A Volkswagen procurou reduzir custos por meio da interligação de sistemas com fornecedores e cativar pela marca, buscando continuar vendendo a marca e relacionando a qualidade como o principal atrativo, mas perdeu mercado pela falta de competitividade em preços no segmento de carros populares (ROCHA, 1999). A

GM apostou no marketing da segmentação da marca, aproveitando a sua vantagem de obter o melhor *mix* de produtos e buscando a liderança por segmentação, que lhe garantiu a perda de somente 3% com a abertura de mercado (VILARDAGA, 1999c).

Além disso, todas as montadoras mudaram a sua estratégia para a América Latina depois da desvalorização do real em função da redução de custos em dólares no Brasil, incentivando a transferência das indústrias dos países vizinhos da América Latina para o Brasil (LACHINI, CASTRO e MANAUT, 1999).

Entretanto, como citado por VILARDAGA (1999b), uma das principais preocupações da indústria automobilística são os custos, pois deles dependem a competitividade na guerra de preços e a capacidade de diferenciar produtos com preços acessíveis.

As estratégias e o contexto econômico vigente na década de 90 resultaram em uma nova reconfiguração do setor automobilístico. A Fiat, com a forte penetração no mercado de populares, obteve a liderança de mercado em quatro anos e manteve uma disputa acirrada com a Volkswagen até 1998. A Ford perdeu mercado pela falta de definição de um mercado-alvo. A GM manteve-se com uma importante participação de mercado, concentrando-se no segmento dos veículos mais potentes e que agregam mais valor, fazendo com que a sua fatia de mercado permanecesse constante, mas com lucratividade maior se comparada com a dos concorrentes. Já a Volkswagen perdeu mercado principalmente para a Fiat, não fazendo frente à concorrência por preço, porém mantendo uma importante participação de mercado pela respeitabilidade da marca. O quadro 1 relaciona a participação de mercado dos principais concorrentes do segmento de autoveículos brasileiros, identificando a competitividade de cada firma com a estratégia adotada. Nota-se que as mais atuantes foram as que melhor conseguiram se posicionar e que têm um projeto de sustentação e viabilização dos objetivos a médio e longo prazos.

Os dados levantados mostram que a estratégia está diretamente relacionada com a competitividade da firma no mercado. A Fiat conseguiu aumentar a sua competitividade pela estratégia de preço, enquanto a GM manteve-se competitiva priorizando a estratégia de *mix* de produto. A Volkswagen tornou-se menos competitiva, porém com forte participação no mercado, pautada na sua estratégia de fortalecimento da marca.

QUADRO 1 - COMPETITIVIDADE E ESTRATÉGIA DE FIRMAS CONCORRENTES DO SEGMENTO DE AUTOVEÍCULOS NO BRASIL – 1990/1998

FABRICANTE	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO ⁽¹⁾ (%)			ESTRATÉGIA
	1990	1994	1998	
FIAT	17	32	28	Segmento de carros populares; concorrência por preço
FORD	17	11	12	Não definida
GM	26	21	25	Mix de produtos - prioridade pelo segmento de maior potência e agregação de valor
Volkswagen	40	33	30	<i>Single sourcing</i> ; fornecedores sistematistas
Outros (incluído Renault)	0	5	6	Renault: <i>Follow sourcing e single sourcing</i>

Já a Ford não teve uma orientação estratégica no mercado e isso se refletiu na perda de mercado. Novos concorrentes, como a Renault, estavam ainda se estruturando até 1998, porém já ganharam mercado, pautado na agressividade em publicidade e propaganda para fortalecer a marca no mercado.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo pretendeu introduzir a discussão da competitividade do segmento automobilística por meio da compreensão das estratégias das firmas a partir de 1994. Como a competitividade é um conceito dinâmico, sua análise deve estar incorporada no cotidiano da firma para o melhor direcionamento das estratégias. Trata-se de uma análise complexa, por envolver todos os fatores que influenciam na capacidade da firma competir, mas essencial para a compreensão do ambiente que a firma participa.

A economia brasileira passou por fortes transformações, priorizando-se a política de valorização cambial nos primeiros anos do Plano Real e a abertura do mercado, que interferiram no cotidiano da indústria automobilística e fizeram com que houvesse uma reestruturação nesse mercado.

A indústria automobilística brasileira na década de 90 focou a sua estratégia na transformação e renovação dos seus produtos e parque industrial, orientada pela cooperação com fornecedores, fortalecendo a importância da cadeia de valor e priorizando o mercado de carros populares para ampliar a quantidade de veículos vendidos. A capacitação tecnológica, as inovações e a preocupação com a qualidade do produto foram ações fortes de direcionamento das firmas do setor analisado, principalmente quando se considera que tais ações foram orientadas com foco de estratégico internacional, ou seja, com padrões mundiais estabelecidos e almejados por todas as fábricas da mesma firma. Isso mudou a competitividade das firmas participantes no setor, dando a liderança para a Fiat, porém repartindo o mercado com novos concorrentes como a Renault.

Propõe-se a continuidade deste trabalho por meio do desenvolvimento de modelos que priorizem as variáveis determinantes da competitividade da indústria automobilística para melhor compreender e analisar as firmas e as suas estratégias nesse mercado.

REFERÊNCIAS

- ANUÁRIO ESTATÍSTICO. São Paulo: Anfavea, 1999.
- BAUMANN, Renato (Org.). **O Brasil e a economia global**. Rio de Janeiro: Campus, 1996.
- CASTRO, Antônio Barros; POSSAS, Mário Luiz; PROENÇA, Adriano (Org.). **Estratégias empresarias na indústria brasileira: discutindo mudanças**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1996.
- COUTINHO, Luciano; FERRAZ, João Carlos. **Estudo da competitividade da indústria brasileira**. 3.ed. Campinas: Papyrus: Editora da Unicamp, 1995.
- FERRAZ, João Carlos; KUPFER, David; HAGUENAUER, Lia. **Made in Brazil: desafios competitivos para indústria**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.
- GAZETA MERCANTIL. **Tecnologia da informação**. Rio de Janeiro: Gazeta Mercantil, v. 2, n. 12, 1999. Suplemento.
- LACHINI, André; CASTRO, Gleise de; MANAUT, Sérgio. Montadoras mudam estratégia para a AL. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 18-24 out. 1999. *Gazeta Mercantil Latino-americana*, v.4, n. 182, p. 1-7.
- LOBATO, Pedro; PAIVA, Paulo Barletta. A Fiat Automóveis agora também quer lucros. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 7 dez. 1999.
- MINTZBERG, Henry. A criação artesanal da estratégia. In: MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. (Orgs.). **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998. p. 419-437.
- MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce; LAMPEL, Joseph. **Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- POSSAS, Mário Luiz. **Dinâmica e concorrência capitalista: uma interpretação a partir de Marx**. São Paulo: Hucitec, 1989.
- ROCHA, Tales. *Supply Chain: concorrência via internet reduz custos*. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 set. 1999. *Tecnologia da Informação*, v. 2, n. 12, p. 4.
- ROSA, Arthur; VILARDAGA, Vicente. CLIO, da RENAULT, esquentando mercado de populares. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 28 out. 1999.
- SANTOS, Angela Maria Medeiros; PINHÃO, Caio Márcio Ávila. Pólos automotivos brasileiros. **BNDES Setorial**. Rio de Janeiro, n. 10, p.173-200, set. 1999.
- VASCONCELLOS, Carlos. Ford contra-ataca na tentativa de ganhar mercado. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 22-24 out. 1999.
- VILARDAGA, Vicente. Engenharia do Brasil tropicaliza tecnologia de autos. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 23 ago. 1999a.
- VILARDAGA, Vicente. Campo de provas de inovações. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 03 set. 1999b. Relatório da Gazeta Mercantil – Indústria Automobilística, v.1, p. 1.
- VILARDAGA, Vicente. Montadoras reforçam marketing da segmentação. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 9 set. 1999c.
- VILARDAGA, Vicente. Montadoras ajustam produção à demanda. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 21 set. 1999d. Relatório da Gazeta Mercantil – Logística, v.1, p. 2.
- VILARDAGA, Vicente. Ford traça estratégia para reforçar marca. **Gazeta Mercantil**, Rio de Janeiro, 11 nov. 1999e.