

## **RESUMO**

Este estudo caracteriza as estratégias de internacionalização das grandes fabricantes mundiais de veículos, caracteriza as estratégias adotadas por suas filiais no Brasil e faz um confronto entre estratégias locais e internacionais. Através do estudo de caso de cinco grandes montadoras (General Motors, Volkswagen, Toyota, DaimlerChrysler e Renault-Nissan), mostra-se que as estratégias de internacionalização das matrizes dessas empresas são muito semelhantes entre si e que as estratégias seguidas por suas filiais, que parecem buscar alinhá-las com as estratégias das respectivas matrizes, também se parecem muito. São discutidas as implicações desses achados para o futuro do ramo no Brasil e as oportunidades que esta situação apresenta para o país.

## **PALAVRAS-CHAVE**

Indústria automobilística; Brasil; Concorrência; Estratégia global; Estratégia local.

## **ABSTRACT**

This study characterizes the internationalization strategies of the world's large automakers, characterizes the strategies followed by their subsidiaries in Brazil and contrasts local and international strategies. Through the study of the cases of five large automakers (General Motors, Volkswagen, Toyota, DaimlerChrysler and Renault-Nissan), it is shown that the internationalization strategies of these companies' headquarters are very similar and that the strategies followed by their Brazilian subsidiaries, which apparently try to align them with their respective headquarters' strategies, also look very similar. The implications of these findings for the future of this industry in Brazil, as well as the opportunities this situation presents to the country, are discussed.

## **KEY WORDS**

Automotive industry; Brazil; Competition; Global strategy; Local strategy.

## SUMÁRIO

I.	Objetivos do estudo e perguntas da pesquisa.....	5
1.	Objetivos do estudo .....	5
2.	Metodologia utilizada .....	7
3.	Delimitação do escopo do trabalho .....	8
II.	Tendências da indústria automobilística mundial na última década .....	8
III.	Tendências da indústria automobilística brasileira nos últimos dez anos: ambiente turbulento, mudanças de regras e crises econômicas.....	11
IV.	Estratégias globais e locais: exame dos casos GM, Volkswagen, DaimlerChrysler, Toyota e Renault-Nissan.....	20
1.	General Motors.....	20
1.1.	Desempenho da GM.....	25
1.2.	Estratégia global da GM .....	28
1.3.	Presença da General Motors no Brasil .....	37
1.4.	Estratégia da General Motors no Brasil.....	39
1.5.	Consistência entre as estratégias .....	51
2.	Volkswagen.....	52
2.1.	Estratégia global da VW .....	60
2.2.	Presença da VW no Brasil .....	65
2.3.	Estratégia da VW no Brasil.....	67

---

2.4. Consistência entre as estratégias .....	71
3. DaimlerChrysler .....	72
3.1. A estratégia global da DaimlerChrysler .....	79
3.2. A estratégia da DaimlerChrysler no Brasil .....	84
3.3. Consistência entre as estratégias .....	90
4. Toyota .....	91
4.1. Estratégia global da Toyota .....	97
4.2. Presença da Toyota no Brasil .....	99
4.3. Estratégia da Toyota no Brasil .....	101
4.4. Consistência entre as estratégias .....	103
5. Renault-Nissan .....	104
5.1. A aliança Renault-Nissan .....	110
5.2. Estratégia global da Renault .....	112
5.3. Presença da Renault no Brasil .....	115
5.4. Estratégia da Renault no Brasil .....	116
5.5. Consistência entre as estratégias .....	125
V. Discussão comparada dos casos e síntese .....	126
1. Características comuns e diferenças no comportamento estratégico das montadoras estudadas .....	126
2. Características comuns e diferenças no comportamento estratégico das filiais brasileiras .....	134

---

3. Concordâncias e conflitos entre estratégias locais e globais.....	139
4. Síntese e discussão dos achados do estudo.....	141
5. Implicações do estudo para o futuro da indústria automobilística nacional .	148
VI. Bibliografia .....	154

# **ESTRATÉGIAS LOCAIS E GLOBAIS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA**

*Fábio Luiz Mariotto, com a participação de Luiz Artur Ledur Brito, Fábio Hideki Ano e Leonardo Felisoni Torre*

## **I. OBJETIVOS DO ESTUDO E PERGUNTAS DA PESQUISA**

### **1. OBJETIVOS DO ESTUDO**

A questão central deste estudo é caracterizar as estratégias locais e as estratégias globais das empresas do ramo automobilístico, investigar as consistências e inconsistências entre estratégias locais e globais e tirar conclusões úteis para o setor e para o país. Esta questão foi tratada através de uma pesquisa de caráter exploratório, no qual se procurou combinar observação factual (predominantemente através de dados secundários) com tradições teóricas aplicáveis ao caso.

No estudo, foi feito um levantamento de informações factuais a respeito das estratégias visadas, mas também se buscou aventar interpretações plausíveis do ponto de vista econômico e estratégico. A obtenção de declarações explícitas das estratégias de grandes empresas é notoriamente difícil, quando não impossível, de forma que o estudo limitou-se a examinar o comportamento manifesto das empresas no mercado e inferir as estratégias a partir desse comportamento. É claro que declarações das empresas e de seus executivos, quando disponíveis, foram também levadas em conta.

Como se trata de um estudo exploratório, não se buscou testar hipóteses já formuladas, mas, antes, gerar explicações plausíveis para responder a um pequeno

número de perguntas de pesquisa básicas. Essas explicações, quando menos convincentes, poderão constituir hipóteses que, numa pesquisa futura, serão objeto de testes empíricos ou outras formas de validação científica.

As perguntas básicas que o estudo buscou responder podem ser assim formuladas:

- a. Qual tem sido o comportamento das matrizes das grandes montadoras de automóveis com relação a suas operações mundiais? A partir desse comportamento, pode-se inferir as suas estratégias globais (ou seja, há uma consistência nesse comportamento)? Há um padrão generalizável ou típico nessas estratégias comparando-se as várias montadoras entre si?
- b. Qual tem sido o comportamento das grandes montadoras de automóveis com relação a suas operações no Brasil? Pode-se inferir as suas estratégias locais? Há um padrão generalizável ou típico?
- c. Há conflitos entre estratégias globais e locais?
- d. Quais são as aparentes contradições no comportamento local, ou nas estratégias locais, das grandes montadoras?
- e. Que explicações podem ser aventadas para essas contradições?
- f. Essas explicações formam um padrão que permite uma compreensão mais genérica e robusta do que tem acontecido na indústria no Brasil?
- g. Quais são as possíveis implicações dos achados desta pesquisa para o futuro da indústria automobilística brasileira?

Através da busca de respostas a estas perguntas, chegou-se a um conjunto de conclusões que deverão trazer benefícios tanto para a compreensão da dinâmica de

investimentos no setor no Brasil e dos seus possíveis desdobramentos futuros, como também para uma avaliação da utilidade dos conceitos teóricos utilizados.

## 2. METODOLOGIA UTILIZADA

A pesquisa foi iniciada com um amplo levantamento de informações factuais sobre o assunto. Foram analisados cinco casos de montadoras, dois dos quais representavam empresas já estabelecidas no Brasil há décadas e três montadoras que entraram no mercado brasileiro de automóveis de passeio e utilitários leves recentemente. As empresas foram a General Motors, a Volkswagen, a DaimlerChrysler, a Toyota e a Renault-Nissan.

As informações foram obtidas principalmente de dados secundários, já publicados. Dada a dificuldade de se obter a explicitação de estratégias empresariais através de entrevistas com executivos das empresas, na maioria dos casos resta ao pesquisador a observação do que as empresas e grupos vêm, de fato, fazendo. Isto pode ser acompanhado por dados secundários. Algumas poucas entrevistas com executivos do ramo também foram realizadas. Porém, sua utilidade foi pequena e esse instrumento foi descontinuado.

As principais fontes de documentos utilizadas foram a Internet (incluindo serviços de clipping eletrônico), material disponível na Biblioteca da FGV-EAESP ou obtido através dela e serviços especializados, como o Proquest. Houve uma atividade contínua de sistematizar as informações coletadas, conferi-las com as perguntas de pesquisa colocadas, discutir as explicações possíveis e elaborar conclusões.

Duas escolhas metodológicas foram feitas neste estudo. Em primeiro lugar, adotou-se o conceito de estratégia proposto por Mintzberg, como “um padrão de ação”, ou seja, o comportamento que a empresa efetivamente seguiu, independentemente de

ter sido formulado de antemão ou não.<sup>1</sup> No entanto, declarações de dirigentes das empresas, constantes de Relatórios Anuais e outros documentos, também foram levados em conta, como “estratégias intencionadas”.

Outra escolha feita neste estudo foi a do enfoque na produção de veículos, de preferência às vendas, por ser a produção um indicador mais representativo da difusão de operações característica do processo de globalização.

### 3. DELIMITAÇÃO DO ESCOPO DO TRABALHO

Para que a pesquisa aqui proposta se tornasse viável no prazo de seis meses e com os recursos disponíveis, focou-se a análise em tópicos estratégicos bem definidos. Ela se restringiu ao lançamento de novas linhas de produtos, a investimentos em plantas e instalações e a fusões e aquisições. Evidentemente, esses três aspectos se ligam a muitos outros, mas acredita-se que o enfoque nesses aspectos permitiram que a pesquisa fosse tratável nas condições dadas, ao mesmo tempo em que constituem decisões estratégicas importantes.

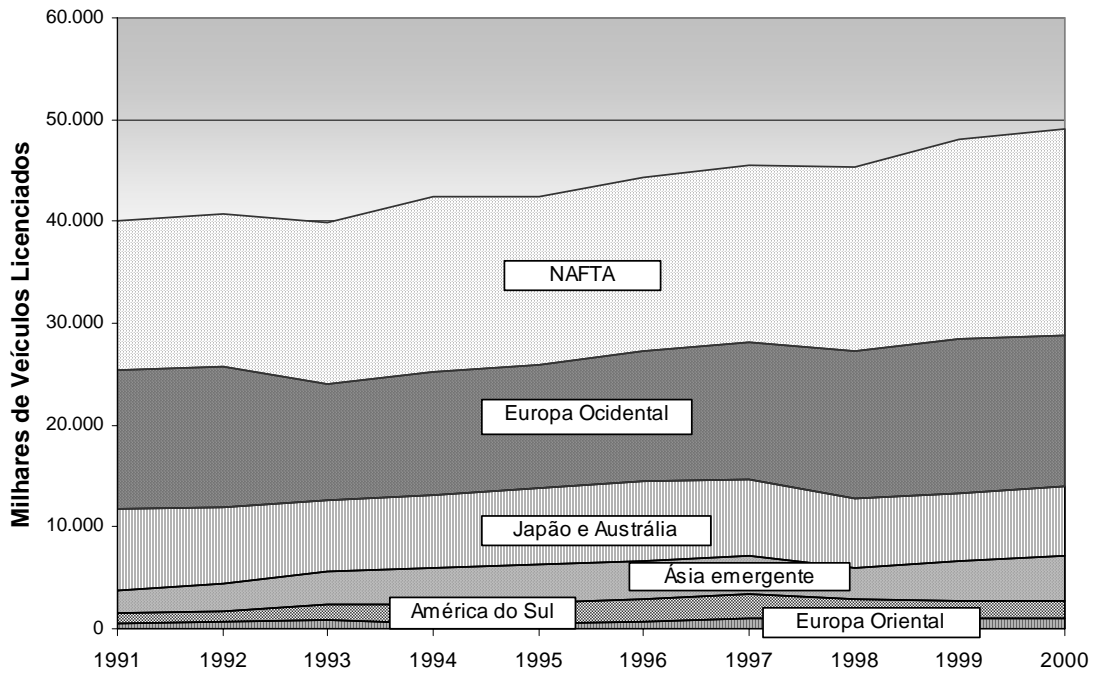
## II. TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA MUNDIAL NA ÚLTIMA DÉCADA

Durante a década dos 90, a indústria automobilística mundial cresceu a uma taxa de cerca de 2% ao ano, típica de um ramo aproximando-se da maturidade. A Figura 1 mostra as tendências das vendas (na verdade, licenciamentos) de veículos automotores (incluindo caminhões) em várias regiões do mundo. Alguns mercados emergentes têm crescido a uma taxa maior, mas, até agora, isto tem acontecido durante períodos curtos e em áreas localizadas, de forma que essas tendências não aparecem claramente nos dados agregados da Figura 1.

---

<sup>1</sup> Mintzberg & Waters, 1985.



**Figura 1****Licenciamento de Veículos Automotores em Várias Regiões do Mundo**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados publicados pela Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

O fenômeno da globalização está provocando profundas alterações na geografia da produção e distribuição da indústria automobilística mundial.<sup>2</sup> A indústria tem feito pesados investimentos em novas fábricas e sistemas de distribuição nos chamados países emergentes, cujos mercados de veículos apresentam mais rápido crescimento do que os mercados quase saturados e ferozmente competitivos dos países mais avançados. Além deste, outros fatores têm estimulado a difusão geográfica da produção: as exigências (ou incentivos) de produção local por parte dos governos de países emergentes e o esforço das montadoras em reduzir custos. Apesar de tudo

<sup>2</sup> Sturgeon, 1999.

isso, a produção automotiva ainda está concentrada pesadamente nos EUA, na Europa e no Japão.

Essas transformações são em parte resultado das estratégias de globalização das grandes empresas. As estratégias, por sua vez, são uma resposta das empresas a essas transformações e às oportunidades que elas oferecem. Essas estratégias variam entre si e dependem do estágio do processo de globalização em que cada empresa se encontra. Apesar disso, parece haver um certo grau de convergência para:

- I. Produzir veículos onde eles são vendidos;
- II. Projetar veículos que compartilham uma “plataforma” global comum, mas com a possibilidade de adaptar carroçarias, níveis de acabamento e características da suspensão a uma ampla gama de condições locais;
- III. Amplificar o efeito do uso de plataformas globais através da criação de instalações de montagem mais flexíveis e menos voltadas a modelos específicos.

Outras tendências, como aumento da terceirização e montagem modular, são menos unânimes.

A decisão de passar a produzir veículos num mercado emergente é arriscada, já que as condições econômicas e políticas tendem a ser instáveis nesses mercados. Para se proteger desse risco, as montadoras têm tomado uma série de medidas para reduzir ao mínimo o investimento necessário para estabelecer essas operações. Essas medidas incluem começar com plantas pequenas, flexíveis e expansíveis para montagem de CKDs; dividir investimentos físicos com outros fabricantes; e aumentar o papel dos fornecedores na produção (que pode chegar até a adoção do modelo modular).

Os grandes fabricantes têm usado as novas plantas construídas em países emergentes como laboratórios para experimentar novas formas de organização do trabalho e de estruturação da cadeia produtiva. A relação entre montadoras e fornecedores tem sofrido grande transformação. A crescente responsabilidade de fornecedores diretos pelo fornecimento de componentes cada vez mais abrangentes e o surgimento de fornecedores em escala global provocou uma crescente concentração desses fornecedores.

A onda de investimentos das montadoras em mercados emergentes, ocorrida em meados da década de 90, tem todas as características de uma bolha especulativa. Esses investimentos, combinados com crises subseqüentes nesses mercados e com as vendas estagnadas nos mercados centrais levaram a um grande excesso de capacidade no mundo inteiro.

### **III. TENDÊNCIAS DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA BRASILEIRA NOS ÚLTIMOS DEZ ANOS: AMBIENTE TURBULENTO, MUDANÇAS DE REGRAS E CRISES ECONÔMICAS**

Após a atração das indústrias multinacionais montadoras de automóveis para o Brasil nos anos 50, o mercado doméstico ficou praticamente fechado para importações até 1990. A década de 1980 foi marcada pela desaceleração da produção e da produtividade. As políticas econômicas de congelamento de preços dificultavam a entrada de peças e componentes pelos fornecedores e, por conseguinte, interrompiam a produção dos veículos<sup>3</sup>. Ademais, as importações de automóveis estavam suspensas ou sujeitas a níveis de tarifas proibitivas.

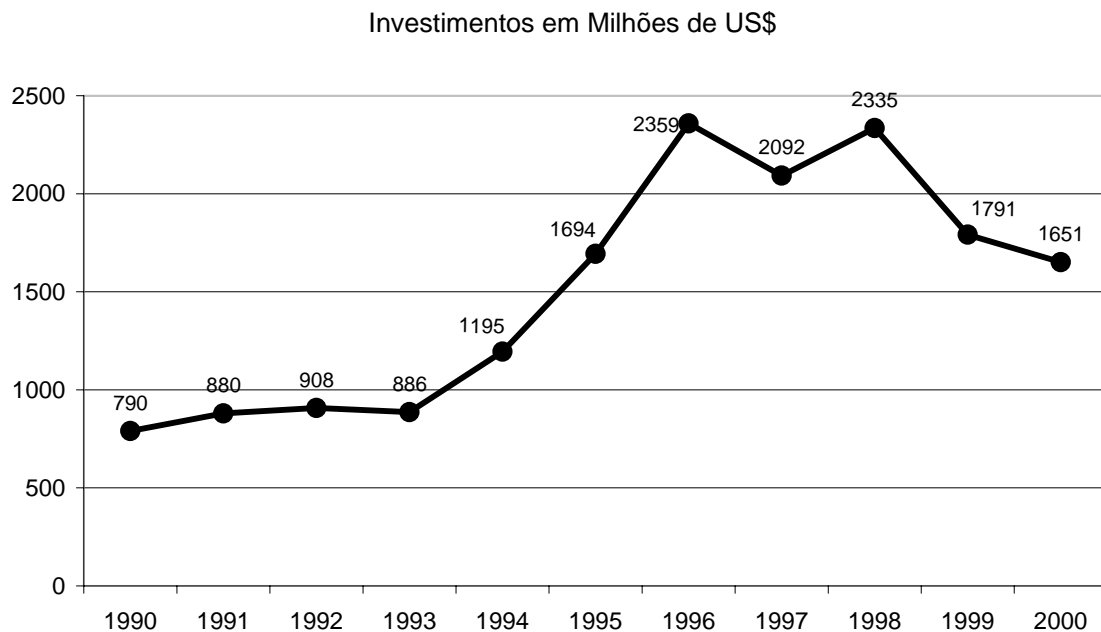
---

<sup>3</sup> Meiners, 1999.

O setor entrou os anos 90 com apenas três fabricantes nacionais atuando neste mercado protegido: a Autolatina (joint-venture Ford e Volkswagen que durou até 1994), a General Motors e a Fiat<sup>4</sup>. No entanto, no decorrer da década a indústria automobilística sofreu e teve que se adaptar às profundas mudanças ocorridas no cenário econômico e político do país. A abertura econômica iniciada no governo Collor aumentou a exposição à concorrência internacional; a formação do Mercosul ampliou a área de mercado para as montadoras da região e em consequência dessas bruscas mudanças, acordos automotivos especiais foram firmados pelo governo brasileiro. Com relação à questão tributária, houve grandes alterações nas alíquotas do Imposto sobre Produtos Industrializados (IPI) e do Imposto de Importação (II) incidentes na cadeia produtiva. Esses e outros fatos resultaram no aumento de investimentos do setor, conforme Figura 2, e a entrada de novas montadoras no Brasil.

---

<sup>4</sup> Fiuza, 2002.

**Figura 2****Investimentos da Indústria Automobilística no Brasil**

Fonte: Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>, 2002.

O primeiro sinal de mudança no setor automotivo ocorreu em março de 1990, após a posse do presidente Fernando Collor de Mello, que lançou um amplo programa de liberação de comércio como forma de combater o poder de mercado de algumas indústrias altamente concentradas. A indústria automobilística foi um dos alvos principais, sendo que o presidente Collor referiu-se aos carros nacionais como carroças, culpando a indústria nacional pela falta de inovação e desenvolvimento de padrões mais exigentes de qualidade. Todas as proteções não tarifárias foram convertidas em tarifas e as mesmas foram sujeitas a um plano gradual de reduções, conforme demonstrado na Tabela 1. Este plano foi posteriormente antecipado, sendo

que o evento mais importante ocorreu em 1994, causando o “boom” de importações que coincidiu com a crise mexicana<sup>5</sup>.

**Tabela 1**

**Plano Proposto de Redução de Tarifas**

	1990	1991	1992	1993	1994
Automóveis	85	60	50	40	35
Peças e componentes	40	30	25	20	20

Fonte: Fiúza 2002.

Como forma de preparar os agentes para a planejada transição em direção a um regime mais liberal, foram criadas as Câmaras Setoriais, envolvendo o governo federal, fabricantes e trabalhadores. Até 1991, a atuação da Câmara não foi efetiva, tendo sido usada como um mecanismo de coordenação de preços, como em períodos anteriores. Falta de confiança mútua entre os participantes, ceticismo quanto a irreversibilidade da liberalização e preocupação excessiva com os resultados de curto-prazo foram as principais causas desta ineficácia. Em 1992, após a substituição dos interlocutores, iniciou-se uma nova fase onde as idéias começaram a convergir. Assim surgiu o Acordo Automotivo de Março de 1992, que visava reverter a tendência de queda das vendas e da produção interna. Sua principal medida foi a redução nominal dos preços dos veículos em 22%, sendo 6% de IPI, 6% de ICMS e 10% das margens de lucros. Após quase um ano de administração do primeiro acordo, em 17 de Fevereiro de 1993, chegou-se ao Segundo Acordo Automotivo. Este previa mais 10% de redução de preços vindos do IPI e das margens de lucro da cadeia produtiva<sup>6</sup>. O presidente Collor foi substituído através do processo de impeachment pelo presidente Itamar Franco que manifestou o seu

---

<sup>5</sup> Ibid.

<sup>6</sup> Bedê, 1996.

descontentamento com a ausência de carros populares na indústria brasileira, como o antigo “fusca”. A Volkswagen concordou em re-editar o antigo modelo desde que o mesmo tivesse isenção total do IPI. Os demais fabricantes também se aproveitaram da proposta oferecendo modelos populares com cilindrada limitada a 1000cc. O processo foi regulamentado pelo Acordo Automotivo assinado em Abril de 1993, onde os carros de até 1000cc teriam um IPI simbólico de 0,1%.

As vendas tiveram uma resposta positiva, após o período de depressão de 1991-1992. Na metade de 1994, o plano Real acabou com a histórica inflação crônica incentivando ainda mais o consumo de bens duráveis, entre outros fatores, pela disponibilização de crédito para a compra de automóveis. A demanda dos carros populares cresceu de forma acentuada sendo que carros com pouco ou nenhum uso eram vendidos com ágio sobre o preço de lista de carros novos. Embora não existisse mais controle de preços pelo governo, o Acordo Automotivo previa que a isenção de IPI só permaneceria se os preços dos carros populares não excedessem os valores acordados. Em setembro de 1994, o ministro da Fazenda, decidiu antecipar a implantação das Tarifas Externas Comuns do Mercosul aplicáveis a automóveis que só entraria em vigor em janeiro de 1995. O objetivo era trazer a competição externa para o segmento de baixo preço, combatendo a elevação dos preços via ágio e suas conseqüências inflacionárias.

O sucesso do plano de estabilização causou fluxos financeiros consideráveis para o país com uma apreciação do Real. A combinação do câmbio e a redução gradual de tarifas, tornaram os veículos importados altamente competitivos e a oferta proliferou e o setor automotivo passou a ser um grande responsável pelo crescente déficit da balança comercial. Em 1995, a balança comercial total teve um déficit de 3,35 US\$ bilhões contra um superávit de 10,84 US\$ bilhões em 1994. A diferença sendo causada basicamente pelo aumento das importações de 32,70 US\$ bilhões em 1994 para 49,51 US\$ bilhões em 1995<sup>7</sup>. O setor automotivo sozinho correspondeu a um

---

<sup>7</sup> Pinheiro et al., 2001.

déficit de 2,21 US\$ bilhões comparado a superávits no período de 1990-1994, tendo chegado a um superávit de 2,19 US\$ bilhões em 1992.<sup>8</sup>

A crise mexicana agravou o problema da balança comercial e o governo, evitando a alternativa de desvalorização cambial tentou combater o problema via aumento da taxa de juros. Apesar da restrição ao crédito as importações do setor automotivo continuaram altas, levando o governo a rever o processo de redução de tarifas. Em fevereiro de 1995 a tarifa voltou a 32% (nível anterior) e em março do mesmo ano foi elevada a 70%. Esta tarifa em sua forma plena só foi reduzida em janeiro de 1997 para 63%, posteriormente em janeiro de 1998 para 49% e em janeiro de 1999 para 35%. As medidas tiveram efeito prático no segundo semestre de 1995, reduzindo finalmente o fluxo de importações. Um problema, contudo, permaneceu. A Argentina tinha atraído vários investimentos da indústria desde a criação do Mercosul e era politicamente impraticável impedir as importações desde a Argentina. Até mesmo os fabricantes brasileiros indicaram intenção de investir mais na Argentina e exportá-los para o Brasil. O governo brasileiro criou então mecanismos para incentivar a instalação de novas empresas do setor no Brasil, tentando tornar o país numa base exportadora de veículos, criando o Regime Automotivo em dezembro de 1995. A proposta inicial do Regime Automotivo era conceder um desconto de 50% no imposto de importação além de outros benefícios fiscais em troca do compromisso de exportar valores iguais aos valores de importação. Volvo, Mercedes Benz, Renault, Asia Motors, Chrysler e Honda juntaram-se ao Regime Automotivo durante 1996, com planos de produzir veículos no país. A medida provocou protestos dos importadores independentes e dos países exportadores. Em resposta o governo criou em agosto de 1996 o Regime de Cotas. Esta medida beneficiou o Japão, Comunidade Européia e Coréia do Sul, e consistiu no estabelecimento de cotas de 50.000 veículos que teriam a mesma tarifa com desconto disponível às empresas que faziam parte do Regime Automotivo. Este regime de cotas foi renovado várias vezes até dezembro de 1999 quando deixou de

---

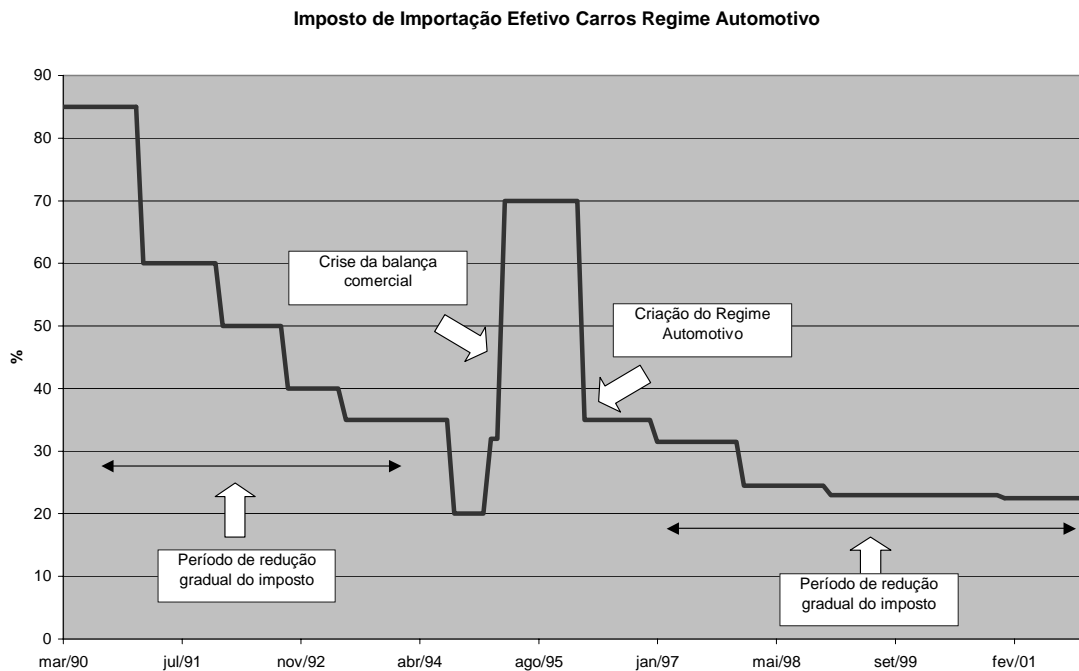
<sup>8</sup> Anfavea, 2002.



existir. A partir de janeiro de 2000, os importadores independentes passaram a pagar o imposto pleno de importação que, neste momento, já havia se reduzido a 35%. Este panorama complexo e cheio de mudanças pode ser visto em maior detalhe na Figura 3 e na Tabela 2.

**Figura 3**

**Imposto de Importação Efetivo de Carros no Brasil**

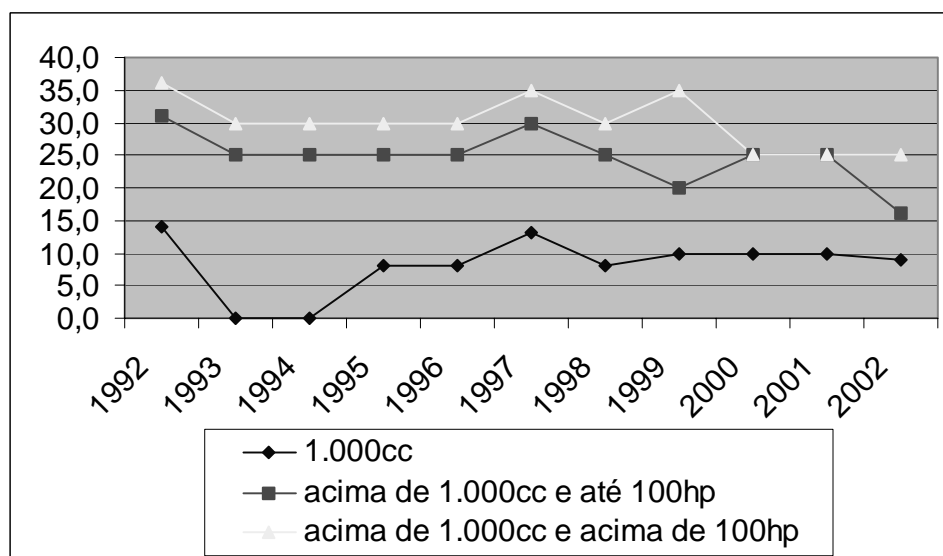


Fonte: O autor, a partir de dados de Fiúza, 2002.

**Tabela 2****Evolução do Imposto de Importação Efetivo de Carros para Participantes do Regime Automotivo e Importadores Independentes**

	Eventos políticos	Imposto pleno	Empresas com produção local e exportação	Importadores independentes
jan/91			85	
fev/91	Portaria 58/91		60	
jan/92	Antecipação da redução Decreto 135/92		50	
out/92	Decreto 135/92		40	
jun/93	Decreto 135/92		35	
set/94	Portaria 506/94		20	
fev/95	Decreto 1427/95		32	
abr/95	Decreto 1427/95		70	
mar/96	Regime automotivo	70	35	70
set/96	Regime de cotas, primeiro ano, decreto 1987/96	70	35	35
jan/97	Redução do imposto pleno para 63%	63%	31,5	35
set/97	Renovação do regime de cotas, decretos 2307/97, 2770/98, 3164/99.	63%	31,5	31,5
jan/98	Redução do imposto pleno para 49%.	49%	24,5	24,5
jan/99	Redução do imposto pleno para 35%	35%	23%a	23%a
jan/00	Regime de cotas não é renovado	35%	23%	35%
jan/01	Tarifa externa comum do Mercosul é reduzida	35%	22,50%	35%
a Imposto não pode ser inferior à Tarifa Externa Comum (TEC) do Mercosul				

Fonte: Adaptado de Fiúza ,2002.

**Figura 4****Variações do Imposto de Produtos Industrializados (IPI) para Cada Segmento de Automóveis nos Últimos dez Anos**

Fonte: Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>, 2002.

No que se refere ao IPI, durante a década de 1990, houve a tendência de redução das alíquotas de cada segmento de automóvel, conforme Figura 4. A diminuição nas alíquotas foi uma resposta do governo federal as constantes reivindicações dos empresários do setor que estavam sendo prejudicados com a queda da demanda interna, que em parte causada pela elevada carga tributária e a conseqüente perda de competitividade do automóvel nacional. Essa queda na demanda estava obrigando as montadoras e fornecedores do setor automobilístico a iniciarem demissões devido à alta ociosidade que vinham apresentando com conseqüentes prejuízos financeiros. Convém mencionar que o automóvel é um bem altamente elástico, isto é, um aumento pequeno de preço nos automóveis resulta em uma queda maior na demanda. Também, há um elemento essencial que determina o crescimento da demanda por automóveis, este elemento é o poder aquisitivo do consumidor. Para

De Negri (1998), a elasticidade-preço da demanda de automóveis no Brasil está entre -1,1 e -1,5. Isso indica que a demanda é muito sensível a variação do preço, ou seja, o aumento de 5% no preço de um automóvel leva a uma queda mínima de 5,5% na demanda pelo mesmo automóvel. Essa constatação permite-nos inferir que uma pequena variação na alíquota do IPI tem um impacto muito grande no desempenho da indústria.

Outro ponto importante quanto à mudança nas alíquotas de IPI, refere-se a conseqüente alteração no mix das montadoras. Por conta do novo IPI, as principais montadoras instaladas no país estão revendo suas estratégias de produção para acompanhar a migração dentre os segmentos. Muitos carros que antes da mudança eram produzidos apenas na versão com motor 1.000cc, passaram a apresentar a versão com motor 1.600cc no mercado interno, dado que os automóveis produzidos com motor 1.600cc eram destinados ao mercado externo.

#### **IV. ESTRATÉGIAS GLOBAIS E LOCAIS: EXAME DOS CASOS GM, VOLKSWAGEN, DAIMLERCHRYSLER, TOYOTA E RENAULT-NISSAN**

##### **1. GENERAL MOTORS**

A General Motors (GM) é o maior fabricante de veículos automotivos e a terceira maior empresa do mundo em vendas (depois da Wal-Mart Stores e Exxon). É a líder mundial de vendas de veículos automotivos desde 1931. Foi fundada em 1908, como resultado da consolidação de vários fabricantes de automóveis da época. Hoje, opera fábricas em 30 países, incluindo Estados Unidos, Canadá, países da União Européia e vários outros. Além de automóveis e caminhões, produz componentes automotivos (Allison Transmission), locomotivas e motores diesel (GM Locomotive), serviços pós-venda e peças (GM Service and Parts), serviços de

segurança e informação por satélite (OnStar) e outras operações dentro da Hughes Electronics, incluindo a DirectTV. A GM também atua no ramo de serviços financeiros, através da General Motors Acceptance Corporation e suas subsidiárias. Os serviços oferecidos concentram-se em crédito automotivo e imobiliário (hipotecário) e seguros.<sup>9</sup>

Durante a década dos 80, a GM iniciou um ambicioso processo de diversificação, ingressando nos ramos de produtos aeroespaciais e produtos de alta tecnologia, através das aquisições da Electronic Data Systems Corporation (EDS), em 1984, e da Hughes Aircraft Company, em 1985. A diversificação não produziu os resultados esperados e, além disto, presumivelmente distraiu a empresa do seu negócio central, num período em que a concorrência das montadoras japonesas no mercado americano intensificou-se muito, roubando mercado da GM e das outras montadoras americanas. Nos anos 90, o processo de diversificação foi revertido. Em 1996, a EDS foi desligada da GM, tornando-se uma empresa independente. A área militar da Hughes (Hughes Aircraft) desligou-se da GM e fundiu-se com a Raytheon em 1997; a GM reteve a parte restante. A Delphi, que resultou da transformação da divisão de peças da GM em uma subsidiária em 1994, tornou-se uma empresa totalmente independente e de capital aberto em 1999, passando a ser o maior fabricante de autopeças do mundo.<sup>10</sup>

A GM vendeu 8,1 milhões de veículos (automóveis, caminhões e ônibus) em 2001 no mundo inteiro. Nesse mesmo ano, sua participação no mercado americano de veículos foi de 28,1% e, no mercado mundial, de 15,1%. Seus principais resultados nos últimos três anos aparecem na Tabela 3.

---

<sup>9</sup> General Motors Corporation Annual Report, 2001.

<sup>10</sup> Site da GM mundial: [http://www.gm.com/company/corp\\_info/profiles/](http://www.gm.com/company/corp_info/profiles/)

**Tabela 3****Resultados Recentes da General Motors**

	1999	2000	2001
Receita líquida (US\$ bilhões)	176,6	184,6	177,3
Lucro líquido (US\$ bilhões)	5,6	4,5	0,6
Margem líquida	3,2%	2,4%	0,3%
Lucro sobre patrimônio líquido	27,0%	14,8%	3,0%
Fatia do mercado americano de automóveis (base unidades)	29,8%	28,6%	26,9%
Fatia do mercado americano de caminhões (base unidades)	27,8%	27,0%	29,2%
Fatia do mercado mundial (base unidades)	15,6%	15,0%	15,1%

Fonte: General Motors Corporation Annual Report, 2001.

Como se vê na tabela, suas receitas têm-se mantido estáveis nos últimos três anos, assim como sua participação no mercado mundial em termos de unidades. No entanto, sua participação no mercado americano de automóveis sofreu uma queda nesse período e no mercado de caminhões, uma elevação, embora menor. Em termos de dólares, estes movimentos contrários se compensaram devido aos preços unitários mais elevados dos caminhões. Com relação aos indicadores de rentabilidade, houve uma sensível deterioração, o que sugere que, nesse período, a empresa sacrificou a lucratividade para manter a fatia do mercado e a receita.

A GM é a líder do mercado de automóveis e camionetas nos EUA (com as marcas Cadillac, Chevrolet, Buick, GMC, Oldsmobile, Pontiac, Saturn e Hummer), mas também produz automóveis na Europa (com as marcas Vauxhall, Opel e Saab), na Austrália (com a marca Holden) e no Brasil (com a marca Chevrolet, embora sejam

veículos originados da marca Opel). No Japão, tem uma participação de 49% na Isuzu, que fabrica principalmente veículos comerciais e motores diesel. Mantém outras operações menores, basicamente de montagem, em outras regiões do mundo. A GM tem ainda alianças com vários outros fabricantes, nos quais tem participação acionária minoritária: Suzuki, Fuji (Subaru), Fiat e Daewoo. Também mantém programas de cooperação tecnológica com a Toyota e a Honda e *joint ventures* em manufatura, com a Toyota e a Renault.<sup>11</sup>

A Tabela 4 mostra a produção de automóveis pela GM no mundo, em 2001. Se agruparmos esses dados por regiões, a NAFTA vem em primeiro lugar, com 66,8% dos automóveis e comerciais leves produzidos, em seguida vem a Europa (incluindo Turquia), com 24,7%, depois vem a América do Sul, com 5,5%, e finalmente a Ásia (incluindo Austrália), com 3,0%. Note-se que a produção mundial da GM não é tão distribuída como se poderia imaginar, dado seu tamanho. A GM não produz automóveis no Japão, por exemplo (embora a sua associada, a Isuzu, tenha produzido pouco mais de 100 mil automóveis em 2000, além de um número muito maior de caminhões). Se contarmos a produção das aliadas, Isuzu, Fiat, Subaru e Suzuki, a distribuição da produção pelas várias regiões fica um pouco menos concentrada. Acrescente-se que as *vendas* de automóveis e comerciais leves da GM são muito mais difundidas pelo mundo do que a sua produção. Os produtos da GM são vendidos em mais de 200 países, a empresa mantém operações em 53 deles, e produz veículos em 18.

---

<sup>11</sup> Ibid.

**Tabela 4****Produção de Automóveis e Comerciais Leves pela General Motors no Mundo em 2001**

	País	Automóveis (A)	% do Total	Comerciais Leves (B)	% do Total	A+B	% do Total
1	EUA	1.656.170	35,5%	2.065.809	70,8%	3.721.979	49,1%
2	Canadá	527.227	11,3%	367.295	12,6%	894.522	11,8%
3	Alemanha	615.301	13,2%		0,0%	615.301	8,1%
4	México	136.064	2,9%	312.702	10,7%	448.766	5,9%
5	Espanha	361.833	7,8%	37.255	1,3%	399.088	5,3%
6	Brasil	340.000	7,3%	55.000	1,9%	395.000	5,2%
7	Bélgica	313.651	6,7%		0,0%	313.651	4,1%
8	Reino Unido	193.694	4,2%	46.359	1,6%	240.053	3,2%
9	Austrália	120.000	2,6%		0,0%	120.000	1,6%
10	Suécia	105.243	2,3%		0,0%	105.243	1,4%
11	Polônia	101.614	2,2%		0,0%	101.614	1,3%
12	China	57.874	1,2%		0,0%	57.874	0,8%
13	Tailândia	52.059	1,1%		0,0%	52.059	0,7%
14	Portugal	5.711	0,1%	34.742	1,2%	40.453	0,5%
15	Itália	33.709	0,7%		0,0%	33.709	0,4%
16	Argentina	22.637	0,5%		0,0%	22.637	0,3%
17	Finlândia	18.512	0,4%		0,0%	18.512	0,2%
18	Turquia	2.100	0,0%		0,0%	2.100	0,0%
	Total	4.663.399	100,0%	2.919.162	100,0%	7.582.561	100,0%

Fonte: Autor, a partir de dados da OICA ,2001.

Nos anos 20, a GM foi pioneira na segmentação do mercado de automóveis, utilizando várias marcas, cada uma dirigida a um segmento específico do mercado: Chevrolet para a família média; Oldsmobile e Pontiac para gostos mais esportivos; Buick para o médico ou advogado; Cadillac para os que buscam status. “Um carro para cada bolso,” era um lema atribuído a Alfred Sloan, o lendário CEO do grupo na época. Além disto, desde os seus primórdios, a GM foi pioneira no desenvolvimento e aplicação de novos conceitos de gestão empresarial, incluindo a separação da organização em corpo administrativo (staff) e linha, a descentralização em divisões



operacionais autônomas (orientadas por uma política geral) e a segmentação do mercado de automóveis, com o desenvolvimento de uma marca específica para cada segmento. Também introduziu importantes inovações tecnológicas, através do seu laboratório de P&D, destacando-se a transmissão totalmente automática (Hydra-Matic), o motor diesel de dois ciclos para locomotivas e o vidro não estilhaçável.<sup>12</sup>

### 1.1. Desempenho da GM

A participação da GM no mercado americano de veículos vem caindo nas últimas décadas. Enquanto que na década dos 50 a GM detinha mais de 50% do mercado americano, atualmente esta fatia caiu para menos do que 30%. A Ford e a Chrysler (hoje uma divisão da DaimlerChrysler) mantiveram suas participações essencialmente estáveis durante o mesmo período. O declínio da GM é atribuído à penetração de veículos importados e de veículos produzidos nos EUA por fabricantes estrangeiros (especialmente japoneses). Face a essa concorrência, a GM (assim como a Ford e a Chrysler) estariam oferecendo ao mercado americano veículos caros (devido à baixa produtividade e decorrentes custos) e de qualidade sofrível.<sup>13</sup>

Todas as três montadoras americanas iniciaram esforços de melhoria da qualidade e da produtividade a partir dos anos 80. Das três, a GM foi a que mais se atrasou neste esforço. Em 1997, por exemplo, a GM tinha, nas suas operações automotivas, os índices mais baixos das três em: receitas por empregado, lucro operacional por empregado, margem líquida e crescimento das receitas nos últimos 10 anos. Além disso, nesse mesmo ano, mantinha no mercado americano 80 modelos (já reduzidos de 120 em 1993), enquanto a Ford mantinha 22 e a Chrysler, 23.<sup>14</sup>

---

<sup>12</sup> Ibid.

<sup>13</sup> Davids, 1998.

<sup>14</sup> Palmer, 1998.

Esta atuação sofrível refletiu-se nos lucros. Em 1992, a GM teve um prejuízo recorde de US\$ 5,7 bilhões. Num golpe conduzido pelo Conselho, o principal executivo, Robert Stempel, foi substituído por John Smith Jr. Uma nova administração diagnosticou que um excesso de independência entre as divisões estimulava cada gerente geral a criar uma linha completa de carros, uma para cada bolso e para cada gosto. Isto contrariava a idéia original de Alfred Sloan, de que cada divisão se concentrasse num único segmento do mercado. Como resultado, os modelos de cada divisão estariam canibalizando os modelos das outras divisões.<sup>15</sup> Alguns analistas achavam que a empresa mantinha um número excessivo de marcas e modelos para a sua minguada participação no mercado.<sup>16</sup>

Apesar do extenso esforço de reorganização e corte de custos nas suas operações nos EUA, a GM por vários anos ainda tinha os piores índices de eficiência nas fábricas e produtividade dos operários no setor automotivo americano. Além disso, o novo CEO, Smith, foi acusado de vários erros, entre os quais o de demorar a detectar o rápido crescimento do lucrativo mercado de caminhonetes e utilitários esportivos e a incapacidade de lançar veículos de linhas chamativas.<sup>17</sup> Anos após a tomada do comando por Smith, muitos investidores ainda viam a GM como uma organização “mañana” (que adia tudo para amanhã).<sup>18</sup>

---

<sup>15</sup> Machan, 1998.

<sup>16</sup> Davids, 1998.

<sup>17</sup> Ibid.

<sup>18</sup> Palmer, 1998.

**Figura 5****Cotação Relativa da Ação da GM na Bolsa de New York, nos Últimos dez Anos**

Fonte: Big Charts <http://bigcharts.marketwatch.com>.

Apesar de seus esforços para superar essas deficiências, a partir de 1999 a GM passou a ter um desempenho pior do que o esperado pelos investidores, o que se refletiu nas cotações de suas ações na bolsa de New York. (vide Figura 5) Mesmo assim, em 2002, a revista Fortune apontou-a como a quinta empresa mais admirada do mundo no ramo automobilístico (após Toyota, Honda, BMW e Volkswagen, mas superando Ford e DaimlerChrysler). As estratégias que conduziram a esse desempenho são examinadas a seguir.

## 1.2. Estratégia global da GM

A estratégia seguida por Smith foi claramente a de aumentar sua participação no mercado e a lucratividade das operações: “O que nós queremos é participação no mercado com uma margem adequada”, dizia Smith. “Estamos interessados em market share, mas não a qualquer preço.”<sup>19</sup> Além disso, Smith decidiu-se claramente pela concentração no ramo automotivo e o desinvestimento de outros ramos, através do desligamento (*spinoff*) de partes da corporação menos ligadas ao ramo ou pouco lucrativas, como já descrito acima.

Como uma pré-condição para dar um novo curso aos negócios da empresa, uma das campanhas iniciais de Smith foi sanear as finanças da corporação, aumentando sua liquidez e permitindo maior geração de caixa. Esse dinheiro adicional foi utilizado em investimentos produtivos e na recompra de ações, com o objetivo de premiar os acionistas e demonstrar confiança no futuro da empresa.

Para as medidas mais estruturais, foram estabelecidas as seguintes diretrizes:

**Run Common**, isto é, utilizar sistemas comuns (compartilhados) em toda a empresa: os mesmos layouts de manufatura, as mesmas plataformas de veículos, processos compartilhados de desenvolvimento de produtos, etc.

**Think Lean and Fast**, ou seja, reduzir o tempo de ciclo de todas as atividades: desde o projeto até o lançamento do produto.

**Grow Globally**, significando re-posicionar a GM para se expandir fora dos mercados maduros da América do Norte e da Europa e em direção aos mercados de grande potencial de crescimento na Europa oriental, América Latina e Ásia.<sup>20</sup>

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Ibid.

Estas diretrizes visavam basicamente a redução de custos e a expansão dos negócios. Como resultado dos esforços de enxugamento, reduções de pessoal passaram a ser sistemáticas. A GM viu-se na contingência de reduzir empregos em todas as suas enormes operações na América do Norte, escolhendo para isso o método de atrição (aposentadoria ou demissão espontânea). Plantas inteiras foram fechadas e empregados, remanejados. O poderoso sindicato dos trabalhadores do ramo (Union of Auto Workers) colaborou até certo ponto, apesar de que a redução de postos de trabalho significava uma redução do seu poder.<sup>21</sup>

Um importante elemento na estratégia de redução de custos e expansão das vendas foi a gestão de marcas, uma atividade até então virtualmente inexistente na empresa. As divisões vinham operando como feudos independentes, cada uma produzindo uma linha completa de automóveis e visando todos os segmentos do mercado. Em consequência, esses modelos competiam mais entre si do que com modelos de outras empresas. Smith trouxe um experiente executivo de marketing para comandar o processo de enxugamento e re-posicionamento das marcas. Isto incluiu a centralização das atividades de marketing, a participação de executivos de marketing nos estágios iniciais do projeto e manufatura de novos veículos, e a reformulação das responsabilidades dos gerentes gerais das divisões. Com esta nova orientação, a GM começou a introduzir modelos muito mais afinados com os desejos dos compradores, a julgar pelo sucesso de vários deles.<sup>22</sup>

O sistema de vendas autorizadas foi também re-configurado e re-alinhado, visando constituir uma rede com menos vendas, mais fortes. As vendas através da Internet também foram desenvolvidas e um grande potencial foi previsto para este canal.

O dinheiro advindo das reduções de custo e do saneamento das finanças permitiu à GM investir na construção de várias plantas novas ao redor do mundo. Isto não significa que a empresa tenha desistido de lutar no mercado norte americano. Pelo

---

<sup>21</sup> Ibid.

<sup>22</sup> Ibid.

contrário, a empresa confia em poder reaver parte do mercado que lhes foi roubado pelos produtos japoneses.<sup>23</sup> Em 1999, a GM iniciou negociações para comprar direitos exclusivos de uso da marca Hummer, usada num jipão de bitola larga, muito popular nos EUA.

Alguns eventos cumulativos durante a década de 90 merecem ser mencionados. Em primeiro lugar, a GM fez muito alarde sobre o desenvolvimento de motores alternativos, visando reduzir a poluição ambiental. Os principais eventos nesta direção foram:

A estréia do carro elétrico Impact, em 1990. A reação do público ao redor do mundo fez com que a empresa anunciasse planos para por o carro no mercado o quanto antes.

O anúncio, em 1992, da produção de 50 unidades do EV1 (Electric Vehicle), sucessor do Impact. Os veículos seriam utilizados por empresas de serviços públicos, prefeituras e outros. A idéia foi a de obter informações desses usuários sobre desempenho e sugestões de melhorias.

A adesão da GM à Partnership for a New Generation of Vehicles (Parceria para uma Nova Geração de Veículos), juntamente com a Chrysler, a Ford e o Governo Americano, com o objetivo de desenvolver novos carros eficientes no uso de combustível.

A criação da GM Ovonic, uma joint venture para o desenvolvimento, manufatura e comercialização de baterias de “nickel metal hydrid”, para veículos elétricos.

O lançamento pela GM, em 1996, do veículo elétrico EV1 para venda ao público, tornando-se a primeira empresa do mundo em tempos modernos a comercializar um automóvel especificamente projetado para tração elétrica.

---

<sup>23</sup> Ibid.

O acordo de cooperação da GM com a Toyota, em 1999, na exploração e no desenvolvimento de tecnologias alternativas de propulsão de veículos.

O teste do GM Precept, veículo de tecnologia avançada, que atingiu uma eficiência no uso de combustível de 30 Km/Litro. A GM foi a primeira empresa a atingir essa meta, fixada pela Partnership for a New Generation of Vehicles.<sup>24</sup>

Apesar destas iniciativas, os eventos posteriores vieram mostrar que a Toyota tinha sido mais rápida e eficaz no desenvolvimento dessas tecnologias.<sup>25</sup>

Outra série de eventos cumulativos, também de teor tecnológico, envolveu o desenvolvimento de uma linha de negócios complementar à fabricação de veículos, que é a de comunicação por satélite. Duas vertentes foram desenvolvidas, uma em eletrônica de consumo e outra, em comunicação veicular. Na vertente de eletrônica de consumo, em 1994 a Hughes Electronics, subsidiária da GM, criou a Direct TV, o primeiro sistema de distribuição de TV por transmissão direta.<sup>26</sup> Em novembro de 2002, o número de clientes desse sistema nos EUA ultrapassou 11 milhões.<sup>27</sup>

Na vertente de comunicação veicular, a GM fundou em 1995 a OnStar, uma subsidiária de sua inteira propriedade, resultado da colaboração da GM com duas de suas subsidiárias, a EDS e a Hughes Electronics. (Já em 1995, a Hughes Electronics tinha se tornado o maior fornecedor de satélites de comunicação comercial do mundo.) A OnStar era uma empresa que fornecia serviços de comunicação via satélite para usuários de veículos. Entre os serviços oferecidos incluíam-se, por exemplo, chamadas telefônicas sem uso das mãos ou do olhar, apoio ao motorista na definição e seguimento de rotas para um determinado destino, socorro de estrada, rastreamento de veículos, etc. As tecnologias envolvidas incluíam GPS (Global Positioning System), comunicação por satélite e telefonia celular. Em 1996, a GM

---

<sup>24</sup> Ibid.

<sup>25</sup> Toyota Financial Report, 2001.

<sup>26</sup> Ibid.

<sup>27</sup> Site da Direct TV <http://www.directv.com/DTVAPP/aboutus/Headlines.jsp>.

anunciou que o OnStar estaria disponível como opção nos modelos Cadillac de 1997. Em 1999, a OnStar anunciou que seus serviços estariam incluídos em cerca de um milhão de veículos da General Motors no 1º semestre de 2001. A partir de 2001, marcas de dois outros fabricantes (Acura e Audi) já ofereciam o sistema da subsidiária da GM como opção nos seus modelos.<sup>28</sup>

Uma terceira série de eventos cumulativos importantes na década de 90 foi a crescente orientação da GM em direção à região Ásia-Pacífico. Em 1992, a GM iniciou uma joint venture com a Jinbei Automotive Company Ltd., na República Popular da China, para produzir comerciais leves em Shenyang, China.<sup>29</sup> A GM tem uma participação de 30% no capital da empresa, destinada à montagem de picapes S-10, de picapes de cabina dupla e do utilitário-esportivo Blazer, com componentes importados do Brasil.<sup>30</sup> Em 1995, a GM assinou um acordo com a Shanghai Automotive Industry Corporation, visando a criação de uma joint venture para manufatura, uma joint venture para um centro de desenvolvimento, e outros projetos relacionados, em Shanghai, China.<sup>31</sup> Em 1999, uma nova planta de montagem em Shanghai, decorrente desse acordo, inicia a produção de Buick Regals para o mercado chinês.<sup>32</sup>

Durante a década dos 90, dois empreendimentos importantes da GM iniciados na década anterior, a NUMMI e a Saturn, sofreram uma evolução reveladora da estratégia da GM. A NUMMI (New United Motor Manufacturing, Inc.) é uma joint venture 50/50 da GM com a Toyota. Fundada em Fremont, na Califórnia, in 1984, a NUMMI contribuiu para mudar a indústria automobilística americana através da introdução do Sistema Toyota de Produção e de um ambiente de trabalho baseado no trabalho em equipe. Hoje, ela produz os premiados veículos Toyota Corolla,

---

<sup>28</sup> Site da OnStar: [http://www.onstar.com/visitors/html/ao\\_features.htm](http://www.onstar.com/visitors/html/ao_features.htm).

<sup>29</sup> Site da GM mundial: [http://www.gm.com/company/corp\\_info/history/](http://www.gm.com/company/corp_info/history/)

<sup>30</sup> Site da Automotive Industries On-line, Global Vehicles & Production Global Joint Ventures & Affiliations for 1999, <http://www.ai-online.com/stats/globalventure.asp>.

<sup>31</sup> Ibid.

<sup>32</sup> Ibid.



Toyota Tacoma and Pontiac Vibe. A empresa conseguiu criar uma cultura corporativa única, trazendo conceitos da General Motors, da Toyota e do ambiente do Vale do Silício. Um dos aspectos inovadores dessa cultura é a relação de colaboração entre a empresa e a UAW (sindicato dos trabalhadores da indústria automobilística americana). Um fato significativo e inesperado ocorreu em 2002: Criada para produzir veículos japoneses para o mercado americano, a NUMMI começou a produzir um modelo da Toyota, o Voltz, com volante do lado direito, para exporta-lo dos EUA para o Japão.<sup>33</sup>

A Saturn é uma subsidiária da GM criada no início de 1985 para fabricar um novo carro pequeno (para o padrão americano). Ao longo dos anos, porém, a sua linha foi sendo acrescida de modelos maiores, inclusive de SUVs.<sup>34</sup>

Em 2000, Rick Wagoner foi eleito presidente e principal executivo (CEO) da empresa. Jack Smith permaneceu como Presidente do Conselho.<sup>35</sup> O ano de 2001 foi difícil para a GM, como para quase todas as grandes empresas americanas. O lucro líquido da corporação caiu abaixo de US \$ 1 bilhão. Esse resultado foi explicado pela Diretoria da empresa e por analistas externos como decorrente da queda nas vendas (por sua vez decorrente da recessão econômica e dos atentados terroristas de setembro), do ambiente extremamente competitivo, exercendo pressão nos preços, e do aumento das despesas de Pesquisa e Desenvolvimento.<sup>36</sup> A Direção da GM anunciou reduções adicionais nos custos estruturais e de materiais, assim como uma intensificação do foco em geração de caixa. Reafirmou seus objetivos de aumentar a sua participação em todos os mercados em que atua, de progredir para assumir a liderança em qualidade e produtividade e de criar veículos inovadores e capazes de chamar a atenção, em rápidos ciclos de desenvolvimento de produtos.<sup>37</sup>

---

<sup>33</sup> Site da NUMMI, "What we are". [http://www.nummi.com/co\\_info.html](http://www.nummi.com/co_info.html).

<sup>34</sup> Site da Saturn, "Our history" [http://www.saturn.com:97/company/our\\_story/history](http://www.saturn.com:97/company/our_story/history).

<sup>35</sup> Site da GM mundial: [http://www.gm.com/company/corp\\_info/history/](http://www.gm.com/company/corp_info/history/)

<sup>36</sup> Andersen, Engel, Fisher, & Wogen, 2002.

<sup>37</sup> General Motors Corporation Annual Report, 2001.

Para os seus vários mercados mundiais, as estratégias eram variadas. Na América do Norte, a empresa estava se tornando cada vez mais dependente da produção de caminhões leves (incluindo vans e SUVs), em detrimento dos automóveis; além de terem suas vendas crescentes na região, esses veículos geram margens maiores. Na Europa, os prejuízos significativos levaram a empresa a programar uma ampla reestruturação. Na América Latina, o ganho na fatia do mercado foi acompanhado por prejuízos, devido à forte pressão sobre os preços na região.<sup>38</sup>

Alguns traços significativos, ainda que genéricos, da atual estratégia da GM podem ser extraídos de um discurso de Rick Wagoner, o CEO da GM, feito no Japão, no fim de 2001. O tema era globalização. Entre suas afirmações, destacam-se:

“Hoje em dia, eu imagino que haja tantas estratégias globais quantas são as empresas e que o que funciona para uma empresa pode não funcionar para outras... Se eu tentasse captar a estratégia global da GM em uma única frase, creio que não poderia fazê-lo melhor do que o tema desta reunião: ‘Globalização e Localização’. Do meu ponto de vista, estes dois conceitos são na verdade dois lados da mesma moeda. Aliás, eu iria mais longe e diria que a GM não tem uma abordagem única para a globalização, assim como não há um único mercado na região Ásia-Pacífico [da qual era formada a audiência]. A nossa estratégia é na verdade uma série de estratégias regionais e locais – porque na atual economia global é nos países e mercados individuais que as empresas vencem ou perdem em última instância. Não há uma abordagem – há várias.”

“Como podemos assimilar essas várias abordagens numa estratégia coerente? Bem, na GM nós adotamos [três ações]: nós priorizamos, nós envolvemos e nós inovamos.”<sup>39</sup>

---

<sup>38</sup> Ibid.

<sup>39</sup> Wagoner, 2001.

Quanto às prioridades, ele declara que a região Ásia-Pacífico está bem alta na lista. Diz que as vendas automotivas na região devem crescer de 8,5 milhões de unidades nesta década, o que supera o crescimento previsto para todas as outras regiões do mundo somadas.

Por “envolver”, Wagoner significa fazer alianças. Ele passa a mencionar um número expressivo das alianças feitas pela GM. Entre as alianças, enfatiza o conceito de “Centers of Expertise”:

“Em 1998, começamos a nos focar no nosso conceito de ‘Centers of Expertise’, nos quais dois ou mais parceiros concordam em focar-se em certos segmentos do mercado nos quais eles são particularmente fortes. Por exemplo, Isuzu é hoje nosso center of expertise para veículos comerciais e motores diesel. Suzuki é nosso center of expertise para mini-cars e motores de deslocamento curto; e Fuji Heavy Industries é nosso center of expertise para utilitários pequenos, sistemas de tração nas quatro rodas e transmissões com variação contínua.”<sup>40</sup>

Termina sua extensa referência às alianças da GM declarando que “através da construção de relacionamentos de longo prazo e da operação local (‘on the ground’), as alianças nos ajudam a ser bem-sucedidos globalmente ao pensarmos e agirmos localmente.”<sup>41</sup> Wagoner não se estendeu sobre o tema da inovação nessa ocasião.

Resumindo, a estratégia global da GM pode ser descrita por ações em três áreas: expansão dos negócios, redução de custos (e aumento da liquidez) e reformulação da estratégia de marketing. Para a expansão dos negócios, a GM estabeleceu o objetivo de aumentar sua participação no mercado mundial, mas também em cada mercado regional em que atua. Especificamente, decidiu se re-posicionar para expandir fora dos mercados maduros da América do Norte e Europa e em direção aos mercados de grande potencial de crescimento na Europa oriental, América

---

<sup>40</sup> Ibid.

<sup>41</sup> Ibid.

Latina e Ásia. Durante a década de 90, a empresa também se expandiu em novos negócios ligados à comunicação por satélite. A Direct TV, no ramo de entretenimento de massa, era um ponto de interrogação na estratégia da empresa. Já a OnStar, no ramo de serviços de apoio aos usuários de veículos, via satélite, era um negócio promissor e complementar ao da construção de veículos.

Nesse processo de expansão, a GM adotou a política de fazer alianças com outras empresas. Nos últimos anos, a empresa fez uso intensivo desse método, que economiza caixa. Em 1998, a empresa começou a se focar no conceito de ‘Centers of Expertise’, nos quais dois ou mais parceiros concordam em se concentrar em certos segmentos do mercado nos quais eles são particularmente fortes. Por exemplo, Isuzu tornou-se o center of expertise da GM para veículos comerciais e motores diesel.

A GM vem desenvolvendo um tremendo esforço corporativo para a redução de custos e aumento da produtividade e da qualidade. Plantas inteiras foram fechadas, ao mesmo tempo que novas plantas, mais modernas, eram construídas. Os resultados têm sido significativos, mas não dramáticos.

Quanto às estratégias de marketing, a empresa introduziu a gestão de marcas e racionalizou a distribuição dos veículos, concentrando-se num número menor de revendedores maiores. No mercado Norte Americano, a empresa desenvolveu uma ênfase crescente em veículos maiores (que geram margens maiores), a ponto de se tornar cada vez mais dependente da produção de caminhões leves (vans, SUVs e picapes), em detrimento de automóveis. Como direttriz imperiosa, a direção ordenou o lançamento de veículos “empolgantes” (“head turning”), visando reverter a mediocridade do design dos veículos da empresa.

### 1.3. Presença da General Motors no Brasil

A história da General Motors do Brasil começa em 1925, em São Paulo. A empresa foi registrada em janeiro e em setembro era produzido, em galpões alugados no bairro do Ipiranga, o primeiro veículo Chevrolet. Era um furgão de entregas, montado com componentes importados dos EUA. A produção inicial era de 25 unidades por dia. Dois anos depois, foi iniciada a construção de uma fábrica em São Caetano do Sul, que começou a produzir em 1928.<sup>42</sup>

Em 1932, foi produzido o primeiro ônibus com carroceria fabricada no país. Vários tipos de materiais eram utilizados, inclusive estruturas de madeira. Entre 1942 e 1945, durante a II Guerra Mundial, a General Motors do Brasil participou do esforço militar, produzindo veículos e material bélico. Foram produzidos mais de 2.000 veículos a gasogênio.<sup>43</sup>

Em dezembro de 1956, o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA) aprovou o plano de nacionalização para fabricação de caminhões Chevrolet. Em 1957, foi produzido o primeiro caminhão Chevrolet nacional. No ano seguinte, a GM produziu o primeiro motor Chevrolet fundido, forjado e usinado no Brasil, na sua nova fábrica de São José dos Campos, ainda em construção.<sup>44</sup>

Durante todos esses anos, a GM do Brasil produziu apenas caminhões e veículos comerciais. Em 1964, a GMB lançou um primeiro veículo de passageiros, uma perua com molas helicoidais na suspensão dianteira e traseira, posteriormente denominada Veraneio. Em 1966, anunciou a expansão de suas duas fábricas para a produção de um carro de passageiros, o primeiro a ser produzido pela empresa no

---

<sup>42</sup> Site da General Motors do Brasil, “Acervo GM” <http://gmb.chevrolet.com.br>.

<sup>43</sup> Ibid.

<sup>44</sup> Ibid.

Brasil. Em 1968, foi iniciada a fabricação desse carro, o Opala, com quatro portas, que seria produzido durante 23 anos ininterruptos.<sup>45</sup>

Outros modelos de automóveis foram lançados com sucesso nos anos que se seguiram. Em 1973, a empresa lançou seu primeiro carro pequeno, o Chevette duas portas. Em 1975, foi lançada uma versão “popular” desse carro, o Chevette Especial. Em 1983, o Chevette foi o líder de vendas no país, com um total de 85.894 unidades comercializadas no ano.<sup>46</sup>

Em 1982, foi lançado o Monza, que ficaria no mercado até 1996. Em 1984, o Monza foi o líder absoluto de vendas na sua categoria, com um total de 53.022 unidades comercializadas no ano.<sup>47</sup>

Outros automóveis de sucesso foram o Astra, o Corsa e o Celta. Este último, lançado em 2000, é um carro subcompacto, que foi o primeiro veículo a ser comercializado pela Internet no Brasil, e cujo sucesso garantiu-lhe o 1º lugar de vendas da General Motors do Brasil até o presente. Atualmente, cerca de 80% da produção de Celtas é comercializada via Internet.<sup>48</sup>

Paralelamente à produção para suprir o mercado doméstico, a GM desenvolvia suas exportações. Em agosto de 1966, a GMB iniciou a exportação de blocos de motor para a GM da África do Sul. De 1966 a dezembro de 1984, o total das exportações da GMB atingiram a cifra de US\$ 950 milhões. Somente durante o ano de 1984, a empresa exportou US\$ 245 milhões.<sup>49</sup>

Durante seus 78 anos de atuação no Brasil, a GMB contribuiu em muitos desenvolvimentos técnicos e comerciais conseguidos pela indústria automobilística

---

<sup>45</sup> Ibid.

<sup>46</sup> Ibid.

<sup>47</sup> Ibid.

<sup>48</sup> Ibid.

<sup>49</sup> Ibid.

brasileira. Durante a II Guerra Mundial (1942–1945), a General Motors do Brasil participou do esforço militar, produzindo veículos e material bélico e veículos a gasogênio. Em 1979, foram lançados os primeiros veículos Chevrolet a álcool. Em 1981, foi produzido o primeiro motor a álcool para caminhões. Veículos a gás também foram desenvolvidos aqui pela GM. Desenvolvimentos incrementais são feitos quotidianamente no Campo de Provas da GMB em Indaiatuba (SP), inaugurado em 1974. O Campo conta com 40 Km de pistas, escritórios, oficinas, áreas de serviços e vários laboratórios: de análise estrutural, eletroeletrônico, de segurança veicular, de ruídos e vibrações, de análise de emissões e de desenvolvimento de motores. Além disso, o Departamento de Design da General Motors do Brasil está investindo no desenvolvimento de desenhos inovadores, como os dos “Carros Conceito”.<sup>50</sup>

Atualmente, as instalações da GM no Brasil incluem quatro complexos industriais (São Caetano do Sul, São José dos Campos, Mogi das Cruzes e Gravataí), um Centro de Distribuição de Peças (Sorocaba) e o Campo de Provas já citado (Indaiatuba).<sup>51</sup>

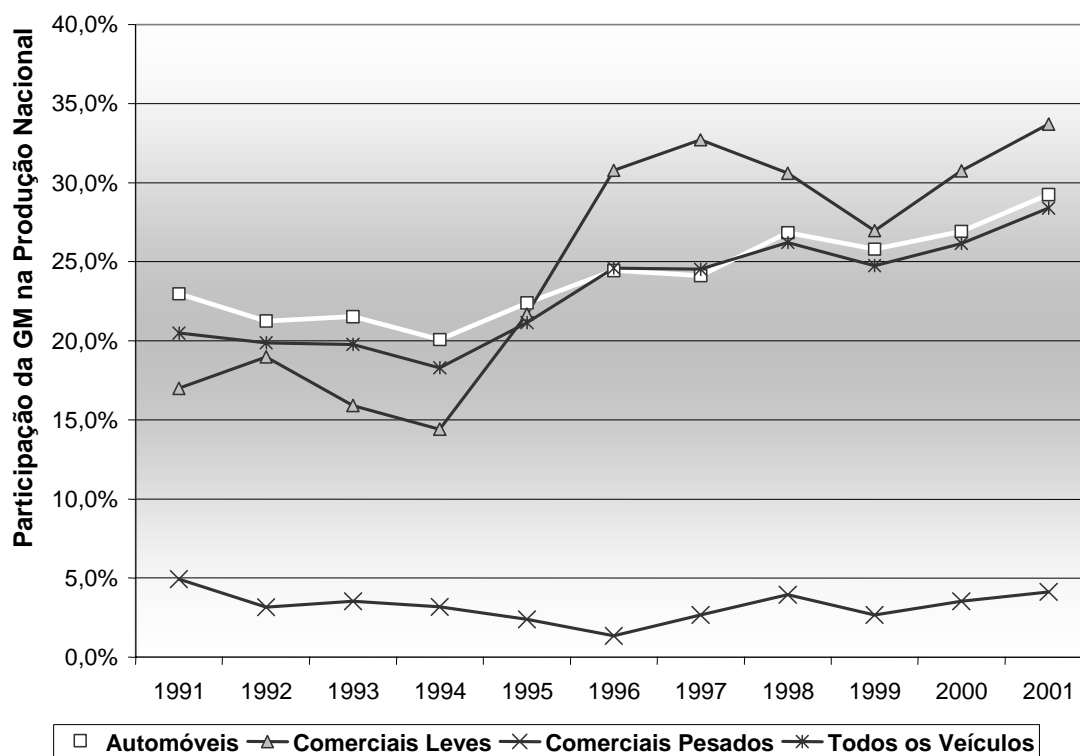
#### **1.4. Estratégia da General Motors no Brasil**

Até o fim dos anos 80, a estratégia da GM no Brasil foi atuar dentro do modelo de substituição de importações e mercado protegido, conforme implantado pelo governo. A partir de meados da década dos 90, a GM começou a ganhar participação na produção nacional (vide Figura 6). Apesar de o mercado nacional estar crescendo rapidamente até 1997, a GM conseguiu, ainda assim, crescer mais rápido do que o conjunto de todos os fabricantes.

---

<sup>50</sup> Ibid.

<sup>51</sup> Ibid.

**Figura 6****Participação da General Motors na Produção de Veículos Automotivos Nacionais**

Fonte: Elaborado pelo autor, com base em dados da Anfavea.

No início de 1994, a empresa anunciou que estudava a construção de duas novas fábricas no Brasil (a terceira e a quarta). O anúncio foi feito pelo presidente da GMB, Mark Hogan, durante o lançamento mundial do Corsa 1,0 L, em Barcelona. Na ocasião, ele declarou: “Se o mercado [brasileiro] continuar a crescer no ritmo atual, não há dúvida de que a GM vai precisar de um terceira fábrica e, eventualmente, até de uma quarta”. O plano de Hogan também incluía exportar o Corsa (tanto montado como em CKD), a partir de 1995.<sup>52</sup> Pouco depois, em

<sup>52</sup> Folha de S. Paulo, 21/2/94.



entrevista à Folha de S. Paulo, Hogan anunciou sua intenção de ultrapassar a VW, líder do mercado havia 27 anos, em 1995. A GM pretendia aumentar seus investimentos, que seriam de US\$ 250 milhões em 1994, para US\$ 500 milhões em 1995. A meta era a de atingir a capacidade de 500 mil unidades por ano em 2 ou 3 anos. O sucesso do Corsa, que superou todas as expectativas, tinha levado a empresa a decidir construir nova fábrica. O local seria anunciado no 2º semestre de 1994. A fábrica seria planejada para operar no conceito de manufatura enxuta, usando a experiência da GM mundial nos projetos NUMMI (GM-Toyota), Saturn e Eisenach (Alemanha).<sup>53</sup>

O anúncio da fábrica, no entanto, foi adiado devido a uma redução na alíquota de importação de automóveis, de 35% para 20%. A GM, que se disse surpreendida com a medida, declarou que iria rever seus planos de investimento no Brasil, já que agora parecia ser mais vantajoso importar veículos do que fabricá-los aqui.<sup>54</sup> O jornalista Luís Nassif comentou que “se a montadora [GM] persistir em sua ameaça, suas competidoras internas ampliarão ainda mais seus investimentos”, insinuando que a ameaça da GM seria um blefe.<sup>55</sup> Um porta-voz da empresa declarou que os planos não tinham sido cancelados, apenas adiados.<sup>56</sup>

Nessa mesma época, um estudo da Booz-Allen mostrava que as montadoras no Brasil estavam próximas do limite de capacidade e que era impossível aumentar drasticamente a produção no curto prazo.<sup>57</sup>

Em meados de 1995, Hogan declarou que “o Brasil é a China de hoje...Todos falam da China como a maior oportunidade de investimentos do mundo, mas achamos que isso ainda está longe de acontecer”.<sup>58</sup>

---

<sup>53</sup> Folha de S. Paulo, 14/3/94.

<sup>54</sup> Folha de S. Paulo, 17/9/94.

<sup>55</sup> Folha de S. Paulo, 28/10/94.

<sup>56</sup> Folha de S. Paulo, 28/10/94.

<sup>57</sup> Folha de S. Paulo, 28/10/94.

<sup>58</sup> Folha de S. Paulo, 21/6/95.

Nessa ocasião começou a emergir a questão dos incentivos concedidos por governos para a localização de fábricas. Começou a haver uma competição por quem oferecia os melhores incentivos, tanto entre estados brasileiros quanto entre Argentina e Brasil. Várias declarações de investidores minimizavam o papel que os incentivos tinham na decisão das empresas investidoras, enfatizando que outros fatores, como estabilidade da economia, mão-de-obra abundante e barata, acesso a matéria-prima a custo baixo, etc., eram mais importantes. Havia até uma corrente que temia esses incentivos, porque viciariam a administração das empresas em facilidades que não seriam permanentes.

No segundo semestre de 1995, a crise conjuntural na economia brasileira, provocada pela desvalorização da moeda mexicana, fez com que 225 mil carros nacionais e importados permanecessem estocados, esperando comprador.<sup>59</sup> Mas já no início de 1996 a GMB anunciava que investiria no país US\$ 2,6 bilhões até 1999. Esta decisão decorreu da adesão da empresa ao novo regime automotivo, instituído pelo governo federal, que previa uma série de incentivos para as montadoras.<sup>60</sup> Já no fim de 1996, a GM anunciou que iria construir três plantas até 1998: uma montadora no RS (US\$ 600 milhões) uma fábrica de motores e transmissão em SC (US\$ 500 milhões) e uma planta de componentes estampados em SP (US\$ 150 milhões).<sup>61</sup>

No início de 1997, a GM mundial iniciou uma revolução no seu sistema de suprimento. Abriu concorrência mundial para definir os fornecedores da nova geração do modelo Corsa, que seria lançado em 2000. Os fornecedores teriam que garantir a produção e fornecimento de conjuntos de componentes em todos os países em que a GM fosse montar o carro. Até então, as concorrências eram feitas regionalmente. Para o fornecedor nacional, esta foi uma drástica mudança nas regras do jogo. Outras montadoras pareciam inclinadas a adotar o mesmo sistema. Um

---

<sup>59</sup> Folha de S. Paulo, 1/10/95.

<sup>60</sup> Folha de S. Paulo, 8/2/96.

<sup>61</sup> Folha de S. Paulo, 2/11/96.

estudo feito nos EUA previa que em alguns anos iriam restar menos do que 30 fornecedores de autopeças no mundo.<sup>62</sup>

Em abril do mesmo ano, foi anunciada a construção da nova fábrica da GM em Gravataí, RS. Os incentivos concedidos à empresa seriam mantidos em sigilo, mas uma liminar da Justiça gaúcha acabou forçando a revelação dos termos do acordo. Numa descrição divulgada pela imprensa, as principais disposições eram as seguintes:

O Governo do Rio Grande do Sul emprestava à GM R\$ 253 milhões, já repassados à montadora. A GM resgataria o empréstimo a partir de 2002, em dez anos, pagando juros de 6% ao ano, sem correção monetária. (Os empréstimos mais favorecidos do BNDES tinham juros de 16% ao ano, mais correção da inflação.)

O Governo do Rio Grande do Sul pagaria todas as obras de infra-estrutura para a construção da fábrica e mais os acessos rodoviários e portuários. Eram R\$ 60 milhões, só em Gravataí.

Em 1999, quando a fábrica operasse, o Governo do Rio Grande do Sul financiaria o capital de giro da GM. Durante 15 anos, emprestaria o equivalente a 9% do faturamento da empresa. Isso representava cerca de R\$ 100 milhões por ano, sem juros e nem correção.

Em 2014, quando a GM tivesse devolvido o empréstimo para construir a fábrica, começaria a receber de volta tudo o que pagou. Seria reembolsada em créditos fiscais em prestações equivalentes a 5,5% de seu faturamento bruto.

Tudo que a GM recebesse emprestado seria devolvido em reais, sem qualquer correção. Por outro lado, tudo o que a GM viesse a receber como reembolso seria calculado em dólares. Ou seja, a GM ficava livre do risco inflacionário do real.<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> Folha de S. Paulo, 30/3/97.

<sup>63</sup> Folha de S. Paulo, 23/4/97.

O jornalista Elio Gaspari chamava a atenção para o custo, para o Governo do RS, por posto de trabalho direto criado na GM: US\$ 385 mil. Em comparação, o máximo investido por um governo estadual nos EUA nesse ramo tinha sido no Alabama, que pagara US\$ 170 mil por emprego, à Daimler Benz.<sup>64</sup>

O acordo da GM com o governo do RS recebeu enérgicas críticas, especialmente da bancada do PT na Assembléia gaúcha.<sup>65</sup>

Em setembro, Bem van Schaik, presidente da Mercedes-Benz no Brasil, declarou que “Se os Estados não estivessem concorrendo entre si, muitas montadoras não teriam vindo para o Brasil”.<sup>66</sup>

Apesar do volume recorde de vendas em 1997, quase todas as principais montadoras de automóveis do Brasil fecharam o ano com prejuízo. As razões foram as altas taxas de juros (decorrentes da crise asiática), a excessiva tributação e os grandes investimentos em produção.<sup>67</sup>

Em 1998, a crise econômica internacional reduziu as exportações da GM brasileira.<sup>68</sup> A GM admitiu adiar projetos de ampliação previstos para 1999; mas os investimentos nas novas fábricas de Gravataí e Mogi das Cruzes seriam mantidos.<sup>69</sup> Logo depois, a GM anunciou que, entre 2000 e 2010, iria exportar para a China 218.700 kits (carros desmontados) da perua Blazer e da picape S10, no valor de US\$ 710 milhões.<sup>70</sup>

A maxi-desvalorização do Real, no início de 1999, provocou uma crise na economia. Para as montadoras, além da redução de vendas, a desvalorização provocou uma

---

<sup>64</sup> Folha de S. Paulo, 23/4/97.

<sup>65</sup> Folha de S. Paulo, 30/4/97.

<sup>66</sup> Folha de S. Paulo, 14/9/97.

<sup>67</sup> Folha de S. Paulo, 25/06/98.

<sup>68</sup> Folha de S. Paulo, 1/9/98.

<sup>69</sup> Folha de S. Paulo, 29/10/98.

<sup>70</sup> Folha de S. Paulo, 6/11/98.

mudança na política de nacionalização de peças e componentes e na política de exportação. O mercado doméstico, que encolheu para os níveis de 1993, deixou de parecer promissor. Por outro lado, os carros brasileiros passaram a ser baratos no exterior, especialmente aqueles com alto índice de nacionalização. As montadoras, que tinham sonhado em associar as vantagens do regime automotivo a um mercado doméstico em rápida expansão, passaram a dar mais importância às exportações.<sup>71</sup>

A GM anunciou que iria investir US\$ 1,5 bilhão entre 2000 e 2003, em SP, na modernização de fábricas e desenvolvimento de novos modelos.<sup>72</sup>

Por ocasião da inauguração da fábrica em Gravataí, RS, em julho de 2000, o presidente mundial da General Motors, Jack Smith, afirmou que o Brasil ainda era um lugar muito ‘especial’ para os investimentos da GM, por sua *capacidade de inovação tecnológica em design e engenharia e pela formação de executivos*.<sup>73</sup>

No segundo semestre de 2001, uma série de crises abalou a economia brasileira: falta de energia elétrica, a crise na Argentina, a retração da economia mundial, e os atentados nos EUA. Tudo isto obrigou o governo a manter alta a taxa de juros e limitar o crédito, desaquecendo a economia. Para estimular as vendas, a GM passou a financiar carros com juros zero.<sup>74</sup>

Em maio de 2002, a participação dos “populares” bateu o recorde do ano: representaram 81,5% dos automóveis novos vendidos. O número de versões do carro popular havia crescido, nos últimos 12 meses, de 56 para 74. A GM defendia a redução do imposto dos carros médios e não o aumento para o popular, como proposto pelo governo. Segundo Pinheiro Neto, vice-presidente da GMB, na atual estrutura, o país está condenado a ser um produtor de carros pequenos. “É preciso

---

<sup>71</sup> Folha de S. Paulo, 7/3/00.

<sup>72</sup> Folha de S. Paulo, 18/07/00.

<sup>73</sup> Folha de S. Paulo, 18/7/00, grifo do autor.

<sup>74</sup> Folha de S. Paulo, 15/11/01.

mudar dessa situação. Podemos concentrar esforços e investimentos em desenvolver motores adequados à exportação.”<sup>75</sup>

Apesar da pressão dos custos e das reduzidas margens, as montadoras não viam possibilidade de aumentar preços, pois o mercado não iria tolerar isso. A solução parecia estar nas exportações.<sup>76</sup>

No fim de 2002, um jornalista da Folha de S. Paulo, escrevendo de Washington, assinalava que as multinacionais, nos seus relatórios aos acionistas, revelavam planos de se afastar do Brasil e exibiam isso como um trunfo. Os planos mostravam que as empresas iam enxugar atividades e vender ativos no Brasil. Algumas poucas empresas, no entanto, entre elas a General Motors, limitavam-se a relatar perdas decorrentes da desvalorização do Real em fins de 2002 e da queda de vendas no Brasil.<sup>77</sup>

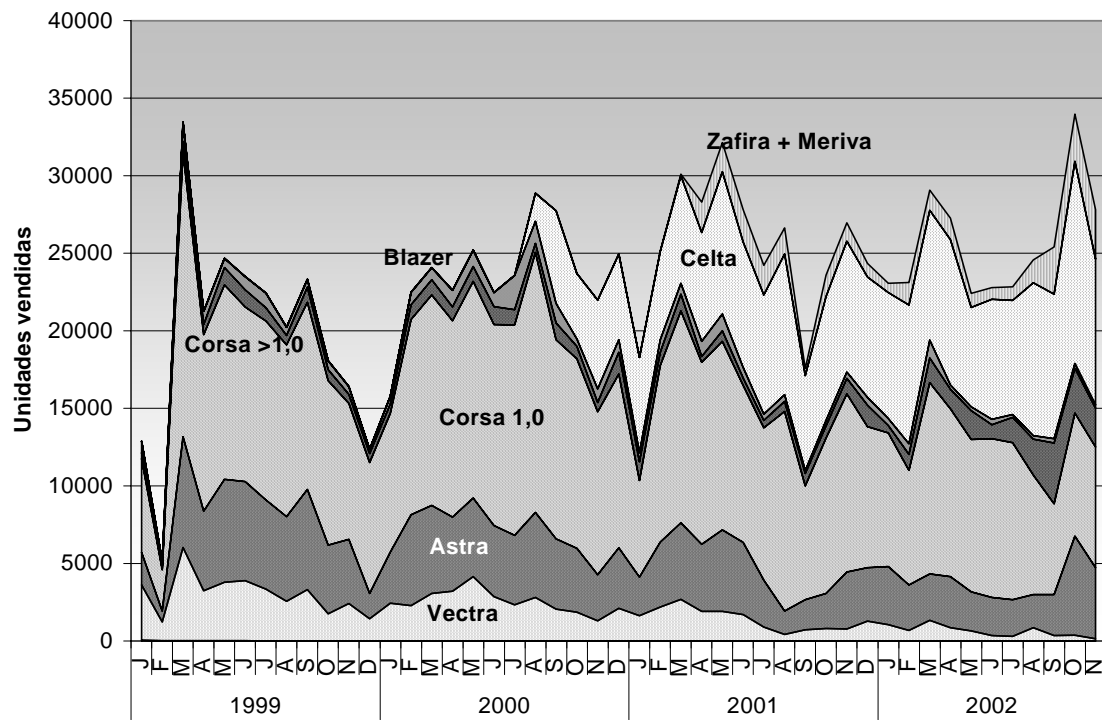
A evolução recente das estratégias da GM do Brasil fica em parte revelada pelo desempenho das vendas de veículos de passageiros e de uso misto no mercado doméstico nos últimos quatro anos, apresentado na Figura 7. Pelo menos três fenômenos estão evidenciados na figura. Em primeiro lugar, nesse período de quatro anos, o volume de unidades vendidas aumentou, de 234 mil em 1999 para 308 mil em 2002, um acréscimo de 32%. Porém, o mercado como um todo, nesse segmento, aumentou em 28%, de modo que o aumento da participação no mercado da GM cresceu minimamente, 0,8%. Um segundo fenômeno evidenciado pela Figura 7 é que o número de modelos cresceu de cinco para oito. Finalmente, o percentual de “carros populares” aumentou de 53,4% para 69,6%. Essa evolução do mix de produtos se resume no seguinte: Para ganhar 0,8% de participação no mercado nacional, a GM investiu na produção de “carros populares”, ou seja, veículos com até 1,0 Litro de cilindrada, e diversificou sua linha de modelos.

---

<sup>75</sup> Folha de S. Paulo, 26/5/02.

<sup>76</sup> Folha de S. Paulo, 23/10/02.

<sup>77</sup> Folha de S. Paulo, 17/11/02.

**Figura 7****Vendas dos Vários Modelos de Veículos para Passageiros e Uso Misto da General Motors do Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Anfava.

No entanto, a posição da GM no debate sobre a alíquota do IPI para os carros populares parece deixar claro que essa ênfase da GM em modelos de 1,0 Litro foi conjuntural e momentânea, refletindo apenas a agilidade da GM em aproveitar a oportunidade oferecida pela tributação diferenciada para capturar uma maior fatia do mercado.

De fato, na polêmica que se travou em torno da alteração do IPI dos veículos automotores, intensificada no início de 2001, a GM manteve uma posição favorável à redução do IPI dos carros médios. Inicialmente, defendia a unificação das alíquotas.<sup>78</sup> Nessa época, José Carlos Pinheiro Neto, Vice-Presidente da General Motors do Brasil, ocupava a presidência da Anfavea, e representava essa associação nas negociações com o governo sobre a mudança da tributação. Algumas montadoras eram contra a redução do incentivo diferencial ao popular representado pela diferença de alíquota: Fiat, Ford e Renault. Destas, a Fiat era quem mais combatia a mudança, já que a estratégia da montadora italiana no Brasil se sustentava nos carros populares.<sup>79</sup> Inversamente, a GM era a montadora que mais tinha apostado nos carros médios e de luxo (Vectra e Astra).<sup>80</sup>

Pinheiro Neto usava o argumento (verdadeiro) de que o conceito de carro popular tinha sido distorcido, surgindo modelos 1,0 com 16 válvulas e até turbinados, alguns equipados com ar-condicionado, vidros elétricos, acabamento especial, verdadeiros modelos de luxo.<sup>81</sup>

---

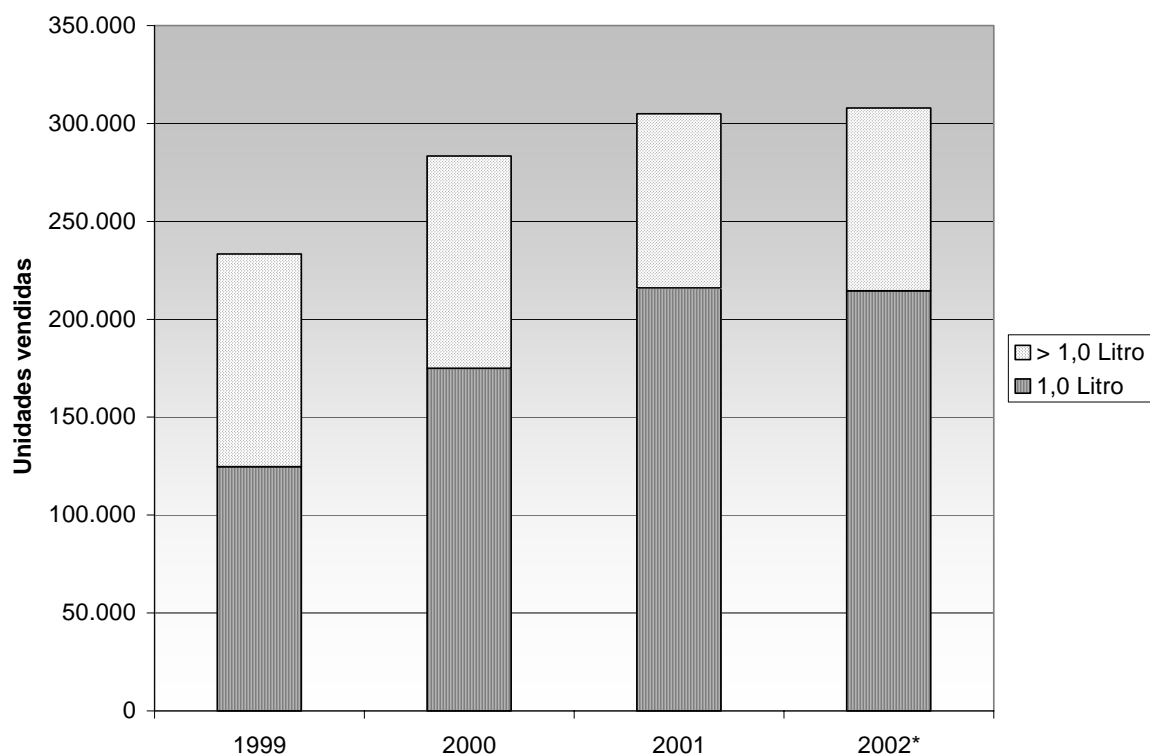
<sup>78</sup> Jornal do Brasil, 9/2/01.

<sup>79</sup> Valor, 5/2/01.

<sup>80</sup> Ibid.; Estado de Minas, 7/2/01.

<sup>81</sup> Gazeta Mercantil, 15/8/01.



**Figura 8****Vendas de Modelos de Automóveis e de Uso Misto com 1,0 Litros e mais de 1,0 Litros pela General Motors do Brasil**

Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

\* Valor estimado pelo autor.

Em Julho de 2002, novas alíquotas foram instituídas, num meio-termo entre as alíquotas altamente diferenciadas vigentes e a unificação dessas alíquotas: A alíquota dos carros com motores de mais de 1,0 L e até 2,0 L baixou de 25% para 16% (reduzida para 15% em outubro); a dos carros populares caiu de 10% para 9%; e a dos carros com motores de mais de 2,0 L continuou em 25%. (Valores um pouco inferiores se aplicavam a veículos a álcool.)<sup>82</sup> A Figura 8 mostra que o percentual de modelos populares no mix da GM parou de crescer em 2002.

A estratégia recente da GM no Brasil pode ser sumarizada como se segue. Em 1995 o Brasil se apresentava como uma das melhores oportunidades de investimento no mundo para as grandes montadoras. A GM decidiu investir no país e até aumentar a participação no mercado, com a meta explícita de arrebatara liderança da Volkswagen. Como nessa época as plantas estavam operando próximas do limite de capacidade, a GM planejava construir até quatro novas plantas no país, além de investir na modernização das duas plantas já existentes. Em 1996 foram anunciadas três novas plantas, mas a reversão do crescimento do mercado local, em 1998-99, levou ao cancelamento de uma delas (a de motores e transmissão em SC). Entretanto, as outras duas foram construídas, sendo que a de Gravataí foi considerada pelos observadores internacionais como uma das mais modernas do mundo, incorporando as últimas tecnologias e o conceito de manufatura enxuta. Essa planta beneficiou-se da guerra fiscal entre os estados e dos conseqüentes incentivos concedidos pelo governo do RS.

Com a desvalorização do Real em 1999, a GMB passou a dar ênfase às exportações. Foi feito um acordo para a exportação de CKDs para a China, no valor de US\$ 710 milhões.

A GM teve um papel ativo na redução do incentivo relativo para os carros populares. Ao que tudo indica, ela preferia produzir carros com motorização mais

---

<sup>82</sup> Folha de S. Paulo, 1/8/02; Folha de S. Paulo, 29/10/02.

potente, mais adequados à exportação, e talvez fortalecer as vendas locais dos seus carros médios.

Como foi relatado acima, o presidente mundial da GM reconhece a GMB pela capacidade de inovação tecnológica em design e engenharia e de formação de executivos.

### **1.5. Consistência entre as estratégias**

Apesar de toda a turbulência que afetou o mercado brasileiro na década passada, a filial brasileira da GM conseguiu manter uma razoável consistência estratégica com a matriz e a corporação em geral. De fato, a GMB não só conseguiu aumentar sua participação no mercado brasileiro, como parecia prestes a assumir a liderança desse mercado. A ênfase da matriz em novos modelos empolgantes foi seguida à risca, com os lançamentos do Zafira e do Meriva.

Uma possível fonte de inconsistência estava na linha de produtos brasileira em comparação com a americana. No Brasil, os veículos de maior venda (e responsáveis pelo crescimento da participação da GM no mercado) eram o Corsa e o Celta, veículos de massa baratos, muito diferentes dos “trucks” (minivans, SUVs e picapes) preferidos pela empresa nos EUA. Uma possível conciliação desta discrepância poderia estar no conceito de “Center of Expertise”: o Brasil poderia tornar-se o centro de especialização mundial da GM de automóveis pequenos e baratos.

Outro ponto de concordância estava na ênfase dada pela GMB às exportações, o que aumentava as possibilidades de integração entre as unidades da corporação.

## 2. VOLKSWAGEN

A Volkswagen (VW) atualmente é a maior fabricante de veículos da Europa e a quarta maior do mundo, ficando atrás apenas da General Motors, da Ford e da Toyota. É a única empresa europeia do ramo automotivo a atuar no mercado de massa dos EUA, o maior do mundo.

A Volkswagen hoje constitui um grupo empresarial, estruturado em quatro divisões. São elas: o grupo da marca Volkswagen (composto pela VW carros de passeio, Skoda, Bentley e Bugatti); o grupo da marca Audi (composto pela Audi, Seat e Lamborghini), a divisão de veículos comerciais e a divisão financeira. Além dessas divisões há ainda algumas outras empresas do grupo, que têm uma participação bastante pequena no lucro da empresa.

Além das atividades industriais, o Grupo Volkswagen opera também na área financeira, por meio do Banco Volkswagen (Volkswagen Bank GmbH), que fornece financiamentos aos compradores de produtos das áreas industriais.

A história da Volkswagen começa em 1934, quando Ferdinand Porsche assinou um contrato com o Governo do Reich alemão para o desenvolvimento de um automóvel para as massas, um “carro do povo” (“Volkswagen”, em alemão).<sup>83</sup> Os fabricantes de automóveis da Alemanha da época produziam exclusivamente modelos de luxo para compradores ricos. A proposta de Porsche, aceita pelo governo, era a de construir um veículo confiável, econômico e completo. Concepções tecnológicas revolucionárias estavam incorporadas no projeto de Porsche. O primeiro protótipo foi construído em 1935 e, em seguida, várias outras unidades foram produzidas para testes. Em 1938 uma empresa foi criada e a pedra fundamental da fábrica foi lançada. Parte das instalações e maquinaria foram importadas dos EUA.

---

<sup>83</sup> Site da VW da Ásia. [http://www.vwasia.com/start/fov/mn\\_history01.html](http://www.vwasia.com/start/fov/mn_history01.html).

O veículo foi apresentado ao público em 1938. O New York Times, na sua edição de 3 de julho, comentou o evento, chamando o veículo, um tanto ironicamente, de “Beetle” (besouro), nome que pegou desde então. Com a deflagração da 2ª. Guerra Mundial, no entanto, a produção do “carro do povo” foi interrompida e a fábrica, ainda incompleta, passou a produzir armamentos e veículos militares. Em 1944, dois terços da fábrica foram destruídos por um bombardeio.

Após o fim da guerra, a fábrica passou a ser controlada pelos Aliados, primeiro os americanos e depois os ingleses. Estes não se interessaram em assumir a fábrica, por verem nela pouca chance de sobrevivência. No final de 1947, os ingleses transferiram a fábrica para o Governo Federal da Alemanha, o qual encarregou o governo da província da Baixa Saxônia para administrá-la. Em 1948, Heinrich Nordhoff assumiu como principal executivo da empresa.

Sob a administração de Nordhoff, a produção do Volkswagen decolou. As exportações, iniciadas em 1947 para a Holanda, foram expandidas para a Dinamarca, Luxemburgo, Suécia, Bélgica e Suíça. As exportações já representavam quase um quarto da produção.

O Beetle foi apresentado em New York em 1949, mas o sucesso do carro nesse mercado não foi imediato. Gradativamente, o carro com forma de besouro e sem conotação de classe social começou a ser aceito com um veículo prático e tornou-se o favorito de individualistas e defensores do estilo discreto, assim como daqueles que simplesmente não podiam comprar carros mais luxuosos.

Aos poucos, outros modelos de veículos passaram a ser adicionados ao Beetle: A perua Kombi (“Transporter”) (1950), o Karmann-Ghia (1955), o Karmann-Ghia Cabriolet (1957), o VW 1500 (1961), a Variant (1962), o VW 1600 TL (1965), o VW 411 (1968). Em 1973, foi lançado o Passat, marcando uma nova geração de veículos da VW, com tração dianteira, quatro cilindros em linha, eixo de comando das válvulas no cabeçote, resfriado a água, direção estabilizadora e carroçaria

monobloco. Em 1974, a empresa lançou o carro que viria ser o sucessor do Beetle, o Golf. No ano seguinte, este carro foi lançado nos EUA, com o nome de “Rabbit”. (Só dez anos mais tarde seu nome seria trocado para “Golf” no mercado americano.) Outros modelos lançados foram o Polo (1975) e o Jetta (1979).

O Beetle foi o sustentáculo da Volkswagen durante 30 anos. Em 1972, a produção acumulada deste carro desde seu lançamento atingiu 15.007.034 unidades, quebrando o recorde anterior do lendário Ford Modelo T, produzido entre 1908 e 1927. O Beetle deixou de ser produzido na Alemanha em 1974, e na Europa, em 1978. Porém, em 2002, ainda continuava sendo produzido no México (junto com o New Beetle e outros modelos). Durante todo esse período, o modelo sofreu poucas alterações. As maiores mudanças na carroçaria foram a eliminação do pilar central da janela traseira (1953) e uma alteração na frente, envolvendo um pára-brisa curvo (era plano até então) e maior (1970).

A expansão internacional da Volkswagen iniciou-se cedo. Já em 1947, as primeiras unidades eram exportadas. Mas logo plantas para a montagem de veículos enviados desmontados da Alemanha (CKD) começaram a ser implantados no exterior. As primeiras foram no Brasil e na Irlanda (1950), na Austrália (1954), no México (em joint venture com a Studebaker, 1955) e na África do Sul (1956). Seguiram-se as primeiras fábricas integradas, que não só montavam veículos, mas também produziam muitas das peças e componentes. A primeira fábrica deste tipo foi construída na Austrália por uma subsidiária da VW, em 1957. Uma parte significativa das peças eram produzidas localmente. Seguiram-se as fábricas de São Bernardo do Campo (1959), Puebla, México (1966) e Westmoreland, EUA (1978 – fechada em 1988).

Mas a expansão também se deu através de aquisições e joint ventures. Em 1964, a VW adquiriu parte do capital da Auto Union, completando a aquisição total em 1966. Em 1969, quando a Auto Union fundiu-se com a NSU Motorkerke, a VW aumentou sua participação na nova empresa. Foi esta empresa que passou a fabricar

veículos da marca Audi. Outra importante aquisição deu-se em 1986, com a compra de 51% da SEAT espanhola, com quem a VW mantinha um acordo de cooperação desde 1982. Em 1991, a VW adquiriu o controle da empresa tcheca Skoda.

Entre as joint ventures, destacam-se aquelas feitas pela VW na China. Em 1983, num acordo da VW com a Shanghai Tractor and Automobile Corporation, foi iniciada a montagem de Santanas na China. Em 1985, foi criada uma empresa em parceria para a produção daquele veículo. Em 1996, foi criada outra joint venture, desta vez com a First Automobile Works, em Changchun, China, para a montagem de Audis.

Um caso peculiar de colaboração foi o da Autolatina, empresa criada no Brasil em 1986 pela VW e pela Ford para controlar as operações dos dois grupos no Brasil e na Argentina, com o objetivo de conseguir economias de escala e escopo. Um relato mais detalhado desta joint venture é apresentado na seção “Presença da Volkswagen no Brasil”.

Em 1993, o comando da VW passou para Ferdinand Piëch. No início dos anos 90, a VW estava aparentemente no auge do seu sucesso.<sup>84</sup> Estava operando a plena capacidade e, em 1991, registrou as maiores vendas de sua história, tanto em receitas como em unidades. No entanto, nesse mesmo ano, ela sofreu prejuízos enormes. O grau de endividamento da empresa tinha atingido um grau perigoso. Face à recessão que atingia também a Alemanha, a situação da empresa se revelava, na realidade, crítica. Piëch assumiu o comando em tempo para promover uma das maiores viradas da história da indústria automobilística.<sup>85</sup>

Basicamente, ele ajudou a VW a ressuscitar sua qualidade e tornar modelos como o Golf e Passat sucessos históricos de vendas. Sua iniciativa de lançar o New Beetle

---

<sup>84</sup> Jürgens, 1994.

<sup>85</sup> Tierney, 2001.

foi um enorme sucesso e consolidou a posição da VW no mercado americano. Numa outra frente, a VW foi a única das grandes fabricantes de automóveis que conseguiu reavivar uma empresa da era comunista, a Skoda. E os resultados financeiros da empresa melhoraram durante o restante da década.

Nesse período, as quatro principais marcas da empresa, Volkswagen, Audi, Seat e Skoda, conquistaram 19% do mercado europeu, um ganho de três pontos percentuais em oito anos, à custa da General Motors e da Ford.

Durante a gestão de Piëch, a VW adquiriu outras marcas de prestígio. A VW adquiriu somente a marca da falida Bugatti (1996); comprou a Lamborghini, que faz o único carro capaz de rivalizar com uma Ferrari (1998); tentou adquirir as marcas Rolls-Royce e Bentley, mas, num litígio com a BMW sobre a marca Rolls-Royce, acabou ficando apenas com a marca Bentley (1998).

No final da década dos 90 e início da seguinte, a VW vinha apresentando resultados cada vez melhores. Suas receitas, sua lucratividade e sua participação no mercado vinham crescendo. Como podemos ver na Tabela 5, os indicadores básicos de prosperidade financeira corporativa registravam sucessivas melhoras.



**Tabela 5****Resultados Recentes da VW**

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Receita líquida (Euro\$ bilhões)	68,6	75,2	83,1	88,5
Lucro líquido (Euro\$ bilhões)	1,1	0,9	2,6	2,9
Margem líquida	1,7%	1,2%	3,1%	3,3%
Lucro sobre o patrimônio líquido	1,9%	1,3%	2,8%	2,8%
Fatia do mercado alemão de automóveis (base unidades)	28,2%	29,7%	29,8%	30,2%
Fatia do mercado mundial de automóveis	11,7%	12,0%	12,2%	12,4%

Fonte: Volkswagen AG Annual Report, 1999, 2000, 2001.

O entanto, o desaquecimento da economia global em 2001 fez com que aqueles valores sofressem uma significativa reversão. O Annual Report parcial (que apresenta dados referentes ao período compreendido do início de 2002, até setembro do mesmo ano) revela que o mercado se retraiu forte e rapidamente.

Em relação ao 1º semestre de 2001, o 2º semestre de 2002 registrou redução sensível nas vendas e na produção. Segundo dados da própria empresa, no período analisado a queda nas vendas foi em torno de 8,4% e a produção retraiu 7,9%.

Apesar disso, a receita de vendas caiu apenas 3,2% o que pode ser considerado algo bastante positivo, se considerarmos a atual situação da economia mundial. Apesar do cenário adverso, a empresa continuou a investir em recursos (acréscimo de 7,7% em relação ao exercício anterior) e os fluxos de caixa, tanto aqueles referentes a investimentos quanto aqueles referentes a despesas operacionais registraram aumento, de 16,1% e 25,4% respectivamente.

Tendo em vista a conjuntura econômica do período analisado, os resultados apresentados pela empresa são razoáveis. Tanto é que a empresa ainda é muito bem classificada pelas agências de análise de risco em todo o mundo. A Figura 9 mostra a evolução do valor das ações da VW no mercado de Frankfurt, nos últimos quatorze anos. Note-se a significativa valorização da ação no período do lançamento do New Beetle, em 1998.

**Figura 9**

**Evolução do Valor das Ações da VW**



Fonte: Big Charts <http://bigcharts.marketwatch.com>.

A distribuição da produção da Volkswagen ao redor do mundo é mostrada na Tabela 6. A tabela mostra que mais de 40% da produção da VW concentram-se na Alemanha. Apesar disto, a distribuição mundial é ampla. Vê-se também que o Brasil somente fica atrás da Alemanha e da Espanha. É importante ressaltar que o mercado brasileiro atual corresponde a aproximadamente 10% de toda a produção global da marca e que no Brasil são produzidos todos os veículos pesados (caminhões e ônibus) da referida empresa.

Se agruparmos a produção por regiões, vemos que a Europa responde por 74,3%, a América do Sul, por 10,8%, a NAFTA, por 7,8%, e a Ásia, por 6,6%. As demais tinham participação desprezível.

**Tabela 6**

**Produção de Automóveis e Comerciais Leves pela VW no Mundo em 2001**

	País	Automóveis (A)	% do Total	Comerciais Leves (B)	% do Total	A+B	% do Total
1	Alemanha	1.954.009	40,0%	109.357	53,5%	2.063.366	40,6%
2	Espanha	669.701	13,7%	50.154	24,5%	719.855	14,2%
3	Brasil	480.752	9,8%	37.301	18,3%	518.053	10,2%
4	Rep. Tcheca	456.905	9,4%	3.981	1,9%	460.886	9,1%
5	México	380.711	7,8%		0,0%	380.711	7,5%
6	China	333.468	6,8%		0,0%	333.468	6,6%
7	Bélgica	249.013	5,1%		0,0%	249.013	4,9%
8	Portugal	136.758	2,8%		0,0%	136.758	2,7%
9	Eslováquia	88.733	1,8%		0,0%	88.733	1,7%
10	Hungria	55.296	1,1%		0,0%	55.296	1,1%
11	África do Sul	44.727	0,9%	835	0,4%	45.562	0,9%
12	Argentina	28.962	0,6%	2.750	1,3%	31.712	0,6%
13	Reino Unido	1.781	0,0%		0,0%	1.781	0,0%
14	Itália	280	0,0%		0,0%	280	0,0%
	Total	4.881.096	100,0%	204.378	100,0%	5.085.474	100,0%

Fonte: Autor, a partir de dados da OICA (2002).

## 2.1. Estratégia global da VW

No início dos anos 90, a Volkswagen era a única fabricante alemã que tinha seguido uma estratégia de internacionalização das suas vendas e do seu sistema de produção.<sup>86</sup> Em 1990, o grupo realizou dois terços de suas vendas e 40% das unidades produzidas fora da Alemanha. Entretanto, naquele momento, a Volkswagen ainda podia ser considerada uma empresa orientada para o mercado Europeu.

Na década dos 90, o grupo mudou seu modelo de negócio e seu sistema de produção, assim como a sua estratégia de internacionalização. Especialmente na segunda metade dessa década, a Volkswagen desempenhou um papel muito ativo e bem sucedido na indústria automobilística internacional. Nesse período, o perfil do grupo sofreu mudanças em três importantes dimensões: (1) na governança corporativa e estratégias de lucro, (2) na gama dos produtos e estratégias de marketing e (3) no seu perfil de internacionalização, especialmente na relação entre plantas e matriz. Em síntese, a Volkswagen passou de uma empresa multinacional para uma empresa transnacional (ou “global”). Enquanto que numa empresa multinacional as três dimensões apontadas são estruturadas principalmente por uma multiplicidade de lógicas locais das plantas e da matriz, na empresa transnacional essas dimensões são moldadas cada vez mais por uma lógica global, ou pelo menos pluri-local.

No caso da Volkswagen, ela tomou medidas significativas para tornar-se uma empresa transnacional no que se refere a estratégias de marketing e sistemas de produção, enquanto que permaneceu uma empresa fortemente alemã no que se refere à governança corporativa e às estratégias de lucro.

---

<sup>86</sup> Pries, 2002.

Alguns argumentos são apresentados a seguir para fundamentar estas afirmações.<sup>87</sup> Inicialmente, note-se que a Volkswagen foi, desde o princípio, uma empresa internacionalmente ativa. Desde os anos 50, ela abriu plantas fora da Alemanha em um número considerável de países, especialmente no chamado Terceiro Mundo. O perfil de internacionalização da empresa foi sofrendo alterações ao longo de sua história. Se nos concentrarmos na configuração espacial de recursos, funções, competências e relações de poder entre as plantas e a matriz, podemos distinguir três fases na evolução desse perfil. Numa fase orientada à distribuição, dos anos 40 a 1969, prevaleceu uma relação de centro-periferia entre plantas e matriz; numa fase orientada à produção, de 1969 a 1992, a produção se espalhou numa rede internacional; e, numa fase de operação global, a partir de 1992, prevalece um sistema de competição intra-organizacional, plataformas globalizadas, princípios de produção gerais e aprendizado global.

Durante a primeira fase, a distribuição era organizada com parceiros importadores independentes ou diretamente por filiais importadoras do grupo. Mas nesse período também foram instaladas plantas de montagem e produção em países como Brasil, México, África do Sul e Austrália, onde políticas nacionais impediam o livre acesso ao mercado. Plantas altamente integradas, com estamparia, montagem da carroçaria, pintura, sub-montagem e montagem final foram instaladas no Brasil e em Puebla, México. Essas plantas representavam a estratégia de internacionalização dominante nessa fase. Com máquinas e ferramentas usadas, descartadas na Alemanha, essas fábricas produziam os modelos mais antigos, predominantemente para os mercados nacionais protegidos. Os gestores locais tinham uma autonomia relativamente alta com relação à matriz. Os objetivos estratégicos eram assegurar acesso a mercados potencialmente grandes e usar mão-de-obra barata em linhas de produção intensivas em mão-de-obra, no estilo fordístico. Havia uma clara hierarquia e divisão de trabalho entre as plantas centrais e as plantas estrangeiras, periféricas.

---

<sup>87</sup> Pries, 2002.

Durante a segunda fase, de orientação à produção (1969 a 1992), houve um esforço para a criação de uma rede internacional, de modo que carros semelhantes fossem montados em uma ampla gama de plantas a redor do mundo. Apesar da manutenção de uma clara polarização de produtos antigos em plantas periféricas e novos nas plantas centrais, agora todas as partes da companhia foram redefinidas segundo uma divisão internacional de trabalho. Neste esquema, as plantas periféricas eram gradativamente integradas numa divisão global da produção. Por exemplo, a planta de Puebla produzia milhões de peças estampadas e eixos traseiros que eram exportados para plantas da Alemanha e outras; exportava CKDs para a planta de montagem na Nigéria; e produziu milhões de portas, peças mecânicas e motores para a planta de Westmoreland, nos EUA.

Na terceira fase, de operação global (de 1992 ao presente), o perfil de internacionalização da VW mudou qualitativamente, na medida em que novas empresas e marcas estrangeiras foram sendo integradas ao grupo e a estrutura de governança foi sendo reorganizada. Com relação à gama dos produtos e estratégias de marketing, assim como ao sistema de produção, a hierarquia entre “centro” e “periferia” foi se dissolvendo. A companhia de certa forma até inverteu a hierarquia, globalizando a busca dos melhores lugares e das melhores práticas. Um mecanismo importante nesse processo foi a idéia de competição entre plantas para a definição de produtos e a fixação de quotas de produção. A inovação tecnológica passa a ser mais difundida. Novas plantas passam a ser consideradas laboratórios técnicos, organizacionais e sociais para a difusão de novos sistemas e produção e melhores práticas. A função estratégica de cada planta é a de maximizar a exploração de todas as idiosincrasias locais e otimizar a competição e os processos de aprendizado intra-grupo.

É importante notar a diferença entre o processo de internacionalização seguido pela VW e aquele seguido pelas empresas automotivas japonesas. A onda de plantas japonesas instaladas nos EUA e no Reino Unido nos anos 80 ocorreram numa época em que essas empresas eram altamente competitivas, graças ao sistema japonês de

produção enxuta. Em contraste, o ímpeto de internacionalização da Volkswagen ocorreu numa situação em que a empresa se encontrava em desvantagem. As deficiências de produtividade e qualidade da VW (assim como da Daimler-Benz e da BMW) tinham sido detectadas não só no estudo do MIT,<sup>88</sup> mas também em estudos de benchmarking encomendados pela própria empresa. Essas deficiências só foram sendo gradativamente superadas através de um esforço extraordinário e continuado no âmbito de todo o Grupo, no qual a preocupação com a qualidade e a produtividade passaram a ser uma obsessão.

Nesta última fase, o grupo manteve suas características de uma empresa com governança corporativista, no sentido de que o capital, o trabalho e o Estado desempenham papéis de peso semelhante, ainda que não iguais. O controle da empresa é exercido não só pelos acionistas (como nas empresas americanas), mas também por um grupo forte de stakeholders, incluindo empregados, representantes do governo e de outras instituições sociais. É significativo que, numa época de forte competição e impregnada de um viés neo-liberal de busca de “valor para o acionista”, a Volkswagen não só sobreviveu, como foi bastante bem sucedida, usando um modelo de governança completamente diferente.

Nesta fase, também se investiu na diversificação de marcas, através da aquisição de empresas e de marcas prestigiosas, como SEAT, Skoda, Bentley, Lamborghini e Bugatti. O grupo Volkswagen foi muito bem sucedido em diferenciar marcas, por um lado, e homogeneizar plataformas, de outro. (O uso de plataformas comuns não era novo para a VW, tendo já sido adotado no Beetle e na Kombi.)

O evento estratégico que marcou o divisor de águas nesta nova fase de internacionalização da Volkswagen foi a decisão de produzir o New Beetle exclusivamente em Puebla. A decisão resultou de um processo de competição intra-grupo. O carro foi definido como a pedra fundamental na estratégia da Volkswagen de recuperar a presença nos EUA. O projeto foi desenhado nos estúdios da

---

<sup>88</sup> Womack, Jones, & Roos, 1991.

Volkswagen na Califórnia e desenvolvido na matriz em Wolfsburg. Esse evento marca uma alteração importante na gama de produtos, nas estratégia de marketing e no sistema de produção. Sistemas de administração de pessoal mais motivadores, redução de níveis hierárquicos e uma série de outras medidas levaram a um aumento dramático de produtividade e qualidade. Talvez mais importante, do ponto de vista estratégico, a concentração da produção do New Beetle num único local parecia sinalizar para uma política de especialização de cada local na produção exclusiva de um ou mais modelos (para venda local e exportação).

O ímpeto de internacionalização da Volkswagen nos anos 90 é um processo dialético de reestruturação e globalização, no qual a busca de novos sistemas de produção e maior produtividade interage com a expansão para novos mercados e locais. Dois problemas potenciais podem atrapalhar essa trajetória de sucesso. O primeiro é o conjunto de rígidos regulamentos envolvidos no sistema de governança da empresa, o qual pode vir a ser questionado no âmbito da União Européia. O outro é a convivência de uma linha extremamente diferenciada de produtos com um pequeno número de plataformas. À medida que o público fica sabendo que veículos de preços muito diferentes compartilham a mesma plataforma, o efeito da diferenciação pode ser enfraquecido.

Resumindo, a partir do início da década dos 90, a Volkswagen começou a implementar uma nova estratégia de atuação internacional. As características dessa nova estratégia se manifestaram com maior amplitude nos âmbitos da distribuição geográfica das operações, da gama de produtos oferecidos e da organização da produção. Na distribuição geográfica, a participação da Alemanha na produção do grupo caiu de cerca de 60% para cerca de 40% no período. A produção ainda permaneceu bastante concentrada na Europa, mas, mesmo neste continente, ela se modificou, com a adição da Espanha e da República Tcheca. Quanto à gama de produtos, a VW passou a adotar modelos atualizados em todos os locais, começou a abandonar modelos exclusivos de um só mercado e adicionou marcas ilustres e



sofisticadas ao seu portfólio de produtos, ou seja, promoveu um enobrecimento de sua gama de produtos com adição de marcas para as classes mais altas (“upscale”).

No que se refere à organização e sistemas de produção, passou a dar uma atenção obsessiva à qualidade e à produtividade, manteve a diretriz de adotar um número restrito de plataformas comuns, implementou princípios gerais de produção, adotou o mecanismo da competição intra-grupo por projetos e promoveu a experimentação e o aprendizado em todo o grupo. Neste último aspecto, as novas plantas da VW são laboratórios para a exploração de novas idéias e aprendizado; e a inovação tecnológica, os novos sistemas produtivos e as melhores práticas passaram a ser amplamente difundidas por todo o grupo.

## **2.2. Presença da VW no Brasil**

As operações da Volkswagen no Brasil começam em 1950, com o fornecimento de veículos desmontados (CKD – Completely Knocked Down) para montagem aqui. Operação semelhante ocorre na Irlanda, na mesma época, esses dois eventos marcando o início das plantas de montagem da empresa fora da Alemanha.<sup>89</sup>

Em março de 1953, é fundada a Volkswagen do Brasil S.A., em São Bernardo do Campo. Num curto espaço de tempo, ela se tornou a mais importante subsidiária fora da Alemanha. Inicialmente, a empresa montava veículos com peças produzidas na Alemanha. Mas a situação cambial da moeda brasileira forçou a subsidiária a usar peças produzidas localmente. Como a tecnologia necessária não existia na região, a Volkswagen encorajou fornecedores alemães a investir no Brasil e continuar cooperando com a empresa. E em 1957, a primeira Kombi produzida pela subsidiária já vinha com 50% de peças e componentes brasileiros. Em fins de 1961, o índice de nacionalização do Fusca e da Kombi já era de 95%.<sup>90</sup> Esta iniciativa

---

<sup>89</sup> Site da VW da Ásia. [http://www.vwasia.com/start/fov/mn\\_history01.html](http://www.vwasia.com/start/fov/mn_history01.html).

<sup>90</sup> Site da Volkswagen do Brasil. <http://www.volkswagen.com.br/vwbrasil/história/main.asp>.

tornou-se um compromisso econômico e social de larga escala e trouxe uma contribuição significativa para o desenvolvimento da indústria automobilística no país. No início de 1959, o presidente da VW mundial inaugurou uma nova fábrica no Brasil, na presença do Presidente Kubitscheck. Oito anos depois, a produção do 500.000-ésimo Volkswagen brasileiro era comemorada. Apenas três anos depois, a produção acumulada chegou a um milhão.

Em 1970, quando o modelo do Beetle alemão (apelidado de “Fusca” no Brasil) sofreu modificações na carroçaria, essas modificações não foram feitas no veículo produzido aqui (e jamais seriam feitas). Desta forma, o “old Beetle” que continuava a ser fabricado no México em 2002 não era o mesmo veículo que conhecemos aqui (e que foi brevemente reavivado no início dos anos 90). Em 1986, a VWB deixou de produzir o Fusca. Só o México prosseguia com a produção dos Sedans.

Em 1974, uma nova fábrica foi construída em Taubaté. Outras fábricas somente vieram a ser construídas, e passaram a operar, na década dos 90. São elas: a Fábrica de Motores de São Carlos (1996), a Fábrica de Caminhões de Resende (1996) e a Fábrica de São José dos Pinhais (1999). Em 2002, a planta de São Bernardo do Campo foi totalmente reformulada, tornando-se uma das mais modernas do mundo. Destina-se à produção do Novo Polo.

Um evento marcante na história da VWB foi a criação da Autolatina, em 1986, pela Volkswagen e pela Ford, para controlar as operações dos dois grupos no Brasil e na Argentina. O objetivo era conseguir economias de escala e de escopo através da utilização de plataformas comuns pelas duas marcas. A Volkswagen tinha 51% do capital desta empresa holding, mas as companhias parceiras mantinham independência. Esta parceria produziu alguns modelos com pouco sucesso e foi descontinuada em 1994.

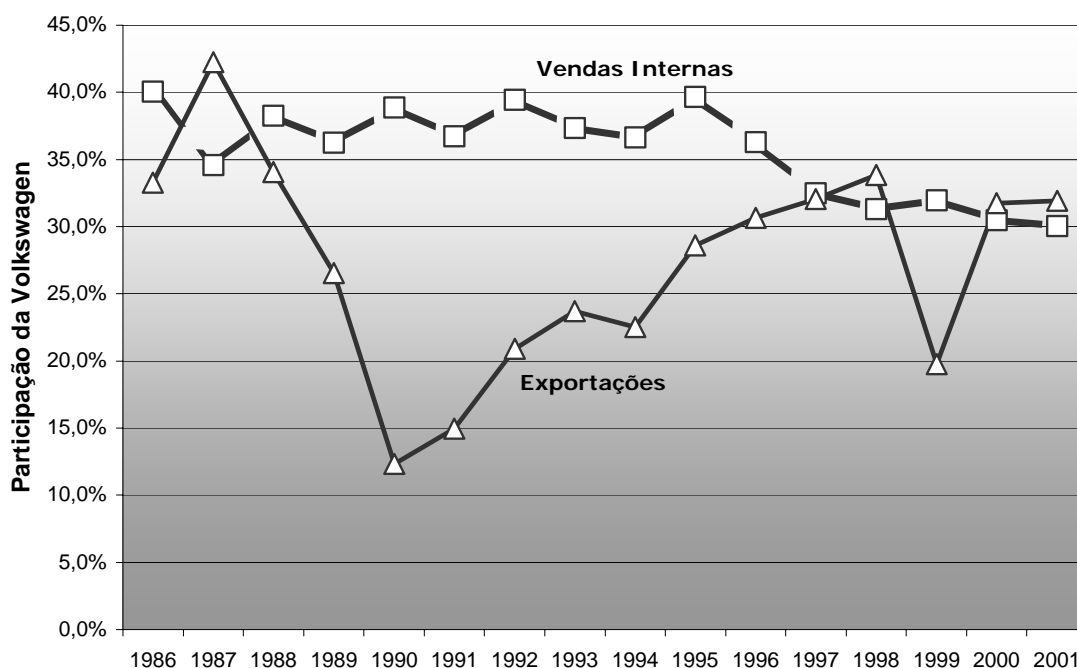
Outro fato marcante ocorreu em 1993, quando o então presidente da República Itamar Franco, interessado na geração de empregos e na popularização do automóvel, incentivou a Volkswagen do Brasil para que trouxesse de volta o glorioso besouro. Dessa forma, o Fusca retornava à cena. Ainda nesse ano, com investimentos de US\$ 30 milhões, a Volkswagen retomou a produção do Fusca. O governo criou uma categoria especial de carro, aquele com até mil cilindradas, para a qual a alíquota do IPI seria simbólica: 0,1%. Apesar de seus motores de 1.600 cilindradas, o Fusca e a Kombi foram beneficiados com a inclusão nessa categoria. Vários outros modelos de outros fabricantes apareceram no mercado, consolidando a categoria dos “carros populares”. Mas as vendas do Fusca ficaram abaixo das expectativas e, em 1996, o carro deixou de ser produzido pela segunda vez. A VWB continuou, no entanto, a produzir outros “populares”, notadamente o Gol 1.000.

### **2.3. Estratégia da VW no Brasil**

Em 2002, a Volkswagen liderava a produção de veículos no país, o que vinha acontecendo desde sua instalação aqui, em 1957.<sup>91</sup> Também liderava a produção de automóveis e comerciais leves e seu automóvel Gol liderava as vendas internas de automóveis desde seu lançamento, em 1987. Essa liderança estava, no entanto, enfrentando um desafio. A General Motors propôs-se explicitamente a assumir a liderança e, se a tendência recente prosseguir, ela conseguirá roubar a primazia da VW. A produção local da VW vendida no mercado interno tem tido sua participação decrescente nos últimos anos, enquanto que as exportações se recuperam de uma drástica queda no período 1988-1990. (Vide Figura 10)

---

<sup>91</sup> Site da Volkswagen do Brasil, “História da Volkswagen Brasil”: <http://www.volkswagen.com.br/default.asp>.

**Figura 10****Participação da VW nas Vendas Internas e Exportações de Veículos Leves Produzidos no Brasil**

Fonte: O autor com base em dados da Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

Portanto, o impressionante sucesso histórico da VWB parece estar ameaçado. A análise que se segue busca traçar os principais fatores estratégicos que podem explicar essa tendência.

Desde sua instalação no país até a abertura do mercado pelo governo Collor em 1990, a Volkswagen operou sempre num mercado protegido de importações e enfrentando poucos concorrentes. E até a entrada da Fiat no país, em 1977, a VW oferecia o único carro pequeno e econômico do mercado.

Como ocorreu com outros fabricantes e em outros países, a produção local da VW restringia-se a modelos antigos de veículos já produzidos nas matrizes (como o Fusca, e a Kombi, que nunca foram atualizados aqui, e o Santana) ou modelos projetados especificamente para o mercado local, como foi o caso da Brasília, do Gol, do Voyage, da Parati e da Saveiro, nas suas várias gerações. Alguns desses veículos eram exportados para países também do Terceiro Mundo, como a Argentina e o México.

Esses veículos tiveram sucesso no mercado nacional, alguns até um sucesso notável, como foi o caso do Gol, cujas vendas acumuladas no Brasil superaram as vendas acumuladas do próprio Fusca nesse mercado. A abertura do mercado ocorreu enquanto a VWB fazia parte da Autolatina, o que talvez tenha atrasado sua adaptação ao novo regime de comércio exterior, particularmente no que se refere ao desenvolvimento do seu portfólio de produtos. Outro fator que pode ter atrasado a atualização da linha de produtos foi o fato que, nesse momento, a matriz atravessava um período de crise que só veio a terminar com a indicação de Piëch para a presidência da empresa. Após a abertura, a VWB continuou a fabricar seus modelos locais. Em 1994, foi lançado o Golf importado. Neste mesmo ano, a Autolatina foi dissolvida e, ao que tudo indica, a VWB pôde então tomar iniciativas estratégicas mais significativas.

Um evento significativo antes da abertura foi o da entrada da VWB no mercado de caminhões em 1981, através da aquisição da Chrysler Motors do Brasil, que passou a se chamar Volkswagen Caminhões Ltda. A significância do evento está no fato que, até então, a Volkswagen não produzia caminhões (pesados) em nenhum lugar do mundo. No entanto, esta compra não resultou apenas de uma iniciativa autônoma da administração local. No mesmo ano, a matriz começou a produzir um caminhão, em parceria com a empresa alemã M.A.N.

Em 1996, ainda no clima de euforia do Plano Real e do rápido crescimento das vendas de veículos no país, dois eventos marcaram uma nova direção estratégica.

Foi inaugurada a Fábrica de Motores de São Carlos e a Fábrica de Caminhões de Resende. Diferentemente do padrão passado, essas novas fábricas incorporavam as mais modernas tecnologias. A fábrica de Resende, inclusive, introduzia o conceito de “consórcio modular”, ainda experimental no mundo; o Brasil foi um dos primeiros locais em que o sistema foi implementado. Aparentemente, o tipo de produção escolhido, com ampla terceirização, foi também uma forma de ampliar a capacidade com reduzido investimento, já que a matriz atravessava um período de escassez de caixa.

No biênio 1998-99, houve uma tremenda reversão de expectativas no mercado brasileiro, como já foi visto acima. É possível que a grande queda nas vendas tenha influenciado o comportamento subsequente da VWB. Seja como for, em 1999 a VWB realmente rompeu com a tradição passada, quando inaugurou a Fábrica de São José dos Pinhais. Nessa fábrica passaram a ser produzidos modelos correntes do Golf e do Audi 3, seguindo a nova diretriz de “follow source” (modelos iguais aos da matriz, com adaptação local mínima). Em 2001, o Golf começou a ser exportado para os EUA e Canadá.

A produção do Gol e da Parati prosseguiram em 2002, mas nesse ano a VWB iniciou a produção do (novo) Polo, um carro mundial que, ao que tudo indicava, estava destinado a substituir o Gol e assim encerrar a carreira desse sucesso histórico nacional. Em novembro de 2002, a imprensa anunciou que a VW iria lançar em 2004 um carro mundial, o Tupi, que seria uma versão menor e mais simples do Polo, com preço em torno de US\$ 6 mil. A fábrica de São José dos Pinhais, no Brasil, acabou vencendo uma disputa internacional pela produção do modelo da qual participaram as unidades da VW na República Tcheca, Portugal, México, China e Espanha. O modelo tinha sido desenvolvido com participação da Volkswagen do Brasil.<sup>92</sup> Não estava claro se o modelo seria o substituto do Gol no mercado brasileiro.

---

<sup>92</sup> O Estado de S. Paulo, 27/11,2002.

Em resumo, a estratégia da VW no Brasil a partir do início dos anos 90 pode ser descrita como um esforço de abandonar o modelo multinacional para integrar-se à estratégia de globalização traçada pela matriz. Esse esforço se manifestou em três âmbitos: na política de produto (preparação para o abandono de modelos exclusivamente locais), na expansão de capacidade e na modernização das instalações e sistemas de produção. No fim de 2002, ainda não estava claro se a eventual substituição do Gol pelo Polo e pelo Tupi seria bem aceita pelo mercado local. Além disso, a empresa não parecia disposta a produzir localmente um automóvel grande (para substituir o Santana) e nem uma minivan compacta, ambos representando mercados consideráveis na região.

#### **2.4. Consistência entre as estratégias**

A partir de meados da década dos 90, as iniciativas da VWB nos três âmbitos citados acima (portfólio de produtos, expansão de capacidade e atualização tecnológica das fábricas), estavam em linha com a nova estratégia global da matriz. No entanto, havia alguns conflitos a ser superados: os produtos de maior sucesso da empresa no mercado regional (Gol, Parati, Saveiro) eram veículos que não mais se encaixavam na estratégia da matriz, por serem produtos desenvolvidos para o mercado doméstico e sem vendas significativas em outros mercados. Mais fundamentalmente, enquanto que o mercado brasileiro de massa demandava veículos baratos e pouco sofisticados, a matriz implementava uma estratégia de diferenciação acentuada, com enobrecimento das marcas existentes e aquisição de novas marcas clássicas, de prestígio histórico.

Outro conflito se colocava devido às elevadas alíquotas de importação, que dificultavam a implementação da política de concentrar num único local a produção mundial de cada modelo.

### 3. DAIMLERCHRYSLER

A DaimlerChrysler foi a quinta maior fabricante de veículos automotivos<sup>93</sup> e a segunda maior empresa do mundo em vendas com sede fora dos Estados Unidos, em 2001, atingindo um faturamento superior a US\$ 150 bilhões<sup>94</sup>.

A empresa tomou sua forma organizacional atual a partir da fusão da Daimler-Benz e da Chrysler em 1998. A Daimler-Benz também é o resultado da fusão de duas empresas tradicionais alemãs, líderes tecnológicas na indústria automobilística: a Benz & Co. fundada em 1883 e a Daimler Motoren Gesellschaft, fundada em 1890. A fusão entre estas duas empresas ocorreu em 1926. Após sua criação, a Daimler-Benz passou por um período de crescimento e diversificação, sobrevivendo à segunda Guerra Mundial quando sua fábrica foi praticamente destruída, tornando-se, na década de 90, uma empresa global atuante nos vários segmentos do mercado automobilístico e também em outros setores como o aeroespacial, telecomunicações, ferrovias. A Chrysler, por sua vez, tem uma história diferente. Walter P. Chrysler, após uma carreira como executivo na General Motors, fundou a Chrysler Corporation em 1925 a partir da antiga Maxwell Motor Company. A empresa teve um grande crescimento, concentrado no mercado de automóveis de passeio e utilitários leves, assumindo a posição de terceira fabricante americana de automóveis já em 1929. O crescimento continuou, mas muito focado no mercado norte-americano, até o final da década de 80, apesar de tentativas de parcerias, posteriormente desfeitas, com a Mitsubishi e Fiat. Na década de 90, houve algum esforço de internacionalização com produção no exterior, mas modesto quando comparado às demais empresas do setor<sup>95</sup>.

A fusão DaimlerChrysler foi anunciada em maio de 1998 com grande alarde como “*a merger of equals*”, uma das maiores consolidações da indústria. Seguiu-se um

---

<sup>93</sup> OICA, 2001.

<sup>94</sup> Forbes site da internet <http://forbes.com/lists>.

<sup>95</sup> DaimlerChrysler. Site da internet <http://www.daimlerchrysler.com/>



período de acirrada luta política interna e choque entre as culturas alemã e americana. Somente no final de 1999, Jürgen Schrempp assumiu, de fato, o comando da organização, com o afastamento das lideranças americanas, dando um direcionamento único à empresa, configurando o processo mais como uma aquisição da Chrysler por parte da Daimler-Benz do que a anunciada fusão<sup>96</sup>.

O período pós-fusão foi extremamente perturbado com problemas em várias frentes. No plano financeiro, os resultados ficaram aquém do esperado com reflexos no valor da ação que caiu do pico de EUR 95,5 em 1999 para uma faixa de EUR 50 – 60 durante 2000 e 2001, atingindo valores abaixo de EUR 40 no final de 2002. No plano operacional a competição se intensificou, especialmente no mercado doméstico da Chrysler com reflexos negativos nos volumes e resultados. No plano estratégico, a organização, ciente que necessitava resolver a questão de sua participação no mercado asiático enfrentou lutas internas para decidir os possíveis caminhos.<sup>97</sup>

Em 1999, a DaimlerChrysler teve a oportunidade de adquirir a Nissan, mas a proposta de Schrempp não teve o apoio necessário, parcialmente devido às instabilidades internas da organização e o negócio não se concretizou, abrindo as portas para a Renault.<sup>98</sup> A presença da DaimlerChrysler na Ásia ficou sendo feita de forma indireta através da participação acionária na Mitsubishi Motor Company onde a DaimlerChrysler detém 37,3% de participação e da Hyundai onde a DaimlerChrysler participa com 10%.<sup>99</sup>

Em 2001 o grupo DaimlerChrysler vendeu 4,4 milhões de veículos, dos quais 2,4 milhões foram carros de passeio e 1,8 milhões comerciais leves. Os resultados financeiros e de mercado da DaimlerChrysler estão resumidos na Tabela 7.

---

<sup>96</sup> Crunch time, 1999.

<sup>97</sup> The DaimlerChrysler emulsion, 2000.

<sup>98</sup> Vlasic & Stertz, 2000.

<sup>99</sup> DaimlerChrysler Annual Report, 2001.

**Tabela 7****Resultados Recentes da DaimlerChrysler**

	<b>1997</b>	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
Receita (EUR milhões)	117.572	131.782	149.985	162.384	152.873
Lucro líquido (EUR milhões)	6.547	4.820	5.746	7.894	(662)
Margem líquida	5,6%	3,7%	3,8%	4,9%	(0,4%)
Lucro sobre o patrimônio líquido	14,5%	9,6%	10,8%	13,3%	(1,0%)
Fatia do mercado mundial em unidades		8,3%	8,2%	7,8%	7,7%
Fatia do mercado norte americano em unidades		20,0%	18,6%	17,4%	17,3%
Fatia do mercado da comunidade europeia em unidades		7,1%	7,8%	8,0%	8,4%

Fonte: Autor, a partir de dados dos Relatórios anuais da DaimlerChrysler de 1998 a 2001. Foram usados os dados sem quaisquer ajustes por eventos extraordinários. Os dados de participação do mercado foram calculados em base a dados de produção incluindo carros e comerciais leves com base nas estatísticas publicadas para OICA, 2001.

Os resultados apresentados acima são a consolidação das várias divisões que compõem o grupo. O negócio de automóveis e comerciais leves representa cerca de 73% da receita total e o problema de resultados tem origem no mau desempenho da divisão Chrysler que apresentou um prejuízo operacional de EUR 5,3 bilhões no período contra um lucro de EUR 0,5 bilhões no ano de 2000.

O resultado de 2001 inclui o impacto negativo de EUR 2,7 bilhões ao nível de lucro operacional, de custos não recorrentes com a reestruturação dos negócios nos Estados Unidos. Este programa de reestruturação tem se desenvolvido em ritmo mais acelerado do que o planejado e os resultados já são positivos e visíveis no ano de 2002, quando, até o terceiro trimestre, o grupo já apresenta um lucro líquido

acumulado de EUR 4,5 bilhões com a divisão Chrysler apresentando um lucro operacional acumulado de EUR 0,5 bilhões.<sup>100</sup>

A Tabela 8 mostra a produção de automóveis pela DaimlerChrysler em suas subsidiárias. Os dados nela apresentados evidenciam a forte concentração das operações da empresa na América do Norte e Europa, sendo que as incursões da empresa em mercados emergentes como África do Sul, Brasil e Argentina são irrelevantes frente ao tamanho da empresa como um todo. A tabela também demonstra a ausência de presença da empresa na Ásia, ressaltando a importância das negociações com a Mitsubishi e Huyndai.

---

<sup>100</sup> Ibid.

**Tabela 8****Produção de Automóveis e Comerciais Leves pela DaimlerChrysler no Mundo em 2001**

País	Automóveis (A)	% do Total	Comerciais Leves (B)	% do Total	A + B	% do Total
Estados Unidos	518.087	22%	1.192.483	67%	1.710.570	41%
Alemanha	980.141	41%	135.714	8%	1.115.855	27%
Canadá	198.965	8%	358.422	20%	557.387	13%
México	409.214	17%		0%	409.214	10%
França	119.853	5%		0%	119.853	3%
Espanha	28.101	1%	56.395	3%	84.496	2%
Áustria	88.195	4%		0%	88.195	2%
África do Sul	38.776	2%	13.447	1%	52.223	1%
Brasil	9.040	0%	23.900	1%	32.940	1%
Reino Unido	5	0%		0%	5	0%
Argentina	2.615	0%	4.400	0%	7.015	0%
Total	2.392.992	100%	1.784.761	100%	4.177.753	100%

Fonte: Autor, a partir de dados da OICA, 2001.

A visão da Tabela 8 em termos relativos ao tamanho de cada mercado, e a importância da ausência no mercado asiático, em especial o Japão, podem ser vistas na Tabela 9.

**Tabela 9****Produção Comparada da DaimlerChrysler nas Várias Regiões do Mundo em 2001**

País/Região	Prod. Total	DaimlerChrysler	Fatia de mercado de produção
Comunidade Européia	16807	1408	8%
Estados Unidos	11178	1711	15%
Japão	9171	0	0%
Restante da Ásia	7797	0	0%
México e Canadá	4286	967	23%
Europa do Leste e Central	2510	0	0%
América do Sul	1985	40	2%
África	380	52	14%
Total	54114	4178	8%

Fonte: Autor, a partir de dados da OICA, 2001. Dados em milhares de unidades, automóveis e comerciais leves.

A Mitsubishi foi a 12<sup>a</sup>. empresa do setor automobilístico em 2001 com quase 1,7 milhões de unidades produzidas. Se este volume fosse adicionado ao da DaimlerChrysler, ela praticamente empataria com a Toyota em terceiro lugar do setor. A maior parte desta produção está concentrada no mercado asiático, tendo grande complementaridade com a distribuição de produção da DaimlerChrysler como mostra a Tabela 10. Além da posição no Japão, a Mitsubishi tem produções importantes na Malásia e Taiwan, e presença na Austrália, Indonésia, Filipinas, Tailândia, Índia e China.

**Tabela 10****Produção Comparada da Mitsubishi em Várias Regiões do Mundo em 2001**

País/Região	Prod. Total	Mitsubishi	Fatia de mercado de produção
Comunidade Européia	16807	86	0.5%
Estados Unidos	11178	185	1.7%
Japão	9171	808	8.8%
Restante da Ásia	7797	519	6,7%
México e Canadá	4286	0	0%
Europa do Leste e Central	2510	0	0%
América do Sul	1985	9	0.5%
África	380	13	3.4%
Total	54114	1620	3%

Fonte: Autor, a partir de dados da OICA, 2001. Dados em milhares de unidades, automóveis e comerciais leves.

A empresa teve início em 1949 com a Fusso Auto Sales Co. estabelecida dentro do grupo Mitsubishi e passou a ter existência independente a partir de 1970 quando foi criada a Mitsubishi Motors Corporation.

A Mitsubishi Motors Corporation tem apresentado resultados decepcionantes nos últimos anos. Os volumes de venda e produção tem declinado levemente desde 1997. O faturamento em 2001 foi de JPY 3,300,699 equivalente a US\$ 26,6 bilhões, 15% inferior ao do 1997. a empresa operou com prejuízo ao nível de lucro líquido em 1997, 1999 e 2000 tendo, neste último ano atingido o prejuízo de US\$ 2,3 bilhões. Em 2001 conseguiu reverter a situação apresentando um lucro líquido de US\$ 100 milhões.

Desde Junho de 2002 a posição de CEO passou a ser ocupada por Rolf Eckrodt de longa carreira na DaimlerChrysler, tendo sido, inclusive, presidente da Mercedes Benz do Brasil de 1992 a 1996.

### **3.1. A estratégia global da DaimlerChrysler**

Durante o ano de 2001, a DaimlerChrysler demonstrou, através de uma série de ações concretas, a sua determinação de concentrar-se no negócio automotivo<sup>101</sup>:

Em janeiro de 2001 vendeu os 10% restantes das ações da Debitel AG para a Swisscom. A participação já havia sido reduzida de 52% para 10% em 1999.

Em abril de 2001, obteve a aprovação das autoridades antitruste europeias para a venda da Adtranz, a unidade de negócio de sistemas ferroviários, para a Bombardier, após uma negociação que havia iniciado em agosto de 2000.

Ainda em abril de 2001, fechou um acordo inicial de venda de 60% das ações da TEMIC (Divisão de componentes eletrônicos para automóveis) para a Continental com uma opção de venda dos restantes 40% entre 2002 e 2005.

Em janeiro de 2002 exerceu a opção contratual de venda de sua participação de 49,9% na T-systems ITS para a Deutsche Telekom AG.

Também em janeiro de 2002 fechou um acordo para vender parte dos negócios da DaimlerChrysler Services nos Estados Unidos para a GE Capital. Os itens a serem vendidos são ativos imobiliários e financiamentos baseados em ativos.

---

<sup>101</sup> DaimlerChrysler Annual Report, 2001.

A estratégia da DaimlerChrysler, segundo Jürgen Schrempp, em sua carta de apresentação do relatório anual de 2001, está apoiada em quatro pilares fundamentais:

**Presença global** – desenvolver operações dinâmicas em todos os importantes mercados automotivos para lucrar do crescimento regional e atrair novos consumidores. Para ser coerente com esta diretriz estratégica o crescimento no mercado asiático necessita ser endereçado de forma definitiva pois, até o momento, a empresa está praticamente ausente desta região.

**Marcas fortes** – promover a lealdade dos consumidores e criar uma demanda eficiente e eficaz.

**Ampla gama de produtos** - atender a todas as demandas dos consumidores, explorar e lucrar a partir de novos nichos de mercado e segmentos obtendo economias de escala.

**Liderança em tecnologia** – apoiar a posição da DaimlerChrysler como a líder em inovação na indústria automotiva e fornecer elementos-chave para a diferenciação futura de produtos.

Coerentemente com sua afirmativa de presença global como um dos pilares de sua estratégia corporativa a DaimlerChrysler deu alguns passos na direção de explorar o mercado asiático nos últimos anos:

Em 1998, logo após a fusão, estabeleceu quatro centros regionais na Ásia para promover os negócios na região.



Em 1999, a tentativa de Schrempp de comprar a Nissan, antes da Renault não teve apoio do board e acabou não se concretizando<sup>102</sup>.

Em setembro de 2000, foi efetivada a compra de 34% de participação na Mitsubishi por EUR 2,3 bilhões. A DaimlerChrysler teria uma participação na gestão indicando 4 dos 11 membros do comitê executivo e, após 3 anos, teria o direito de aumentar sua participação sem restrições. Um dos projetos de colaboração seria o desenvolvimento de um carro pequeno para o mercado europeu através de um joint venture 50:50 na Holanda.<sup>103</sup>

Em setembro de 2000, foi também adquirida uma participação de 9% na Hyundai por EUR 450 milhões. Um dos principais projetos de cooperação seria uma joint venture 50:50 para o desenvolvimento, produção e comercialização de veículos comerciais leves, na Coreia do Sul.<sup>104</sup>

Em junho de 2001, a DaimlerChrysler adquiriu da Volvo a sua participação de 3,3% na Mitsubishi Motors incluindo todos os direitos dos acordos anteriores de cooperação entre a Volvo e a Mitsubishi na área de veículos comerciais leves, elevando a sua participação na Mitsubishi para os atuais 37,3%.

Com relação aos pilares marcas fortes e ampla gama de produtos que compõem a estratégia mercadológica, as divisões Mercedes e Chrysler têm seguido caminhos independentes e com pouca integração. A divisão Mercedes-Benz tem desenvolvido uma estratégia consistente desde 1998 de diversificar e oferecer modelos para os outros segmentos além dos carros de luxo. Parece pretender ter uma oferta para cada segmento dentro da marca Mercedes-Benz.

---

<sup>102</sup> Vlasic & Stertz, 2000.

<sup>103</sup> DaimlerChrysler Annual Report, 2000.

<sup>104</sup> Ibid.

O ano de 1998, marcou o início mais forte desta estratégia que já vinha sendo seguida desde antes da criação da DaimlerChrysler. Tendo a sua base mercadológica nos modelos C-Class e E-Class, a Mercedes introduziu, em 1998, duas novas linhas para segmentos totalmente novos. A primeira linha foi o A-Class, um veículo destinado a competir no segmento compacto e de carros médios, lançado no início de 1998 na Europa e Japão. A segunda linha, lançada no final de 1998, em nove países europeus, foi a linha smart: carros pequenos, desenhados para o transporte urbano. Além da introdução destes novos segmentos, a linha básica foi reforçada com o relançamento do C-Class, responsável por um expressivo crescimento de volume a partir de 2000.<sup>105</sup>

Estes lançamentos foram apoiados por várias novas fábricas, entre elas a fábrica em Juiz de Fora (MG) no Brasil, inaugurada no início de 1999, destinada a produção do A-Class para o mercado sul-americano.

Considerando as diferenças de valor unitário dos carros das linhas A e smart contra os demais modelos e as características mais competitivas dos mercados onde os primeiros atuam, pode-se prever que a rentabilidade da divisão ainda depende fortemente dos produtos tradicionais, sendo a relevância destas iniciativas de diversificação, no mínimo, questionáveis quanto à sua eficácia.

---

<sup>105</sup> DaimlerChrysler Annual Report, 1998 a 2001.

A evolução dos volumes das diversas linhas pode ser vista na Tabela 11.

**Tabela 11**

**Venda de Veículos Mercedes-Benz em Milhares de Unidades por Tipo**

	<b>1998</b>	<b>1999</b>	<b>2000</b>	<b>2001</b>
A-Class	136	207	198	191
C-Class	384	354	389	507
E-Class	259	247	247	201
M-Class	64	90	106	102
S-Class	58	98	109	107
G-Class	4	4	4	6
smart	17	80	102	116
Total	922	1080	1155	1230

Fonte: Relatórios anuais da DaimlerChrysler.

A Chrysler tem mantido, desde 1998, uma estratégia mercadológica sem grandes mudanças. Sua posição mais forte está nos veículos utilitários e esportivos como a linha Jeep e as camionetes Dodge. Tem, contudo, uma linha bastante diversificada cobrindo quase todos os segmentos com exceção dos veículos compactos. No segmento de médios tem também uma atuação muito discreta com o modelo Neon. Geograficamente tem uma grande concentração na América do Norte que detém 96% das vendas e produção nos Estados Unidos, México e Canadá. Em 1998 iniciou a produção da linha Jeep na Argentina e a linha Dodge Dakota no Brasil.<sup>106</sup> A fábrica brasileira foi fechada em março de 2001, após a produção de apenas 14850 unidades, dentro do grande programa de reestruturação da empresa que se seguiu à

<sup>106</sup>DaimlerChrysler Annual Report, 1998.

mudança de comando da mesma. A fábrica da Argentina também foi fechada em janeiro de 2001 pelas mesmas razões.<sup>107</sup>

Como ponto final de sua estratégia global, a DaimlerChrysler confia no potencial de sinergia em inovação e capacidade tecnológica do grupo ainda a ser explorado dado os anos turbulentos que se seguiram após a fusão. Foi criado o EAC (Executive Automotive Committee) que é liderado pessoalmente por Jürgen Schrempp e Jürgen Hubbert para coordenar a implementação da estratégia baseada nos quatro pilares mencionados. Este comitê toma decisões que cobrem várias divisões incentivando a exploração de sinergias. Exemplos são o uso de uma plataforma comum para a nova geração do Chrysler Neon e o Lancer da Mitsubishi, como também o uso de componentes da Mercedes-Benz no Chrysler Crossfire.<sup>108</sup>

### **3.2. A estratégia da DaimlerChrysler no Brasil**

A antiga Mercedes-Benz tem uma presença no Brasil desde 1956 quando inaugurou a sua fábrica de caminhões, chassis e plataformas para ônibus em S. Bernardo do Campo em São Paulo. A fábrica tornou-se um centro tecnológico com várias unidades de pesquisa e treinamento. A unidade já fabricou mais de 800.000 unidades acumuladas, representando mais de 40% da frota brasileira e emprega atualmente cerca de 10.000 pessoas. Em 1979, inaugurou a unidade de Campinas que hoje concentra toda a atividade de pós-venda e a central de peças da empresa no Brasil.

No segmento de carros e comerciais leves a presença da Mercedes-Benz no Brasil esteve limitada à importação de algumas centenas de unidades por ano até 1992. A partir de 1993, com as mudanças de tarifas, os volumes cresceram, atingindo cerca

---

<sup>107</sup> O Estado de São Paulo, 31/01/01.

<sup>108</sup> DaimlerChrysler Annual Report, 2001.

de 3 mil unidades por ano de carros de luxo nos anos 96 a 98, além de um volume crescente de comerciais leves que atingiu quase 12 mil unidades em 1998.<sup>109</sup>

A decisão de construção da fábrica de Juiz de Fora, para a produção do Classe A para o mercado sul-americano, foi tomada em 1996/1997 quando o Brasil e a indústria automobilística mundial passavam por momentos promissores. De 1992 a 1997, as vendas internas de carros e comerciais leves no Brasil cresceram de 724 mil a 1.874 mil unidades atingindo seu máximo histórico. Em 1998, com o cenário recessivo, este total caiu para 1.467 mil unidades e em 1999, atingiu seu mínimo de 1.196 mil unidades, após a desvalorização do Real em janeiro de 1999.<sup>110</sup>

A previsão inicial da Mercedes-Benz era vender 40 mil unidades em 1999 e atingir a capacidade de 70 mil unidades a partir de 2000. A previsão inicial de 40 mil unidades foi inicialmente revista para 30 mil e posteriormente para 25 mil no momento da inauguração da fábrica em abril de 1999. Os investimentos na construção da fábrica foram anunciados como atingindo US\$ 820 milhões, a maior parte feitos com um câmbio supervalorizado.<sup>111</sup>

A produção foi de 14 mil unidades em 1999, 15 mil em 2000 e apenas 9 mil em 2001. Deste total, cerca de 3,5 mil unidades por ano foram exportadas em 1999 e em 2000, mas o volume de exportações caiu para 0,8 mil unidades em 2001.<sup>112</sup> A partir de janeiro de 2001, a fábrica de Juiz de Fora passou a produzir também o Classe C para o mercado norte-americano.<sup>113</sup>

---

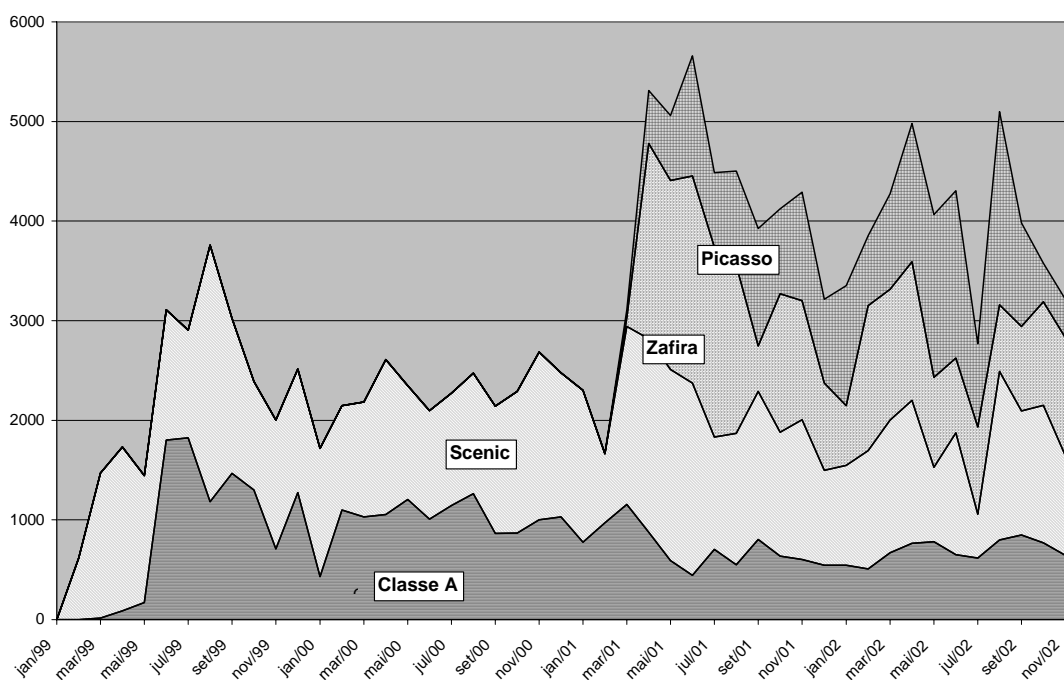
<sup>109</sup> Anvafea, 2001.

<sup>110</sup> Ibid.

<sup>111</sup> Folha de S. Paulo, 24/04/99.

<sup>112</sup> Anvafea, 2002.

<sup>113</sup> DaimlerChrysler do Brasil. Site da internet, <http://www.daimlerchrysler.com.br/default.htm>.

**Figura 11****Evolução das Vendas do Classe A e Demais Minivans**

Fonte: O autor a partir de dados da Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

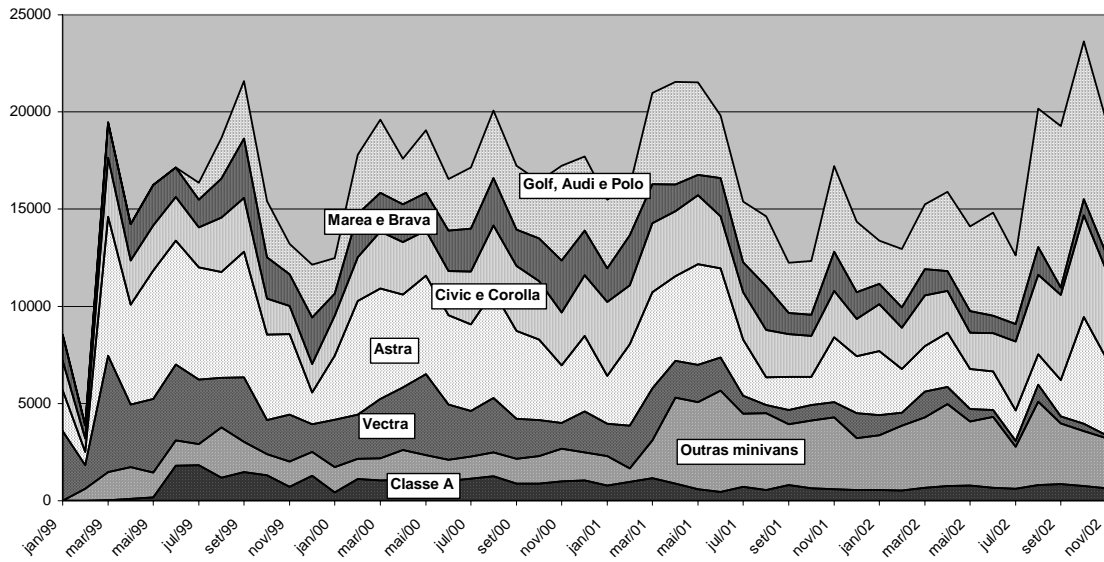
Além das dificuldades conjunturais do setor e da situação econômica do país, o Classe A enfrentou uma concorrência muito mais acirrada no mercado interno do que imaginava anteriormente. Na época de seu lançamento, a idéia era concorrer no setor de carros médios com o conceito de mini-van e os principais concorrentes considerados eram o Golf (VW) o Astra (GM) e o Scenic (Renault).<sup>114</sup> Vários lançamentos posteriores tornaram o setor muito mais competitivo com muitas opções adicionais sendo oferecidas aos consumidores além dos três modelos anteriormente citados. As Figuras 11 e 12 ilustram o decepcionante desempenho do

<sup>114</sup> Folha de S. Paulo, 24/04/99.

Classe A frente a todos estes concorrentes. A Figura 11 compara as vendas do Classe A contra os demais concorrentes que podem ser classificados também como mini-vans, que criaram um novo segmento no mercado. Os quatro concorrentes parecem ter conquistado um volume aproximadamente equivalente, tomando mercado de outros modelos. Cada lançamento causou um aumento do volume total do segmento.

A Figura 12 compara de forma mais agregada, os concorrentes de carros médios de forma mais ampla.

A Figura 12 indica que o Vectra e o Astra foram os que mais sofreram com a proliferação dos modelos, tendo perdido um significativo volume para o emergente segmento das minivans. A Volkswagen/Audi parece ter sido a empresa mais bem sucedida conquistando uma significativa parcela de um segmento onde tinha presença muito modesta. Toyota e Honda também tiveram um trabalho consistente, conquistando uma significativa e estável fatia do segmento. O gráfico ilustra de forma mais ampla o insucesso do Classe A, reduzido a uma pequena e, provavelmente decrescente, participação.

**Figura 12****Evolução das Vendas do Classe A e Demais Concorrentes – Visão Ampla**

Fonte: O autor a partir de dados da Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

A Chrysler esteve praticamente ausente do país até 1996, quando iniciou a venda de suas marcas com base na importação dos produtos. As vendas de importados tiveram um crescimento significativo como mostra a Tabela 12.



**Tabela 12****Vendas de Carros e Comerciais Leves da Chrysler no Brasil**

	Carros	Comerciais leves	Total	Fatia do mercado brasileiro
1996	1493	958	2451	0,1%
1997	6484	4097	10581	0,6%
1998	5075	7107	12182	0,8%
1999	1241	7679	8920	0,7%
2000	1258	5563	6821	0,5%

Fonte: Autor a partir de dados da Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

Em Julho de 1998, a Chrysler inaugurou a fábrica da camionete Dakota em Campo Largo (PR) no Brasil, com um investimento de R\$ 315 milhões, capacidade instalada para 40 mil unidades por ano e previsão de produção de 12 mil unidades em 1998.<sup>115</sup> A produção real foi de 3,6 mil unidades em 1998, chegando ao máximo de quase 5 mil unidades em 2000.<sup>116</sup> A fábrica acabou sendo fechada em março de 2001, passando a demanda a ser atendida novamente com produtos totalmente importados.

Em resumo, a estratégia da DaimlerChrysler no Brasil parece ser um reflexo direto da estratégia global da empresa. Na divisão Chrysler, globalmente, o foco nos últimos anos foi muito mais a reversão dos resultados negativos via redução de custos e integração com a estrutura da antiga DaimlerBenz. No Brasil, a consequência lógica foi o fechamento da fábrica recém instalada dada a frustração das expectativas de mercado e a possibilidade de utilização futura de capacidade já disponível em unidades da DaimlerBenz. No caso do Classe A, a DaimlerChrysler

<sup>115</sup>Folha de S. Paulo, 06/07/98.

<sup>116</sup>Anfavea, 2002.

seguiu seu plano inicial de forma determinada apesar dos resultados pífios de venda sem considerar qualquer modificação mercadológica ou introdução de novos modelos, ou seja, com muito pouca flexibilidade para adaptação local.

### **3.3. Consistência entre as estratégias**

A DaimlerChrysler do Brasil parece ter seguido a risca a estratégia traçada previamente para o país, que era consistente com a estratégia global pelo menos no que diz respeito à antiga Mercedes-Benz. A construção da fábrica e o lançamento do Classe A apóiam as quatro diretrizes estratégicas globais da empresa: presença global (era a forma de participar do mercado brasileiro e sul-americano já que a importação não seria competitiva), marcas fortes (o apoio a marca Mercedes Benz), ampla gama de produtos (cobrindo o segmento de carros médios), e liderança em tecnologia (o carro incluía várias inovações tecnológicas para o mercado brasileiro baseadas em alto percentual de componentes importados).

A implementação da estratégia parece, contudo, ter-se pautado pela inflexibilidade, limitada capacidade de adaptação e não apreciação mais profunda dos fatores locais. O Classe A não foi mercadologicamente posicionado de forma adequada frente aos lançamentos dos vários concorrentes, o projeto com alta participação de componentes importados ficou bem menos competitivo com as alterações na taxa de câmbio e o mercado brasileiro moveu-se para os carros menores e populares tornando questionável o movimento de atacar apenas o segmento de médios.

As ações tomadas com relação às iniciativas da antiga Chrysler, contudo, não parecem consistentes com a estratégia global que prevê a integração crescente entre a tecnologia e plataformas das duas empresas, como por exemplo o uso de plataformas comuns entre o Neon da Chrysler e o Lancer da Mitsubishi.<sup>117</sup> A

---

<sup>117</sup> DaimlerChrysler Annual Report, 2001.

fábrica da Dakota no Brasil, bem como a do Jeep na Argentina, foram fechadas bruscamente como parte das medidas de reduções de custo e reestruturação da divisão Chrysler. A possibilidade da produção destes ou outros modelos nas unidades da antiga Mercedes-Benz não parecem ter sido exploradas plenamente. O clima de turbulência interna e disputa política, aliados a pouca relevância do mercado brasileiro para a organização a nível global podem ter influenciado nas decisões.

#### 4. TOYOTA

A Toyota é a maior fabricante de veículos automotivos no Japão e a terceira maior montadora no mundo, em 2001, atrás apenas da General Motors e da Ford. A Toyota Motor Corporation surgiu em 1933 como uma divisão da Toyoda Automatic Loom Works Ltd., tornando-se uma subsidiária e *spinoff*, em 1937, com o nome de Toyota Motor Company. Desde então manteve participação com diversas companhias como a Toyoda Machine Works Ltd (1941), a Toyota Auto Body Ltd (1945), adquirindo mais tarde a montadora de caminhões e ônibus, Hino Motors Ltd (1966), a Nippondenso Company Ltd (componentes elétricos para automóveis) e a Daihatsu Motor Company Ltd (1967). O seu atual nome - Toyota Motor Corporation - surgiu da fusão com a Toyota Motor Sales Company Ltd em 1982. Quanto a sua estrutura, além das 12 plantas no Japão a Toyota tem 54 empresas espalhadas em 27 países, sendo que a sua primeira planta fora do Japão foi inaugurada em 1959, no Brasil. As principais marcas de automóveis da Toyota Motor Corporation são Lexus, Daihatsu e Toyota<sup>118</sup>.

As operações do grupo Toyota estão divididas em três partes: Automotivo (automóveis de passeio, caminhões, ônibus, comerciais leves e outros veículos industriais), Serviços financeiros (leasing, telecomunicações, etc) e Outros

---

<sup>118</sup> Toyota Financial Report, 2001.

(desenvolvimento, construção e venda de casas residenciais e serviços de informação). A divisão automotiva representou no ano fiscal de 2002 (Japão) cerca de 92% da receita, restando 4% dos serviços financeiro e 4% de Outros<sup>119</sup>.

Nos últimos anos, a Toyota destacou-se dentre as empresas automobilísticas pelo desenvolvimento da tecnologia limpa, ou seja, a tecnologia que possibilita a convivência harmônica entre o automóvel e o meio ambiente. Destacam-se dois tipos de tecnologia: o motor híbrido - gasolina e eletricidade - e o motor com célula de combustível de hidrogênio. Com relação ao primeiro tipo de tecnologia, a Toyota lançou a partir de 1997 o Prius, veículo híbrido, vendido em mais de 20 países e que ultrapassou as 100.000 unidades em 2002. Outro modelo híbrido é a Toyota Estima, a primeira minivan com essa tecnologia. No Japão, a Toyota desenvolveu o FCHV-4, um veículo que utiliza a célula de combustível de hidrogênio, ou seja, combina o hidrogênio puro e o oxigênio do ar em água e eletricidade. Em vista disso, a Toyota assinou em setembro de 2002 um acordo com a Nissan Motor Co. para fornecimento de componentes do sistema híbrido para os veículos que serão vendidos a partir de 2006<sup>120</sup>.

No mercado norte-americano, a marca Lexus tem se destacado nos últimos 5 anos no segmento de automóveis de luxo, conforme a Figura 13, a seguir. A Lexus vendeu 223.983 (quase 125.000 unidades a mais em 2001 do que em 1997), e passou a BMW e a Mercedes (em 2001), que venderam respectivamente, 213.127 e 206.638 unidades. Ademais, a marca Lexus da Toyota teve dois modelos – Lexus LS 430 E Lexus ES 300 – considerados de grande satisfação para o consumidor americano dentre os diversos modelos existentes no mercado em 2002, segundo pesquisa anual de satisfação do consumidor da *Autopacific*.

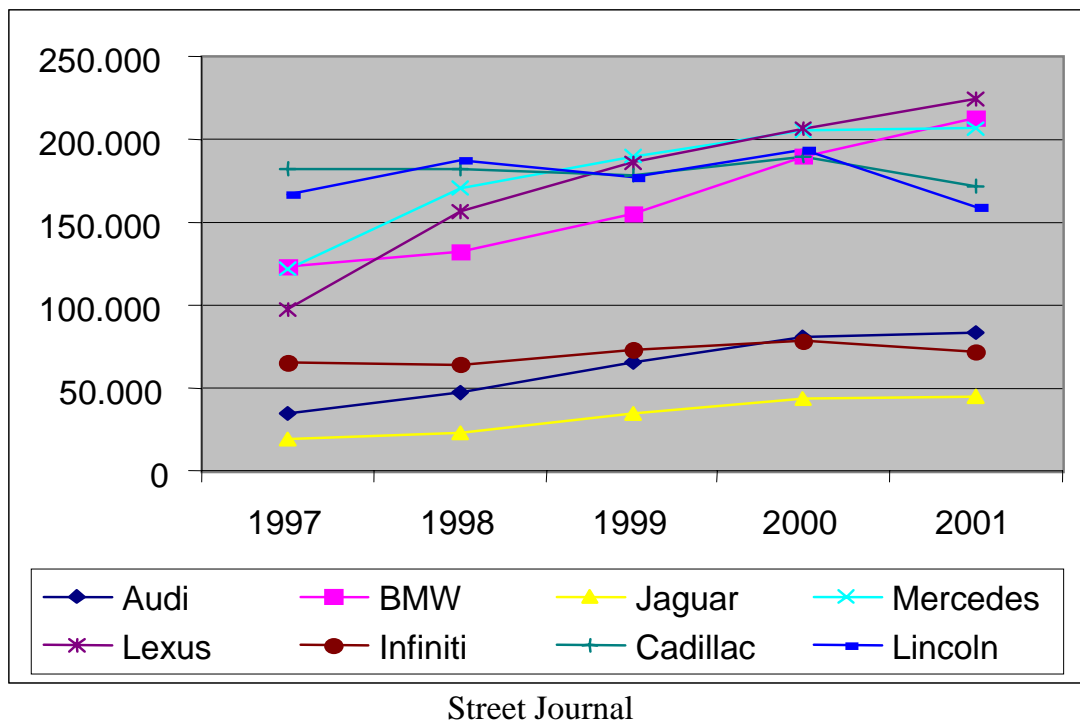
---

<sup>119</sup> Financial Summary [http://www.toyota.com/about/shareholder/findata/financial\\_data.html](http://www.toyota.com/about/shareholder/findata/financial_data.html).

<sup>120</sup> Toyota Financial Report, 2001.

**Figura 13**

**Vendas de Automóveis de Luxo por Marca no Mercado Americano, de 1997 a 2001 (unidades)**



Street Journal

Fonte: O autor a partir de dados.

Embora o mercado automobilístico mundial tenha registrado queda nas vendas, devido ao enfraquecimento da economia norte-americana, a Toyota Motor Corporation tem se mantido imune a essas variações conjunturais. Fato esse presente no aumento de 17% nas vendas no mercado norte-americano, que impulsionou o crescimento nas vendas mundiais de 15,4%. Além disso, o corte de custos da montadora e a depreciação do yen levaram a Toyota a obter lucro de 556 bilhões de yenes (US\$ 4,5 bilhões) no ano fiscal de 2002, que terminou em setembro/2002. Fora do Japão, o maior mercado da Toyota está nos EUA, conforme

Tabela 13, a seguir, onde tem apresentado crescimento nas vendas e boa aceitação dos consumidores americanos<sup>121</sup>.

**Tabela 13**  
**Resultados Recentes da Toyota**

	1997	1998	1999	2000	2001	2002
Receita Líquida (Yen milhões)	12.243.835	11.678.397	12.749.009	12.879.561	13.137.070	14.316.874
Lucro Líquido (Yen milhões)	385.916	454.350	356.180	406.798	471.295	556.567
Margem Líquida	3,15%	3,89%	2,79%	3,16%	3,59%	3,89%
Fatia do mercado da Europa: veículos	2,79%	3,13%	3,25%	3,73%	3,80%	
Fatia do mercado mundial	9,31%	10,42%	9,79%	9,90%	10,20%	

Fonte: Autor, a partir de dados do *Economist Intelligence Unit* (EIU), [www.autointell.com](http://www.autointell.com), *Annual Report 2001 da Toyota Motor Corporation*.

<sup>121</sup> Toyota Financial Report, 2001.

**Tabela 14****Distribuição das Vendas de Veículos da Toyota no Mundo**

	País	Automóveis (A)	% do Total	Comerciais Leves (B)	% do Total	A + B	% do Total
1	Japão	2.938.820	66,4%	415.604	52,8%	3.354.425	64,4%
2	EUA*	696.808	15,7%	258.575	32,8%	955.383	18,3%
3	Reino Unido	166.997	3,8%		0,0%	166.997	3,2%
4	Canadá	163.819	3,7%		0,0%	163.819	3,1%
5	Austrália	95.384	2,2%		0,0%	95.384	1,8%
6	Tailândia	34.410	0,8%	45.360	5,8%	79.770	1,5%
7	França	76.800	1,7%		0,0%	76.800	1,5%
8	África do Sul	47.100	1,1%	28.720	3,6%	75.820	1,5%
9	Indonésia	67.800	1,5%	5.920	0,8%	73.720	1,4%
10	Taiwan	57.280	1,3%	10.570	1,3%	67.850	1,3%
11	Índia	27.610	0,6%		0,0%	27.610	0,5%
12	Malásia	18.750	0,4%		0,0%	18.750	0,4%
13	China	13.100	0,3%	5.590	0,7%	18.690	0,4%
14	Argentina		0,0%	15.995	2,0%	15.995	0,3%
15	Filipinas	13.900	0,3%	540	0,1%	14.440	0,3%
16	Vietnam	3.510	0,1%		0,0%	3.510	0,1%
17	Turquia	2.338	0,1%		0,0%	2.338	0,0%
18	Portugal	210	0,0%	920	0,1%	1.130	0,0%
19	Brasil	40	0,0%		0,0%	40	0,0%
	Total	4.424.676	100,0%	787.794	100,0%	5.212.471	100,0%

Fonte: Toyota Annual Report, 2001.

\* Inclui NUMMI.

A Toyota Motor Corporation buscou desde sua existência alcançar a eficiência produtiva através da eliminação de todo tipo de desperdício, seja desperdício de material, de movimento ou de tempo. Desde então, a empresa desenvolveu novas técnicas, entre elas o “Just-in-Time” e o Kaizen (melhoramento contínuo) que juntas originaram o Sistema Produtivo da Toyota, ou mais conhecido como “Produção Enxuta”. Suas principais vantagens são a redução do estoque e dos defeitos, na fábrica e nos fornecedores. Assim, a ênfase na qualidade, na eficiência e na

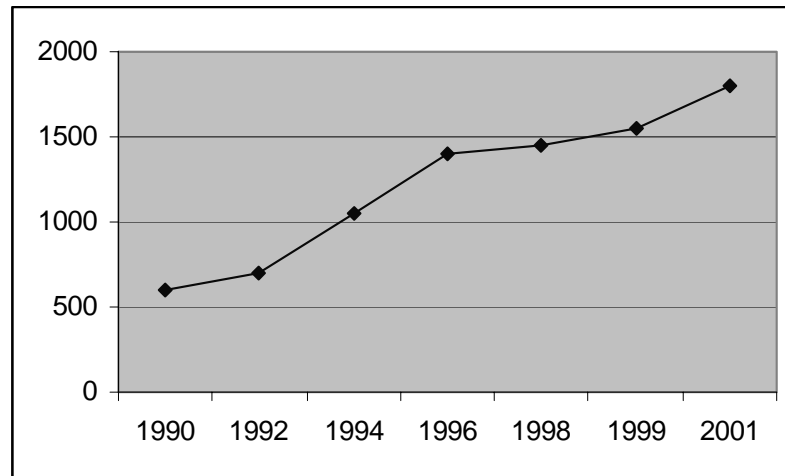
flexibilidade permitiram que a Toyota alcançasse o terceiro lugar mundial dentre as maiores montadoras, ficando abaixo apenas das americanas: GM e Ford<sup>122</sup>.

No entanto, não foi apenas pelas técnicas que a Toyota alcançou e manteve a sua posição no mercado, a estratégia de instalar-se em diferentes países e incorporar os melhores elementos da cultura ocidental com os da cultura japonesa foram decisivos para manter um crescimento estável ao longo do tempo. De fato, a localização das unidades produtivas como parte da estratégia de globalização, criou um “natural hedging” que reduziu os riscos de transação associados com a flutuação das taxas de câmbio, resultando em vendas globais balanceadas e na manutenção da lucratividade. Quanto à incorporação de alguns elementos da cultura ocidental à cultura japonesa, o próprio Presidente da Toyota, Fujio Cho disse: “Nós estamos desenvolvendo uma gestão híbrida”, ou seja, adaptação local de uma empresa global, para oferecer um automóvel segundo as peculiaridades de cada região. (ibid.) A Figura 14, a seguir, demonstra o crescimento contínuo e estável da produção e dos lucros face às instabilidades da taxa de câmbio.

---

<sup>122</sup> The Japan Times, 18/03/02.



**Figura 14****Crescimento da Produção de Veículos fora do Japão**

Fonte: The Japan Times, 25/03/02.

**4.1. Estratégia global da Toyota**

A estratégia de crescimento da Toyota Motor Corporation está definida segundo os valores corporativos da empresa, que são: sustentabilidade a longo prazo, crescimento estável e benefícios à sociedade, tais como a preocupação com o meio ambiente e a produção de um meio de transporte de qualidade<sup>123</sup>.

Uma das estratégias é fortalecer a infra-estrutura para torná-la menos suscetível às tendências do mercado de curto prazo e às instabilidades regionais da demanda. Outro ponto importante da estratégia, que mantém coerência com os valores da Toyota é a inovação focada no desenvolvimento da tecnologia e o estabelecimento de um eficiente sistema de produção e compras, orientada para a redução de custo.

<sup>123</sup> Toyota Financial Report, 2001.

Seguindo a tendência de outras montadoras, a Toyota planeja reduzir o número de plataformas de 31 (1997) para 24 (2007) e aumentar a quantidade de modelos e unidades produzidas por plataforma, como estratégia para reduzir os custos com pesquisa e desenvolvimento e aumentar a competitividade da empresa. (As concorrentes seguem a mesma diretriz. Por exemplo, a Honda planeja aumentar a produção em 46% e diminuir a quantidade de plataformas em 16,7%.) Veja Tabela 15, abaixo.

**Tabela 15**

**Plataformas das Montadoras de Veículos em 1997 e Projeção para 2007**

	1997	2007
DaimlerChrysler	40	35
Ford	47	31
General Motors	31	23
Renault/Nissan	37	13
Toyota	31	24
Volkswagen	14	16
Honda	12	10

Fonte: Automotive Industries Magazine, Julho/2002.

Nos últimos anos, a Toyota fez significativos investimentos nos mercados da Europa, da China e dos EUA, mercados altamente lucrativos. Na China, a Toyota tem uma joint venture com a First Automotive Works (FAW), maior montadora da China, avaliada em US\$ 1,27 bilhão, para produzir automóveis de passeio de luxo, esportivos e compactos<sup>124</sup>. Segundo a Dow Jones, a demanda por veículos na China

<sup>124</sup> Gazeta Mercantil, 02/09/02.

deverá alcançar 3,2 milhões de automóveis por ano em 2005, frente à projeção deste ano de 2,45 milhões. No mercado Europeu, além da joint-venture com a PSA Peugeot Citroën, a Toyota pretende investir na ampliação da capacidade produtiva de sua fábrica na França, que produz o modelo Yaris. O objetivo é aumentar o market share dos atuais 3,8% para 5% do mercado europeu, em 2005. Quanto ao mercado Norte-Americano, a Toyota planeja investir US\$ 140 milhões na construção de uma fábrica em Tijuana, no México, com início da produção para 2005<sup>125</sup>. Com isso, a Toyota reforça a capacidade de atender à demanda da marca nos EUA, que vem apresentando crescimento. Atualmente, a Toyota detém 10,9% do Market Share no mercado americano e busca atingir a meta de 15% até 2010. Na esfera global, a Toyota tem 10% de participação no mercado automotivo mundial, e tem como meta alcançar 15% até 2010.

Entre os mais recentes movimentos está a joint-venture com a PSA Peugeot Citroën, na cidade de Kolin na República Tcheca, para o desenvolvimento e produção de veículos pequenos para o mercado europeu, previsto para iniciar em 2005. A estratégia é combinar componentes das duas empresas e compartilhar a mesma plataforma, sob ambas as marcas – PSA Peugeot Citroën e Toyota – com o foco na economia de escala para aumentar suas posições competitivas. Em 2002, iniciou-se a produção de componentes automotivos, especificamente de transmissão, na Polônia, e a produção de automóveis de passeio em Tianjin, na China, com a mesma plataforma do modelo Yaris<sup>126</sup>.

## 4.2. Presença da Toyota no Brasil

A Toyota do Brasil foi fundada em 1958 no Bairro do Ipiranga para a montagem dos veículos Land Cruiser. Em 1962, foi inaugurada a primeira fábrica em São Bernardo do Campo que passou a produzir o Bandeirante. Somente em 1989 é que a Toyota

---

<sup>125</sup> Gazeta Mercantil, 24/10/02.

<sup>126</sup> The Japan Times, 25/03/02.

do Brasil adquiriu um terreno de 1,5 milhão de m<sup>2</sup> na cidade de Indaiatuba, onde construiu a sua segunda fábrica brasileira, inaugurada em 1998<sup>127</sup>.

O primeiro veículo produzido pela Toyota no Brasil foi o utilitário Bandeirante, em 62, na Fábrica de São Bernardo do Campo. O Bandeirante cujo nome é conhecido internacionalmente como Land Cruiser, surgiu em 1953 e tornou-se sinônimo de robustez e durabilidade. Tais características levaram o Bandeirante a ser vendido em vários países do mundo, aumentando a demanda e obrigando a Toyota a instalar fábricas em diversos países. A primeira fábrica fora do Japão foi no Brasil (1962), depois surgiram fábricas na Indonésia (1970), no Quênia (1977) e em Bangladesh (1982) que supriam as demandas na Ásia, na África, no Oriente Médio (Paquistão e Arábia Saudita) e posteriormente na América do Norte<sup>128</sup>.

No Brasil, o utilitário Bandeirante era um veículo adequado para um país significativamente agrário naquela época e que possuía uma malha rodoviária muito reduzida. Isso levou a sua rápida aceitação pelo consumidor brasileiro que perdurou até a sua compulsória extinção em 2001. O Bandeirante foi produzido primeiramente no Brasil (1958) como CKD (Completamente desmontado) no Bairro do Ipiranga, em São Paulo. Em 1959, cerca de 60% das peças do Bandeirante já eram nacionais. Com a construção da primeira fábrica no Brasil, em São Bernardo do Campo, a Toyota passa a produzir em escala o utilitário Bandeirante até 28/11/2002, num total de 104.621 unidades do Bandeirante. O fim da produção brasileira do utilitário adveio da não adaptação do motor as novas normas de emissão de poluentes que entraria em vigor. No entanto, enquanto no Brasil o Bandeirante mantinha-se praticamente inalterado, em termos de design e tecnologia, no Japão o Land Cruiser passou por diversas modificações e hoje está em sua 5ª geração, tornando-se um utilitário de luxo com motor V8 e refinamentos

---

<sup>127</sup> Toyota Financial Report, 2001.

<sup>128</sup> Best Cars, <http://www.uol.com.br/bestcars/classicos/band-1.htm>.

eletrônicos. (Ibid.) Para suprir o espaço deixado pelo Bandeirante, existem no Brasil duas marcas nesse segmento o Fabral Jalapão e a Land Rover.

Atualmente, a Toyota do Brasil produz o modelo Corolla, sedan médio, para ser vendido no mercado interno e exportado para a Argentina e o Uruguai e, em kits CKD, para a Venezuela. No segundo semestre de 2002, o novo Corolla liderou as vendas internas em seu segmento, devido a diversos fatores como o design, as inovações tecnológicas e a estratégia de lançamento. A planta da Toyota em Indaiatuba/SP recebeu investimentos da ordem de US\$ 300 milhões para ampliação de sua capacidade de produção do Novo Corolla, que passou para 57 mil unidades por ano ou aumento de 35% da capacidade produtiva. Dentre os modelos importados, estão o Camry, o RAV4, o SW4, o Hilux, o LEXUS ES300 e o LEXUS LS430.

### **4.3. Estratégia da Toyota no Brasil**

O atual presidente da Toyota do Brasil, Hiroyuki Okabe, recentemente afirmou que “O Brasil será a base de exportação do modelo [Corolla] para a América Latina e Caribe, um ângulo-chave da política da matriz”<sup>129</sup>.

Sendo assim, uma das estratégias da Toyota no Brasil é transformar o país em uma base de exportação, do modelo Corolla, para os países da América do Sul e Central. Atualmente, os mercados do Caribe são abastecidos com automóveis importados da matriz da Toyota no Japão, mas pretende-se substituir a partir do segundo semestre de 2003 pelo Corolla brasileiro, assim como, nos mercados do Chile e do Equador<sup>130</sup>.

---

<sup>129</sup> Toyota Financial Report, 2001.

<sup>130</sup> O Estado de S. Paulo, 14/06/02.

Tendo em vista que o mercado brasileiro é predominantemente composto de “carros populares”, a Toyota do Brasil não excluiu de sua estratégia global a característica de ser local, assim confirmado pelo presidente mundial, Fujio Cho, “Queremos fortalecer nossa presença no mercado Premium, mas pensamos em entrar com utilitários ou *populares*”. A forte coerência da estratégia da Toyota Motor Corporation de atuar globalmente e ao mesmo tempo ser local está nitidamente presente nos planos da Toyota do Brasil. Além da pretensão de introduzir um automóvel pequeno, como o Yaris, por exemplo, que é vendido na Europa e na China, a Toyota do Brasil persegue também o aumento do índice de nacionalização, para evitar as instabilidades do mercado brasileiro, especialmente com relação a taxa de câmbio. Essa estratégia dará condições à Toyota do Brasil de atingir a meta de 10% do mercado brasileiro em 2010.

Apesar da picape média Hilux, ser produzida na Argentina, a maior parte dessa produção é direcionada ao mercado brasileiro, onde a Toyota compete acirradamente com quatro modelos da mesma categoria, são eles: Ford Ranger, S10 da Chevrolet, Mitsubishi L200 e Frontier da Nissan.

Outro fato importante a ser destacado, ocorreu recentemente no salão do automóvel em São Paulo, quando a Toyota expôs o Station Wagon Fielder, utilizando a mesma plataforma do Novo Corolla, como teste para o mercado interno.

Diante dos fatos mencionados, podemos inferir que a Toyota está gradualmente ampliando e diversificando a sua participação em cada segmento dos automóveis e utilitários no mercado brasileiro. Preliminarmente, temos o possível Yaris para o segmento de carros pequenos, o Novo Corolla no segmento dos sedans médios, os importados SW4 e RAV4 representando o crescente segmento dos SUVs, o Hilux argentino para o segmento das picapes médias e, finalmente, o Camry e o LEXUS ES300 e LS430 para o segmento dos automóveis grandes. Portanto, a estratégia da Toyota do Brasil para o mercado interno está primeiramente focada nos dois segmentos em que o Brasil possui maior demanda, ou seja, na produção local de

carros pequenos e médios, deixando os automóveis grandes, picapes e SUVs para ser supridos por importações.

No momento, é interessante mencionar que sendo uma empresa japonesa, tais objetivos têm sido alcançados de forma gradual e com qualidade, característica esta que tem sido uma das vantagens competitivas da Toyota.

Essa estratégia de gradualidade no mercado brasileiro está clara quando se vê os planos da Toyota de somente lançar um segundo modelo em 2004, depois do lançamento do Novo Corolla. “Os japoneses têm uma visão de longo prazo e não dão muita importância a crises pontuais”, segundo o diretor de vendas e marketing da Toyota do Brasil, Luiz Carlos Andrade Jr<sup>131</sup>. No entanto, a Toyota Motor Corporation tem sua estratégia direcionada para os mercados norte-americanos e europeus, depois do Japão. O mercado brasileiro ainda está em segundo plano, considerando o nível de investimento e o lançamento de novos modelos, apesar do potencial de crescimento característico dos países em desenvolvimento. Um dos fatores que levam a tal fato é o baixo nível de renda da população e o grande número de tributos incidentes na cadeia produtiva, que prejudica a competitividade das montadoras.

#### **4.4. Consistência entre as estratégias**

Apesar do longo período, de quase quatro décadas, em que a Toyota do Brasil se manteve produzindo apenas o utilitário Bandeirante para o mercado brasileiro, as estratégias mais recentes têm mantido uma razoável consistência com as estratégias da Toyota Motor Corporation. Uma das principais estratégias é a forte atuação global da empresa no mundo sem deixar de ser ao mesmo tempo local, ou seja, de adaptar-se às características da demanda de cada região. Foi, dessa maneira, que a

---

<sup>131</sup> O Estado de São Paulo, 21/10/02.

TMC conquistou o mercado americano, o seu maior mercado fora do Japão. No Brasil, a Toyota obteve recentemente grande aceitação no mercado de carros médios com o modelo Corolla, e está se adaptando agora para exportar para outros países da América Latina. Como meio de ampliar sua participação no mercado brasileiro a Toyota pretende no médio prazo, lançar um automóvel pequeno, dada a predominância dos “carros populares” na demanda interna.

Uma outra relativa consistência é a maneira conservadora com que a Toyota age em cada país, sendo que a sua intensidade varia conforme a prioridade de cada mercado nas estratégias da TMC. Assim, mercados altamente lucrativos e estáveis, como os EUA e a Europa, são mais propensos a receber significativos investimentos do que mercados pouco lucrativos e instáveis, como o Brasil e países da América do Sul e Caribe. Esse fato acaba influenciando nos investimentos em novas plantas e no lançamento de novos modelos de automóveis. O Brasil possui potencial para ser um grande mercado para as montadoras, no entanto, as frequentes instabilidades econômicas impedem o efetivo crescimento da demanda interna, resultando em estratégias mais cautelosas e moderadas.

## 5. RENAULT-NISSAN

A Renault foi o 11<sup>a</sup>. fabricante de veículos automotivos e a 125<sup>a</sup>. empresa do mundo em vendas, em 2001. Foi fundada em 1898 e tornou-se uma companhia limitada em 1922. Em 1945, ela foi nacionalizada pelo governo francês.<sup>132</sup> Até meados dos anos 80, a empresa seguiu uma estratégia de diversificação nos setores industrial, financeiro e de serviços, ao mesmo tempo que crescia internacionalmente. Em 1984, a empresa enfrentou dificuldades financeiras e decidiu reestruturar-se e reconcentrar-se nas suas atividades centrais, voltando a ter lucros em 1987. A eventual privatização da Renault foi durante algum tempo uma questão muito

---

<sup>132</sup> Site mundial da Renault, “History”: [http://www.renault.com/gb/decouverte/saga\\_p1.htm](http://www.renault.com/gb/decouverte/saga_p1.htm).



debatida. Em 1986, o governo francês pronunciou-se contra. Mas em 1990, houve um primeiro passo para a privatização: a empresa voltou a ser uma empresa limitada, embora ainda de propriedade do governo. Em 1994, através da abertura do capital da empresa, o governo francês iniciou o processo de privatização da Renault, o qual se completou em 1996. O governo francês foi reduzindo sua participação na empresa. No início de 1995, sua parte era de 51%, caindo para 44% no fim de 2001 e ainda mais para 26% no início de 2002.

Nos anos 90, a Renault teve várias iniciativas de aliança com outros fabricantes, aparentemente preparando o terreno para futuras aquisições ou fusões. Em 1990, a empresa fez um acordo de cooperação com a Volvo, ampliado em 1991, através de troca de ações. Este arranjo foi desfeito quando os planos de fusão dos dois grupos foi abandonado em 1993. Em 1999, a empresa atingiu um importante marco na sua história, fazendo uma aliança com a montadora japonesa Nissan, 8<sup>a</sup>. maior montadora do mundo e 3<sup>a</sup>. do Japão (após Toyota e Honda), em vendas. Nesse mesmo ano, adquiriu 51% do capital da Dacia, um fabricante de veículos romeno, aumentando sua participação para 80,1% no ano seguinte. Em 2000, adquiriu as operações automotivas da coreana Samsung. Em 2001, a empresa implementou novo acordo com a Volvo, através do qual a Renault tornou-se a principal acionista daquela empresa. No mesmo ano, o processo de formação do grupo bi-nacional Renault-Nissan entrou em nova fase, com o anúncio de um plano para intensificar o desenvolvimento da aliança. O plano envolvia um reforço na troca de ações, a fim de criar uma comunidade de interesses, e a criação de uma estrutura comum de comando estratégico.

Em 2001, o Grupo Renault (incluindo as operações da Dacia e da Samsung, mas não as da Nissan e da Volvo) vendeu 2,4 milhões de veículos, dos quais, 2,1 milhões de automóveis. (Por um acordo com a administração da Volvo, as operações desta empresa não figuram na contabilidade da Renault.) Os resultados financeiros e de mercado dessas vendas estão resumidos na Tabela 16.

**Tabela 16****Resultados Recentes da Renault**

	1997	1998	1999	2000	2001
Receita (Euro milhões)	31.696	37.187	37.592	40.175	36.351
Lucro líquido (Euro milhões)	827	1.349	534	1.080	1.051
Margem líquida	2,6%	3,6%	1,4%	2,7%	2,9%
Lucro sobre patrimônio líquido	12,4%	17,2%	6,5%	11,2%	10,5%
Fatia do mercado da Europa Ocidental: Automóveis			11,0%	10,6%	10,6%
Fatia do mercado da Europa Ocidental: Comerciais leves			13,9%	14,1%	15,3%
Fatia do mercado mundial			4,1%	4,1%	4,3%

Fonte: O autor a partir dos relatórios anuais da Renault.

A Tabela 17 mostra a produção de automóveis e comerciais leves pela Renault e suas subsidiárias no mundo, em 2000. Se agruparmos os dados em regiões, a Europa vem em primeiro lugar, com 85,9% dos automóveis e comerciais leves produzidos, em seguida vêm a Ásia, com 6,9%, a América do Sul, com 5,8%, a América do Norte, com 1,2% e, finalmente, a África, com 0,3%. A produção da Renault é, portanto, extremamente concentrada na Europa. Chama atenção a sua participação quase nula na América do Norte (EUA), o maior mercado mundial, e sua razoável participação na Ásia, sendo que esta, no entanto, é um pouco artificial: 5,7% referem-se à Turquia, país mais próximo da Europa do que da Ásia Central, e 1,4% referem-se à marca Samsung, da Coreia do Norte.

**Tabela 17****Produção de Automóveis e Comerciais Leves pela Renault no Mundo em 2000**

1	França	1.166.790	54,8%	240.927	74,1%	1.407.717	57,3%
2	Espanha	485.364	22,8%	50.898	15,6%	536.262	21,8%
3	Turquia	138.478	6,5%	1.023	0,3%	139.501	5,7%
4	Eslovênia	122.949	5,8%	0	0,0%	122.949	5,0%
5	Brasil	58.976	2,8%	0	0,0%	58.976	2,4%
6	Argentina	43.670	2,0%	13.965	4,3%	57.635	2,3%
7	Romênia	29.187	1,4%	12.580	3,9%	41.767	1,7%
8	US	28.787	1,4%	0	0,0%	28.787	1,2%
9	Coréia S.	28.787	1,4%	0	0,0%	28.787	1,2%
10	Colômbia	15.179	0,7%	0	0,0%	15.179	0,6%
11	Uruguai	8.138	0,4%	2.954	0,9%	11.092	0,5%
12	Marrocos	4.337	0,2%	2.073	0,6%	6.410	0,3%
13	Malásia	0	0,0%	469	0,1%	469	0,0%
14	China	0	0,0%	434	0,1%	434	0,0%
	Total	2.130.642	100,0%	325.323	100,0%	2.455.965	100,0%

Fonte: O autor, a partir de dados da OICA.

Estes dados tornam patentes as limitações que a Renault enfrentaria para se tornar uma empresa global, caso ela não tivesse tido a iniciativa de aliar-se a outra grande empresa (a Nissan), para unir forças.

A Nissan Motor Co., Ltd. foi em 2001 o terceiro maior fabricante de veículos automotores do Japão (após a Toyota e a Honda) e a 58<sup>a</sup>. empresa do mundo em vendas. (Havia sido a segunda do Japão até 1998, perdendo o posto para a Honda no ano seguinte.) Foi fundada em 1933, para fabricar e comercializar o Datsun, um pequeno automóvel, e alguns componentes respectivos.<sup>133</sup> Desde então, a empresa expandiu-se e hoje produz e vende ao redor do mundo muitos modelos de automóveis, tornando-se uma das marcas de automóveis mais conhecidas no globo.

<sup>133</sup> Site mundial da Nissan, "History": <http://www.nissan-global.com/GCC/Japan/History/index-e.html>.

Além de veículos automotivos, a empresa produz e vende outros produtos, incluindo foguetes, empilhadeiras, iates e barcos.

Apesar de sua história de sucesso, a Nissan enfrentou um período de sérias dificuldades na década dos 90. Era acusada de excessiva burocracia e altos custos administrativos, além de ter uma linha de veículos conservadores e pouco atraentes. No período de 1992 a 1999, sofreu prejuízos em todos os anos, exceto 1996. Sua participação no mercado japonês, que vinha caindo há 26 anos, atingiu seu nível mais baixo, de 19%, em 1999, enquanto suas dívidas somavam 2,6 trilhões de ienes (cerca de US\$ 20 bilhões), ameaçando a empresa de ir à falência. Em março do mesmo ano, a Renault veio em socorro da empresa japonesa, adquirindo 36,8% do seu capital, injetando US\$ 5,4 bilhões na empresa e colocando Carlos Ghosn, um dirigente da Renault nascido no Brasil, como principal executivo. Ghosn conduziu uma virada na Nissan, superando as mais otimistas expectativas dos demais dirigentes da empresa.<sup>134</sup> Já em outubro de 1999, a empresa divulgou um Plano de Revitalização. Ghosn anunciou o fechamento de cinco fábricas no Japão e iniciou um drástico programa de corte de custos, fazendo jus à sua alcunha de “le cost cutter”. Com o apoio do voto controlador da Renault, Ghosn removeu 35 de 42 membros do Conselho, deixando a empresa com um conselho mais enxuto. Ao mesmo tempo, Ghosn ordenou à empresa 22 novos lançamentos até 2002.<sup>135</sup> Estas e outras medidas implementadas por Ghosn trouxeram a Nissan de volta aos lucros e ao crescimento das vendas, conforme se vê na Tabela 18.

---

<sup>134</sup> Renaissance at Nissan, 2000.

<sup>135</sup> *Ibid.* e Dynamic Duo, 2000.

**Tabela 18****Resultados Recentes da Nissan**

	1997	1998	1999	2000	2001
Receita (Yen bilhões)	6.565	6.580	5.977	6.090	6.196
Lucro líquido (Yen bilhões)	-14	-28	-684	331	372
Margem líquida	-0,2%	-0,4%	-11,4%	5,4%	6,0%
Lucro sobre patrimônio líquido	-1,4%	-2,9%	121,4%	34,6%	23,0%
Fatia do mercado americano			4,1%	4,2%	4,1%
Fatia do mercado mundial			4,6%	4,6%	4,6%

Fonte: O autor a partir de dados do Annual Report 2001 da Nissan.

Em 2000, a Nissan concentrava sua produção de veículos leves essencialmente em três regiões: Ásia, com 56,1%, NAFTA, com 25,5%, e Europa, com 15,5%. A Tabela 19 apresenta essa distribuição por países.

**Tabela 19****Produção de Automóveis e Comerciais Leves pela Nissan no Mundo em 2000**

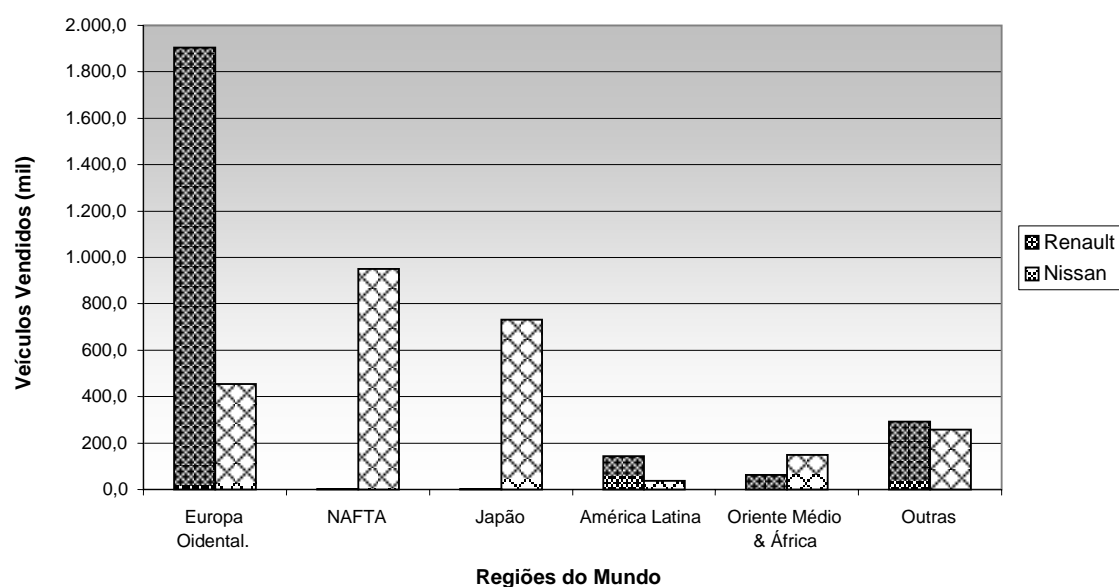
	País	Automóveis (A)	% do Total	Comerciais Leves (B)	% do Total	A + B	% do Total
1	Japão	1.141.461	55,8%	183.296	32,8%	1.324.757	50,9%
2	Inglaterra	327.701	16,0%	0	0,0%	327.701	12,6%
3	Mexico	270.000	13,2%	46.000	8,2%	316.000	12,1%
4	EUA	150.129	7,3%	227.146	40,7%	377.275	14,5%
5	Espanha	75.580	3,7%	56.668	10,2%	132.248	5,1%
6	Taiwan	73.000	3,6%	2.000	0,4%	75.000	2,9%
7	África do Sul	7.500	0,4%	24.000	4,3%	31.500	1,2%
8	Tailândia	0	0,0%	19.000	3,4%	19.000	0,7%
	Total	2.045.371	100,0%	558.110	100,0%	2.603.481	100,0%

Fonte: Autor, a partir de dados da OICA.

### **5.1. A aliança Renault-Nissan**

Ao mesmo tempo em que Ghosn promovia a virada da Nissan, as duas empresas estabeleceram uma aliança entre si, a ser fortalecida em etapas. Ao que tudo indica, o objetivo final da Renault é promover uma futura fusão entre as duas empresas.

A união dos dois grupos faz bastante sentido, já que há uma série de complementaridades entre eles. Em primeiro lugar, há uma patente complementaridade nos mercados atendidos. A Renault é forte na Europa e na América do Sul, onde a Nissan tem presença pequena. Por outro lado, a Nissan é forte na América do Norte e na Ásia, regiões em que a Renault está praticamente ausente. A Figura 15 demonstra isso (note-se que são dados de *vendas*, não de produção, como os mostrados acima).

**Figura 15****Distribuição das Vendas de Veículos Renault e Nissan nas Várias Regiões do Mundo**

Fonte: Autor, a partir de dados do site global da Nissan, 2002.

Outra importante complementaridade está no know-how distintivo de cada grupo. A Nissan tem reconhecida experiência na gestão de qualidade e produtividade na manufatura. A Renault, por outro lado, tem seus pontos fortes em marketing, design, estratégia de plataformas e financiamento de vendas, além de experiência na promoção de talentos e na tomada rápida de decisões.<sup>136</sup>

Finalmente, há complementaridades nas respectivas linhas de produtos. A Nissan faz carros luxuosos e veículos com tração nas quatro rodas, produtos quase inexistentes na linha da Renault.

<sup>136</sup> Renault Annual Report, 2001; e Dynamic Duo, 2000.

Os dois grupos dispuseram-se ainda a compartilhar plataformas, padronizar sistemas de produção e até compartilhar a produção em algumas plantas.

Em meados de 2002, a Renault e a Nissan passaram a produzir no Brasil cada uma um modelo de comercial leve, numa nova planta no Paraná. A Renault produz a Master, um microônibus, e a Nissan, a Frontier, uma picape de cabina dupla. Esta unidade de produção conjunta impulsiona o sistema de fabricações cruzadas que já foi iniciado no âmbito da Aliança: veículos Renault estão sendo montados nas fábricas Nissan, no México; ambos os parceiros anunciaram que já no final de 2002, a Nissan montará um veículo comercial leve, de origem Renault, na fábrica da Nissan em Barcelona (Espanha) que será vendido pela Nissan, Renault e GM Europa a partir do final de 2002.<sup>137</sup>

## 5.2. Estratégia global da Renault

No seu relatório anual de 2001, a Renault descreve explicitamente sua estratégia global. A empresa adotou o objetivo de “crescer lucrativamente”.<sup>138</sup> Era inevitável que, para isso, ela teria que se expandir internacionalmente. De fato, o mercado automobilístico europeu está num estágio maduro e cresce lentamente, ao mesmo tempo que a demanda nos mercados emergentes (Leste Europeu, China, América Latina, Índia) promete crescer rapidamente nos próximos anos. Além disso, dada a forte concorrência em todos os mercados, deprimindo preços e margens, está claro que só sobreviverão as empresas que conseguirem atingir economias de volume na produção, no desenvolvimento e na comercialização através de uma operação em escala global. Portanto, a expansão internacional e a participação de mercados emergentes (Europa Oriental, Ásia, América Latina, África) é um elemento essencial da estratégia.

---

<sup>137</sup> Site mundial da Renault, <http://www.renault.com/gb/accueil.htm>.

<sup>138</sup> Renault Annual Report, 2001.



Um componente-chave da estratégia traçada pela Renault foi o de complementar sua presença internacional através de uma parceria com outro grande fabricante, tal como fez a Daimler-Benz quando adquiriu a Chrysler. As dificuldades enfrentadas pela empresa japonesa Nissan, a qual, apesar de tudo, detinha uma marca respeitável e uma reputação de qualidade e boa engenharia, apresentaram-se como uma oportunidade para a Renault. Foi, assim, iniciada uma aliança entre os dois grupos, a qual, ao que tudo indica, deverá se consolidar futuramente numa fusão.<sup>139</sup>

O plano de desenvolvimento da aliança Renault-Nissan faz parte, portanto, da estratégia da Renault. Uma parte do plano teve por finalidade reforçar os elos e a comunidade de interesses entre os dois grupos e estabelecer uma gestão estratégica unificada, enquanto se preservava a autonomia operacional de cada grupo e as duas marcas. Uma outra parte do plano, no entanto, refere-se à implementação de ações visando o entrosamento das operações dos dois grupos aliados. Isto pôde ser constatado nos resultados obtidos já no período 2000-2001. Evidentemente, esses resultados foram planejados com antecedência, fazendo parte da estratégia da Renault. Tais ações envolveram:

***Compartilhamento de recursos para gerar economias de escala.*** Isto foi conseguido através de plataformas comuns, famílias comuns de conjuntos motor-transmissão, política de compras com coordenação mundial, distribuição compartilhada na Europa, compartilhamento de produção e sistemas de informação unificados.

***Exploração de pontos fortes complementares para gerar receita adicional.*** Assim, explorando a complementaridade dos respectivos mercados, a Renault voltou ao México através da Nissan e esta ingressou no Brasil através da Renault. O sistema de emblema-duplo (mesmo modelo com marcas diferentes em diferentes mercados) foi usado em veículos comerciais. No que se refere à complementaridade do *know-how* e outras competências-chave, a Renault beneficiou-se da experiência da

---

<sup>139</sup> On the rocky road to marriage, 2000.

parceira em gestão de qualidade e produtividade na manufatura e a Nissan, por sua vez, beneficiou-se da experiência da Renault em marketing, design, estratégia de plataformas e financiamento de vendas.<sup>140</sup>

A estratégia do Grupo Renault propriamente dito e a estratégia para a Aliança Renault-Nissan estão intimamente integradas. Na apresentação de sua estratégia, a Renault declara que seu plano de crescimento lucrativo baseia-se em dois pilares: inovação e identidade de marca; e desenvolvimento internacional e competitividade.<sup>141</sup>

No que se refere à inovação e identidade de marca, a Renault confia na sua própria capacidade de inovar. Continuará se esmerando para lançar carros charmosos e tecnicamente avançados na faixa mais popular, dos quais o exemplo típico é o Clio. No outro extremo da linha, a empresa está lançando modelos no segmento D de luxo, com o Laguna II e o Vel Salis, um sedan de luxo com arquitetura inovadora. Da mesma forma que a Peugeot, a Renault adotou a filosofia de tratar o automóvel com um produto de moda. E esta visão está dando certo.<sup>142</sup>

Na busca do desenvolvimento internacional, a Renault adquiriu a Dácia, empresa automotiva romena, e as operações automotivas da Samsung, além de expandir suas operações no Brasil, na Argentina e na Turquia. Quanto à competitividade, a empresa estará sendo apoiada na experiência complementar da parceira Nissan para cortar custos, reduzir o prazo de desenvolvimento de novos produtos e encurtar o prazo de entrega de encomendas pelo consumidor. Além disto, estará contando com a Nissan para melhorar seus sistemas de qualidade.<sup>143</sup>

Em resumo, a estratégia da Renault, conjugada com a da Nissan, é a de “crescer lucrativamente”, através de duas grandes linhas estratégicas: expandir-se

---

<sup>140</sup> Renault Annual Report, 2001.

<sup>141</sup> Ibid.

<sup>142</sup> On the rocky road to marriage, 2000.

<sup>143</sup> Renault Annual Report, 2001.

geograficamente, para obter economias de escala em P&D e marketing e ao mesmo tempo participar de mercados emergentes, de crescimento mais rápido e potencial de crescimento futuro; e compartilhar recursos, inclusive pela utilização comum de plataformas e exploração de competências complementares. A empresa enfatiza sua atenção ao design arrojado e tecnologia inovadora. Faz parte da estratégia global da empresa centralizar as atividades de pesquisa e desenvolvimento.

### **5.3. Presença da Renault no Brasil**

Antes de a Renault instalar uma fábrica própria no Brasil, três modelos da marca já haviam sido fabricados no Brasil por outras montadoras. O primeiro foi o Dauphine, lançado na França em 1956, para substituir o Renault 4CV. Era um pequeno sedan de quatro portas, com carroceria monobloco e tração e motor traseiros. Na Europa, o novo Renault superava o Volkswagen Sedan, seu principal concorrente, em desempenho, conforto interno e comportamento dinâmico, além de possuir uma linha mais moderna. O Dauphine brasileiro foi lançado em 1959, pela Willys-Overland do Brasil, sob licença de fabricação da Renault francesa. O pequeno carro vinha competir com o nosso Fusca e com o DKW-Vemag.<sup>144</sup>

O Dauphine, o carro da Vemag e o Romi-Isetta foram os primeiros nacionais com cilindrada inferior a 1.000 cm<sup>3</sup>. E tiveram versões populares, como Caiçara (Vemag) e Teimoso (Willys).<sup>145</sup> Foram, assim, os precursores do “carro popular” dos anos 90.

O segundo modelo da Renault fabricado no Brasil foi o Gordini, lançado na França em 1958. Começou a ser produzido no Brasil pela Willys em 1962, mais potente, robusto e luxuoso que o Dauphine. Superava o Fusca 1200 na aparência, no conforto

---

<sup>144</sup> Best Cars Web Site, “Gordini”: <http://www.uol.com.br/bestcars/classicos/gordini-1.htm>.

<sup>145</sup> Ibid.

e no desempenho. Começou a fazer sucesso e agradar ao público. Mas a durabilidade não era seu ponto alto.<sup>146</sup>

Um terceiro modelo projetado pela Renault e fabricado no Brasil foi o Corcel, lançado no Brasil em 1968 pela Ford, que até então não tinha no país um modelo de automóvel acessível ao grande público. A Ford havia adquirido no ano anterior (1967) a Willys-Overland do Brasil, a qual, em parceria com a Renault, estava desenvolvendo um projeto de carro médio. Na França, esse projeto daria origem ao bem sucedido R12, sucessor do Gordini. Aqui, sua carroceria seria diferente, mais adequada ao gosto brasileiro. A plataforma e o conjunto mecânico foram projetados pela empresa francesa, que era líder de vendas no seu país. A Ford aproveitou esse projeto para suprir a lacuna na sua linha de produtos.<sup>147</sup>

O Ford Corcel teve bom desempenho nas vendas, com 50 mil unidades vendidas em 1969. Trazia inovações tecnológicas inéditas no Brasil, como circuito selado de refrigeração e coluna de direção bipartida. A estrutura era monobloco e a tração, dianteira. Tinha suspensão e freios adequados a nosso solo, o que trazia segurança e estabilidade. O motor tinha 1,3 L.<sup>148</sup>

Ao longo dos anos, seguiram-se várias novas versões, evoluções do projeto original. A última versão, o modelo de luxo Del Rey, foi produzida até 1991.<sup>149</sup> Portanto, este projeto originado da Renault permaneceu no mercado brasileiro durante 24 anos.

#### **5.4. Estratégia da Renault no Brasil**

De 1993 a 1998, a Renault vendeu no mercado brasileiro unicamente veículos importados, através da Caoa, seu representante exclusivo no país. Nesse período, as

---

<sup>146</sup> Ibid.

<sup>147</sup> Best Cars Web Site, “Corcel”: <http://www.uol.com.br/bestcars/classicos/corcel-1.htm>.

<sup>148</sup> Ibid.

<sup>149</sup> Ibid.

vendas evoluíram de 1.559 veículos em 1993 para 19.123 em 1998. Em 1994, a Renault assumiu a liderança entre as marcas importadas, ultrapassando a Honda. O grande trunfo da marca era o Renault 19, lançado em janeiro de 1994 e fabricado na Argentina. Nessa época, a Caoa divulgou que a Renault estudava a produção do Twingo, o seu “carro popular”, no Brasil. Duas possibilidades estariam sendo consideradas: construir uma fábrica nova, ao custo estimado de US\$ 500 milhões, ou fazer uma *joint venture* com uma montadora já existente no país. O objetivo da Renault seria o de fabricar 50 mil carros por ano no Brasil e exportar uma parte deles para outros países da América Latina.<sup>150</sup>

Nesse período, a alíquota do Imposto de Importação para automóveis oscilou entre 20% e 70%. Quando passou de 20% para 32%, a Caoa, representante oficial da Renault no país, manteve os preços, para ganhar participação no mercado.<sup>151</sup>

Em abril de 1995, a Renault anunciou que planejava instalar uma montadora no país, com um investimento de US\$ 1 bilhão. Aparentemente, essa decisão foi precipitada pelo aumento da alíquota de importação, de 32% para 70%, e pela imposição de quotas de importação pelo governo.<sup>152</sup> Na ocasião, a valorização do real tornava as importações mais baratas, o que levou o governo a adotar medidas para inibir a importação de carros.<sup>153</sup>

Em julho, a empresa anunciou que iria produzir no país, a partir de 1999, 100 mil unidades por ano do Mégane, carro que, na França, viria substituir o Renault 19 no ano seguinte. Numa segunda etapa, deveria produzir no país também um modelo pequeno, que poderia ser o Clio. A Renault pretendia, com isso, ocupar de 5% a 10% do mercado brasileiro de automóveis, entre 2000 e 2005. Foi revelado que a

---

<sup>150</sup> Folha de S. Paulo, 8/4/94.

<sup>151</sup> Folha de S. Paulo, 8/2/95.

<sup>152</sup> Folha de S. Paulo, 7/6/95.

<sup>153</sup> Folha de S. Paulo, 18/6/95.

empresa estudava a implantação da fábrica desde 1994. Chegou a considerar uma operação conjunta com a Mercedes-Benz, mas o projeto não foi adiante.<sup>154</sup>

Em agosto de 1995, cinco Estados disputavam a fábrica da Renault: Rio Grande do Sul, Santa Catarina, São Paulo, Espírito Santo, Bahia e Minas Gerais.<sup>155</sup> A empresa declarou que queria se instalar em um município distante pelo menos 150 quilômetros dos grandes centros.<sup>156</sup>

Em 12 de março de 1996, a Renault anunciou sua decisão de localizar sua fábrica em São José dos Pinhais, no Paraná. Em 29 do mesmo mês, lançaria a pedra fundamental da construção. A obra envolveria um investimento total de R\$ 760 milhões, assim repartidos: a empresa francesa, com R\$ 400 milhões; um pool de investidores liderados pelo governo paranaense, com R\$ 300 milhões; e vários fornecedores, com R\$ 60 milhões.<sup>157</sup>

O chamado “regime automotivo”, instituído pelo governo, visava estimular a produção e a competitividade da indústria automobilística. Por um lado, para estimular a competitividade, previa uma redução da alíquota de importação de automóveis de 70% para 63% em 1997, 49% em 1998 e 35% em 1999. Ao mesmo tempo, para facilitar a produção local, o índice de nacionalização exigido baixaria para 60%. Nessa ocasião, a ministra Dorothea Werneck prognosticou que o Brasil iria produzir cerca de 3,2 milhões de veículos no ano 2000.<sup>158</sup>

A decisão da Renault de instalar uma fábrica no Brasil foi certamente influenciada pelo rápido crescimento do mercado brasileiro de automóveis (que iria prosseguir até 1997). Foi divulgado que a empresa buscava diversificar seus mercados, até então concentrados demais na Europa. A meta seria a de vender fora da Europa 25%

---

<sup>154</sup> Folha de S. Paulo, 28/7/95.

<sup>155</sup> Folha de S. Paulo, 23/12/95.

<sup>156</sup> Folha de S. Paulo, 4/11/95.

<sup>157</sup> Folha de S. Paulo, 13/3/96.

<sup>158</sup> Folha de S. Paulo, 30/3/96.

de tudo o que produz. Mas, em vez de tentar ganhar espaço nos disputados mercados do Japão e EUA, onde o custo de entrada seria desproporcional ao resultado provável, a empresa estaria concentrando seus esforços nos mercados emergentes. Na visão da empresa, o Brasil tinha um forte potencial de crescimento. Enquanto que no Brasil havia 90 veículos por cada mil habitantes, na França, essa relação era de 500 para cada mil habitantes. E a frota brasileira era velha, com idade média de 11,2 anos, contra 6,7 anos na França.<sup>159</sup>

Mas um outro importante fator na decisão de produzir no Brasil foi certamente o conjunto de incentivos oferecidos à montadora pelo governo do Paraná e pela prefeitura de São José dos Pinhais, onde as operações do grupo vieram se localizar. Os termos do acordo entre o governo do Paraná e a Renault permaneceram sigilosos e somente mais tarde alguns detalhes vieram a ser conhecidos. Ao que se soube, os incentivos concedidos foram os seguintes:

***Doações ou usufrutos.*** O governo do Paraná comprometeu-se a doar um terreno de 2,5 milhões de metros quadrados (250 hectares), fazer a terraplenagem do local, prover o acesso rodoviário e ferroviário ao local, construir uma subestação de energia e uma estação de tratamento de efluentes e ceder uma área exclusiva no porto de Paranaguá. Concedeu também um abatimento de 25% na tarifa de energia elétrica.

***Créditos favorecidos.*** O governo concedeu adiamento do pagamento do ICMS (Imposto de Circulação de Mercadorias e Serviços) por 8 anos, sem incidência de juros e nem correção monetária. Além disso, o governo comprometeu-se a ajudar a Renault a obter financiamentos do BNDES.

***Isenção fiscal.*** Também foi dada à Renault isenção de IPTU e ISS por dez anos.

---

<sup>159</sup> Folha de S. Paulo, 5/4/96.

***Participação no empreendimento.*** O governo do Paraná, através do Fundo de Desenvolvimento Econômico do Estado e liderando um pool de investidores locais, entrou como sócio do projeto, com uma participação de 40% no empreendimento.<sup>160</sup>

Em 1996, o Grupo Renault como um todo teve um prejuízo, pela primeira vez em dez anos. A empresa declarou que mantinha seu plano para o Brasil. “Não vamos mudar nossos planos. Se você se desvia da estratégia de longo prazo, você perde credibilidade,” disse o presidente da empresa Louis Schweitzer. Ele também afirmou que a América Latina era sua zona prioritária, especificamente o Brasil. Em segundo lugar, vinha a Ásia.<sup>161</sup>

Enquanto construía sua fábrica no Paraná, a Renault tratou de expandir sua rede de revendas no país, limitada a 32. Estabeleceu metas de 75 revendas até o final de 1997 e de 200 até o final de 1998. (FSP, 4/11/96) Ao mesmo tempo, ia compondo sua rede de distribuidores, muitos dos quais localizaram instalações próximas à fábrica da Renault.<sup>162</sup>

Em maio de 1997, foi divulgado, pela primeira vez, que o modelo da Renault a ser fabricado no Brasil seria a minivan Scénic.<sup>163</sup> Este tipo de veículo ainda não era feito no país.

Em abril de 1998, a Renault anunciou a criação, na França, do seu Technocentre, que iria reunir, num mesmo local, centros de pesquisa e desenvolvimento de novos veículos, desta forma centralizando as atividades globais de P&D da empresa.<sup>164</sup> A inauguração estava prevista para setembro.<sup>165</sup>

---

<sup>160</sup> Folha de S. Paulo, 13/03/96, 26/5/96, 14/9/97, 29/1/98, 6/12/98, 21/12/98.

<sup>161</sup> Folha de S. Paulo, 19/9/96.

<sup>162</sup> Folha de S. Paulo, 22/7/97.

<sup>163</sup> Folha de S. Paulo, 26/5/97.

<sup>164</sup> Folha de S. Paulo, 28/4/98.

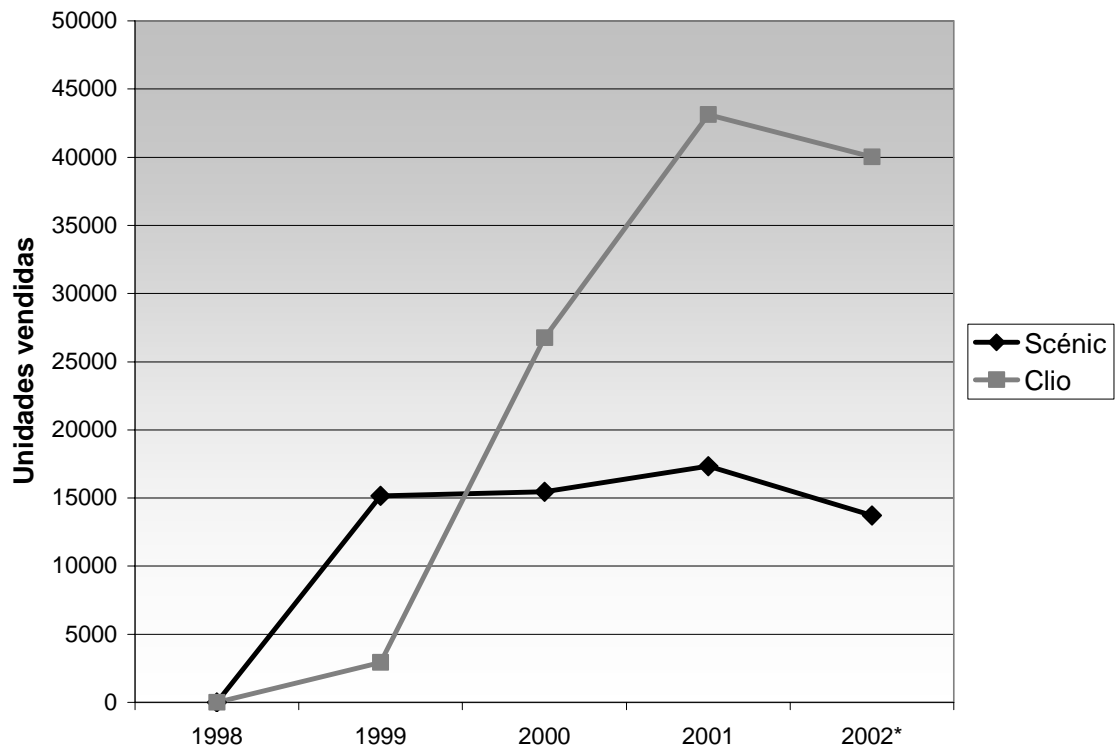
<sup>165</sup> Folha de S. Paulo, 14/06/98.



A fábrica da Renault no Paraná foi inaugurada em 4 de dezembro de 1998. Na ocasião, Louis Schweitzer, o presidente do Grupo, declarou que a Renault pretendia alcançar 10% do mercado brasileiro de automóveis em 2005 e tornar-se a quinta maior montadora do país.<sup>166</sup> A produção iniciou-se em janeiro de 1999, com a minivan compacta Scénic, cujas vendas começaram no mês seguinte. Este veículo inaugurou o segmento dos monovolumes no Brasil. Em julho do mesmo ano, teve início a produção do Clio, nas versões 1,0 L e 1,6 L, com as vendas começando em outubro. Ao final de 1999, a empresa tinha produzido 24.809 veículos, dos quais 1.903 tinham sido exportados e 18.058 tinham sido vendidos no atacado no mercado doméstico. E em 2001, das 60.463 unidades de produção local vendidas no Brasil, 57,4% eram de 1,0 L. A Figura 16 mostra a evolução das vendas da produção nacional desses dois veículos.

---

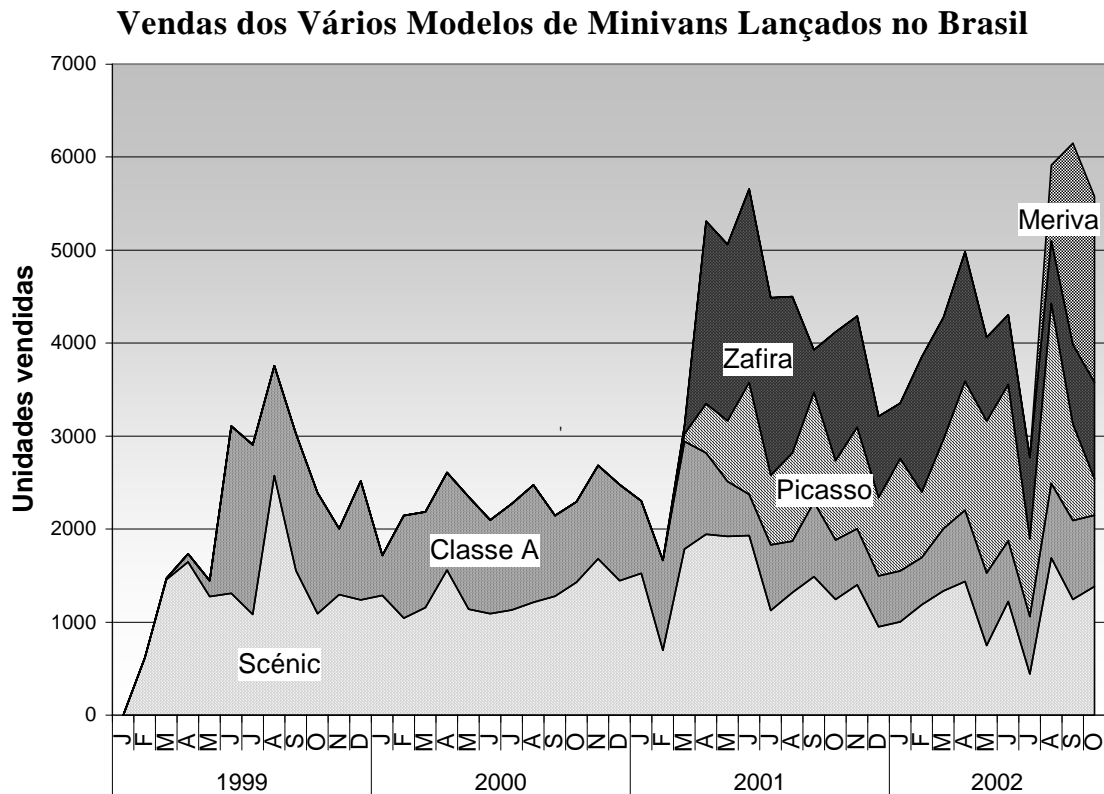
<sup>166</sup> Folha de S. Paulo, 5/12/98.

**Figura 16****Vendas Domésticas dos Veículos Scénic e Clio Produzidos no Brasil**

\*Dados de 2002 estimados pelo autor.

Nota-se que o Clio, veículo que entrou num segmento já abarrotado de modelos, teve um sucesso muito maior do que o Scénic, que foi o pioneiro no novo segmento de minivans. Há pelo menos duas possíveis explicações para isto. Uma poderia ser a intensa concorrência enfrentada pela Scénic da parte de outros entrantes no segmento, como mostra a Figura 17. Outra hipótese seria que o Clio diferenciou-se mais dos concorrentes no seu segmento do que o Scénic dos concorrentes no seu.

Figura 17



Fonte: Elaborado pelo autor a partir de dados da Anfavea. <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

Com a desvalorização do Real em janeiro de 1999, as montadoras que haviam chegado ao país tiveram que alterar seus planos, numa corrida para aumentar seus índices de nacionalização. O Renault Scénic, que começou com índice de 65%, teria esse valor aumentado para 70% até o final de 1999.<sup>167</sup> Uma segunda fábrica em construção pela Renault no Paraná, esta de motores, teve sua capacidade replanejada, prevendo-se a exportação de uma parte da produção.<sup>168</sup>

<sup>167</sup> Folha de S. Paulo, 15/3/99.

<sup>168</sup> Folha de S. Paulo, 29/4/99.

Em maio de 2002, a Nissan anunciou um plano de investimento de US\$ 300 milhões para começar a produzir no Brasil e conquistar uma posição no Mercosul. A aliada da Renault estabelecerá uma linha de montagem de veículos comerciais leves na fábrica da Renault no Paraná e começaria a produzir picapes no primeiro trimestre de 2002. A empresa planejava lançar pelo menos quatro outros produtos no Mercosul até o final de 2005, aproveitando as operações industriais, de marketing, assistência técnica, serviços e vendas já existentes da Renault.<sup>169</sup>

A Renault acabou construindo uma terceira fábrica no Paraná, a qual foi completada no local no início de 2002 e, em abril, a empresa iniciou a produção do comercial leve Master. Na mesma planta, a Nissan iniciou a produção da sua picape Frontier, em junho do mesmo ano. A inauguração dessa planta marcou a entrada da Nissan no Brasil como fabricante local.<sup>170</sup>

Através dessa produção compartilhada, a Renault e a Nissan buscam otimizar sua estratégia de crescimento no Brasil. Segundo a Renault, a produção conjunta garantirá a melhor utilização das capacidades nas melhores condições econômicas. A nova unidade beneficia-se da infra-estrutura existente e das sinergias com as outras unidades do complexo industrial de São José dos Pinhais (manutenção administrativa, logística).<sup>171</sup>

O objetivo anunciado da estratégia de crescimento da Renault nessa região é de conquistar – juntamente com a Nissan – mais de 15% de participação no Mercosul até 2010. A meta é oferecer uma linha cada vez mais completa, atuando em todos os segmentos.

A desvalorização do Real ao longo de 2002, conjugada com a retração do mercado, começou a induzir as montadoras do país a exportar. Em 2002, a Renault exportava

---

<sup>169</sup> Folha de S. Paulo, 19/6/00.

<sup>170</sup> Anfavea, “Estatísticas”, <http://www.anfavea.com.br/Index.html>.

<sup>171</sup> Site mundial da Renault, <http://www.renault.com/gb/accueil.htm>.

cerca de 5 mil veículos por ano. Planejava dobrar esse número em 2003. A empresa também decidiu fazer da fábrica do Paraná a base de fabricação e plataforma de exportação de um carro mundial, cujo projeto seria definido no início de 2003 e fabricado em 2004. Com o objetivo de atingir volume, seria um carro acessível ao grande público, mas não necessariamente pequeno.<sup>172</sup>

A Nissan, por sua vez, preparava-se para exportar sua picape Frontier para Argentina. Planejava lançar, em meados de 2003, o utilitário Xterra, com taxa de nacionalização de 60%.<sup>173</sup>

A estratégia da Renault-Nissan no Brasil tem sido mais variável e oportunista do que a estratégia global da aliança. Inicialmente apostando no mercado brasileiro, a Renault agora complementa suas vendas locais com uma estratégia de exportação, a qual permite aproveitar a redução relativa do custo da produção local, devida à desvalorização do Real. Como outras montadoras globais, suas atenções estão agora mais voltadas para a China.

No momento, parece haver uma divisão do mercado entre Renault e Nissan no Brasil, a primeira concentrando-se em automóveis para segmentos mais populares e a Nissan, em comerciais leves e utilitários esportivos de maior potência. Resta saber se a Aliança vai fabricar aqui veículos de luxo e, em caso positivo, qual das duas marcas usaria.

## 5.5. Consistência entre as estratégias

Observa-se uma boa consistência entre as estratégias da filial brasileira e as estratégias globais da matriz. As diretrizes corporativas de expansão geográfica, participação em mercados de rápido crescimento e compartilhamento de recursos

---

<sup>172</sup> Folha de S. Paulo, 13/10/02.

<sup>173</sup> Ibid.

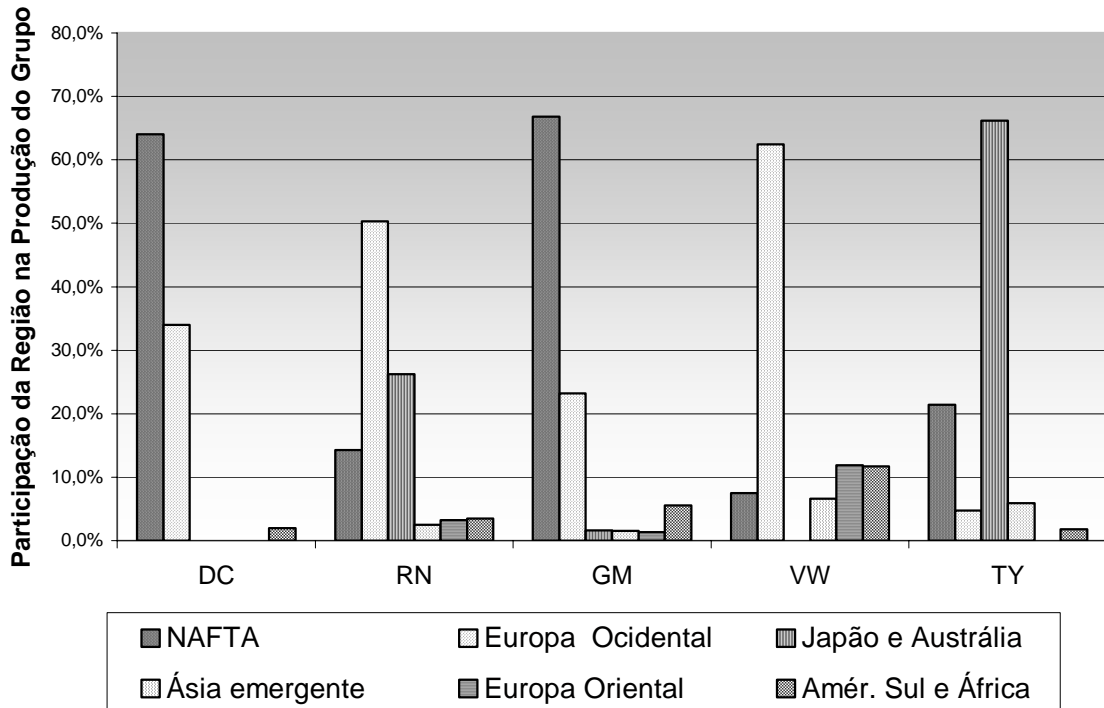
entre os dois grupos, juntamente com a exploração de competências complementares, todas foram seguidas no Brasil. Na realidade, o crescimento do mercado brasileiro sofreu um hiato em 1998-99, mas retomou a trajetória ascendente. Quanto ao compartilhamento de recursos, o exemplo mais concreto é a fabricação conjunta de um veículo da Renault (o furgão Master) com um da Nissan (a picape Frontier), numa mesma planta, no Paraná.

Mas pelo menos duas trajetórias não ocorreram como o planejado. A desvalorização do Real forçou a filial a aumentar seus níveis de nacionalização e a exportar. E a minivan Scénic, embora pioneira no mercado, enfrentou em seguida tanta concorrência, que acabou tendo suas vendas estagnadas, apesar do crescimento do segmento.

## **V. DISCUSSÃO COMPARADA DOS CASOS E SÍNTESE**

### **1. CARACTERÍSTICAS COMUNS E DIFERENÇAS NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS MONTADORAS ESTUDADAS**

Um confronto dos cinco casos estudados revela padrões comuns nas estratégias globais adotadas, mas também revela padrões diferenciados. Uma visão da distribuição da produção de cada grupo entre as principais regiões do mundo ajuda a tirar algumas conclusões iniciais. Essa visão é apresentada na Figura 18.

**Figura 18****Distribuição da Produção dos Cinco Grupos entre as Regiões do Mundo, em 2001**

Fonte: Autor, a partir de dados da OICA.

A figura revela os seguintes pontos:

- Todas as empresas têm a produção ainda muito concentrada num só país. No entanto, a Renault-Nissan tem a produção um pouco mais distribuída. A DaimlerChrysler e a Toyota têm sua produção concentrada essencialmente em dois países. A General Motors e a Volkswagen são casos intermediários.
- A região da América do Sul e África (dominada pelo Brasil) tem maior peso relativo (portanto maior peso estratégico) para a Volkswagen e a General Motors.

- As mais norte-americanas são a DaimlerChrysler e a General Motors; a Volkswagen e a Renault-Nissan são as mais européias; e a Toyota é a mais asiática.
- Algumas ausências também podem ser notadas: da Daimler-Chrysler, em toda a Ásia (se bem que sua associação com a Mitsubishi vai modificar esta situação); da Volkswagen, no Japão e Austrália; e da Toyota, na Europa Oriental.

Outras comparações derivam da análises feitas nos casos descritos anteriormente. Começando com os padrões comuns a todos os cinco grupos, todos mostram uma disposição de *se concentrar no ramo automotivo*, promovendo o desligamento de negócios não relacionados ao esse ramo. As poucas exceções ocorrem principalmente na General Motors, que conserva a Direct TV, a GM Locomotive e a área de crédito hipotecário da General Motors Acceptance Corporation. Mesmo assim, na década dos 90 a GM promoveu o desligamento de vários negócios não automotivos.

Outro padrão comum é o objetivo do *crescimento* (condicionado a margens adequadas) e, especialmente, do *crescimento da participação no mercado*, que é tratado pelas empresas analisadas como um objetivo estratégico básico. Dada a quase estagnação dos mercados do Primeiro Mundo, esta primazia dada ao crescimento implica na internacionalização das empresas, através da participação em mercados com alto potencial de crescimento, tais como Europa Oriental, América Latina e Ásia (excluindo Austrália e Japão).

Cada empresa está em processo de desenvolvimento do conjunto de mercados mundiais em que pretende atuar. Poderíamos chamar esse conjunto de mercados escolhidos por cada empresa como o seu “portfólio de mercados”. Esses portfólios variam de empresa a empresa, mas nos últimos anos todas elas buscam ter uma “*presença global*”, ou seja, uma posição segura em cada um dos seis mercados mais



importantes: NAFTA, Europa Ocidental, Japão e Austrália, Ásia emergente, Europa Oriental e América do Sul. Como o custo de transporte de veículos tem um peso significativo no custo (especialmente nos veículos menores), a produção deve preferivelmente se localizar perto do mercado de destino, o que incentiva a *dispersão geográfica também da produção*.

Todas as cinco empresas têm na *redução de custos* outro ingrediente básico das suas estratégias. Parte da redução de custos se dá com o *aumento da produtividade* e da eficiência, através de cortes de pessoal, fechamento de fábricas ineficientes e construção de novas fábricas automatizadas. A adoção de sistemas de manufatura enxuta, crucial neste processo, também é um traço comum nas estratégias. Mas outro elemento importante da redução de custos é o *compartilhamento de plataformas* comuns por vários veículos diferentes fabricados nas mais diversas partes do globo, o que gera economias de escala em pesquisa e desenvolvimento e também na produção. Alguns componentes-chave que não fazem parte de uma plataforma, como motor e transmissão, também são compartilhados entre vários modelos. Finalmente, outro elemento da redução de custo é o sistema de *compras globais* (“global sourcing”), utilizado em conjunto com o compartilhamento de plataformas e componentes.

A busca de ganhos de produtividade costuma aparecer junto com a busca de *qualidade* no discurso das empresas. No entanto, a busca de qualidade representa objetivos significativamente diferentes para as empresas do grupo analisado. Para a General Motors e, em menor grau, para a Renault, a busca de qualidade é, ao que tudo indica, um imperativo básico para que essas empresas continuem competitivas, já que seus produtos não se distinguem nesse quesito. Já a Volkswagen tem boa reputação de qualidade, mas sabe que terá que se esmerar nesse ponto dentro da sua estratégia de enobrecimento do seu portfólio de modelos. Para a DaimlerChrysler e a Toyota, a excelência na qualidade já faz parte de suas tradições e de suas reputações. É só uma questão de mantê-la no alto nível em que já está.

No que se refere aos respectivos *portfólios de produtos*, todas as cinco empresas buscam oferecer uma linha completa de veículos, dos menores e mais populares nos segmentos A (minis) e B (pequenos) até os modelos de luxo nos segmentos E (executivos) e F (de luxo) e nos segmentos de minivans e SUVs. Isto não quer dizer, no entanto, que todas visam distribuir seus modelos entre os vários segmentos de forma similar. A Renault-Nissan e a Toyota parecem querer manter uma posição forte nos modelos do segmento C (compactos e sub-compactos). A DaimlerChrysler visa mais os segmentos de luxo (Mercedes) e de veículos utilitários (Chrysler, com minivans e SUVs), porém está construindo uma participação nos segmentos de veículos menores, como o Classe A e o Smart. A General Motors concentra-se cada vez mais nos segmentos utilitários e cada vez menos nos automóveis. E a Volkswagen parece assumir uma clara dualidade: oferece veículos compactos, sub-compactos e pequenos para as massas e veículos de luxo para a elite. Todas as cinco empresas procuram usar marcas diferentes para os vários segmentos.

Uma forma de sintetizar as estratégias de produto das cinco empresas é afirmar que todas buscam ter uma linha completa de produtos, isto é, um portfólio bastante diversificado de modelos e de marcas, e distribuir esses produtos de forma diferente entre o “portfólio de mercados” em que atuam.

Há outras diferenças importantes entre as cinco empresas, além da composição do portfólio de produtos. Uma destas diferenças está no estágio de internacionalização de cada empresa. Todas já tinham alguma presença em alguns mercados mundiais antes de 1990, mas algumas tinham poucas plantas fora do país-base. Das empresas analisadas, a General Motors é a que tinha historicamente uma presença global mais difusa, seguida da Volkswagen. A Renault e a Daimler-Benz eram as que tinham sua atuação geográfica mais concentrada e foram exatamente estas duas empresas que escolheram o caminho da aquisição de outro grupo importante para complementar sua presença internacional. Porém, aqui se manifestou uma outra importante diferença. Ao que tudo indica, a aquisição feita pela Renault resultou numa complementaridade mais feliz do que aquela feita pela Daimler-Benz.

Outra defasagem entre as empresas se manifesta na diversificação de marcas. A General Motors foi a pioneira neste processo, já nos anos 20, como se sabe, enquanto que a Toyota e a DaimlerChrysler (especialmente os modelos feitos na Europa) parecem atrasadas nesse processo. Importante na diversificação de modelos é a redução dos ciclos de desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Quanto a este aspecto, todas as cinco estratégias são unânimes.

As empresas também diferem na velocidade com que promovem suas mudanças estratégicas. Enquanto que a Renault-Nissan e a Volkswagen conseguiram implementar rapidamente mudanças profundas, a DaimlerChrysler, a Toyota e a General Motors (nos EUA) procedem mais lentamente, ou por falta de agilidade (GM) ou por visão mais conservadora e focada no longo prazo (Toyota).

Finalmente, no aspecto de governança corporativa, a Toyota, a Renault-Nissan e a Volkswagen parecem ter uma trajetória mais consistente do que a DaimlerChrysler e a General Motors.

No que se refere ao comportamento das matrizes com relação às suas filiais e associadas nos mercados emergentes, pode-se constatar que as empresas buscam inserir suas operações locais ao redor do mundo nas suas estratégias globais. Há dificuldades a serem vencidas nesse esforço de integração. Todas as cinco empresas enfrentam o dilema das profundas diferenças nas necessidades dos compradores entre mercados emergentes e maduros. Nos mercados emergentes, a proporção de compradores que está adquirindo um carro pela primeira vez é significativa e constitui a base do crescimento rápido desses mercados. Esses compradores, de renda relativamente baixa, tipicamente desejam um veículo barato e econômico e não valorizam tanto o estilo ou o conforto. Até mesmo a qualidade é relegada a um segundo plano. Um exemplo disto é o enorme sucesso dos carros populares no Brasil. Já os compradores dos mercados maduros estão tipicamente repondo um veículo que já tinham e valorizam muito o design, o desempenho e o conforto, que tendem a ser associados com um estilo de vida e um padrão de renda e status. Um

exemplo disto é o sucesso das minivans e SUVs nos EUA. A qualidade é outro item essencial para esses compradores, como mostra o sucesso dos veículos japoneses no mercado americano.

As cinco empresas parecem lidar com este dilema de forma semelhante: procuram oferecer uma linha abrangente de veículos, concentrando os modelos globais nos segmentos de veículos menores e de maior volume de vendas. Esses modelos são oferecidos nos mercados emergentes em versões despojadas. As versões para exportação desses modelos fabricadas nesses mercados são tipicamente mais equipadas e luxuosas.

Ainda assim, permanece uma dificuldade para as empresas instaladas há mais tempo nos mercados emergentes, como é o caso da Volkswagen no Brasil. Esta empresa tem seu maior sucesso de vendas no Gol, um automóvel local, de projeto antiquado e sem apelo internacional. Ela aparentemente pretende “aposentar” esse modelo e substituí-lo pelo Polo e pelo Tupi, dois carros globais. Mas a transição não vai ser fácil.

Outro exemplo de desencontro entre estratégia global e condições locais foi o caso do Classe A da DaimlerChrysler no Brasil. A matriz previu um sucesso que o modelo não teve nem remotamente. Embora as causas desse fracasso não sejam óbvias, parecem estar relacionadas com a ambigüidade luxo-massa na percepção que o mercado tem do modelo.

A Tabela 20 sistematiza as características comuns e as diferenças entre as estratégias globais analisadas.

**Tabela 20****Sinopse das Características Comuns e Diferenças das Estratégias Globais****Estratégias Globais – Características comuns**

<b>Foco e crescimento</b>	Concentração no ramo automotivo
	Crescimento da participação de mercado
<b>Composto produto x mercado</b>	Portfólio completo de produtos
	Presença global
	Dispersão geográfica da produção
<b>Estratégia operacional</b>	Busca da qualidade
	Redução de custos
	Aumento de produtividade
	Compartilhamento de Plataformas
	Compras globais

**Estratégias Globais – Diferenças**

<b>Grau de desenvolvimento do composto produto-mercado</b>	<b>GM:</b> partiu de uma posição mais distribuída
	<b>VW:</b> boa distribuição, mas ausente no Japão
	<b>DC:</b> a pior posição, estando muito concentrada nos US e Europa
	<b>RN:</b> tem a melhor posição devido a aquisição da Nissan.
	<b>TY:</b> situação intermediária
<b>Velocidade de promoção das mudanças estratégicas</b>	<b>GM:</b> mais lenta, falta de agilidade.
	<b>VW:</b> conseguiu mudanças profundas rápidas
	<b>DC:</b> mais lenta, dificuldades com a fusão
	<b>RN:</b> rápida e ágil
	<b>TY:</b> mais lenta, conservadorismo
<b>Governança corporativa</b>	<b>GM:</b> pressão por resultados de curto prazo
	<b>VW:</b> visão de longo prazo, baixa pressão por resultados
	<b>DC:</b> alta pressão por resultados rápidos
	<b>RN:</b> equilíbrio entre o longo e curto prazos
	<b>TY:</b> visão de longo prazo e consistente

## 2. CARACTERÍSTICAS COMUNS E DIFERENÇAS NO COMPORTAMENTO ESTRATÉGICO DAS FILIAIS BRASILEIRAS

Todas as cinco filiais analisadas seguiram estratégias locais consistentes, nos seus aspectos gerais, com as estratégias globais das respectivas matrizes. Como se viu, essas estratégias globais são semelhantes, diferindo principalmente na composição do portfólio de produtos, no estágio de internacionalização, no estágio da diversificação de marcas e na velocidade de implementação de mudanças estratégicas.

As estratégias seguidas pelas filiais brasileiras também demonstram semelhanças e diferenças entre si. Algumas dessas semelhanças relacionam-se ao crescimento do mercado local: todas buscaram explorar o rápido crescimento desse mercado local até 1997; todas continuaram investindo na produção local, mesmo com as crises do mercado do final da década; todas expandiram a capacidade, mais moderadamente a partir de 1998; e todas recorreram à exportação nos últimos cinco anos. Estas semelhanças revelam os elementos básicos de uma estratégia de enfrentamento de um mercado turbulento, mas com grande potencial de crescimento futuro. Um efeito dessa estratégia foi um excesso de capacidade que atingia cerca de 40% no início de 2003. De tempos em tempos, ouvia-se alguém repetir a tese de que não há espaço no mercado doméstico para tantas fábricas de carros. O futuro fechamento de algumas dessas fábricas não é implausível e nem seria inusitado, considerando-se que, em 2001, a DaimlerChrysler fechou a planta que fazia a picape Dodge Dakota e, em 2002, a General Motors deixou de fabricar caminhões no Brasil.

As perspectivas quanto ao futuro crescimento do mercado doméstico variaram durante a década. Em 1996, quando o mercado ainda crescia rapidamente, a Renault avaliava que esse mercado tinha grande potencial, dado que o número de veículos por mil habitantes, 90, era baixo e que a frota era antiga, com idade média de 11,2

anos.<sup>174</sup> Recentemente, a Toyota já revelava outra opinião, a de que, apesar do seu potencial, o crescimento do mercado brasileiro é dificultado pelo baixo nível de renda da população e pelo grande número de tributos que incidem sobre a cadeia produtiva.

Outras semelhanças, porém, derivam da tentativa de conciliar as estratégias globais de oferecer uma linha completa de veículos com as estratégias locais de focar-se na produção de veículos mais acessíveis ao poder aquisitivo local, que são os veículos pequenos (onde se concentram os “carros populares”) e médios. A forma de conseguir essa conciliação de diferentes portafólios de produtos foi-se tornando cada vez mais parecida entre as empresas. Por exemplo, a Toyota, que iniciou a produção no país com o Corolla, um modelo médio, vai agora produzir o Yaris, um carro pequeno. Outro exemplo de convergência é a adoção, por cada vez mais fabricantes, de um modelo monovolume pequeno (inaugurado pelo Novo Fiesta, da Ford), um “crossover”, misto de automóvel e de minivan. Porém, diferentemente do passado, as filiais passaram a produzir localmente versões mundialmente atualizadas desses veículos, de modo a possibilitar a exportação para outros mercados. O índice de nacionalização destes veículos foi aumentado, para aproveitar o barateamento das peças e componentes locais decorrente das desvalorizações do Real.

No que se refere às exportações, os destinos diferiam de empresa para empresa: a General Motors, a Volkswagen e a Renault-Nissan escolheram a China, além do Mercosul; a Toyota escolheu a América do Sul e o Caribe; e a DaimlerChrysler, até o início de 2003, só exportava o Mercedes Class C (apenas montado aqui) para os EUA, desde que as exportações do Classe A minguiaram para zero.

A Volkswagen era a única filial, entre as cinco, que enfrentava o dilema do que fazer com seus modelos locais, ainda campeões de vendas, o Gol, a Parati e o Saveiro. A Volkswagen e a Toyota não produziam minivans.

---

<sup>174</sup> Folha de S. Paulo, 5/4/96.

Um ponto em que as estratégias locais se distinguiram foi no recurso a incentivos fiscais para a construção de plantas. A General Motors, a DaimlerChrysler e a Renault usaram esses incentivos. As demais, Toyota e Volkswagen, não. Um estudo recente estimou o valor total desses incentivos: R\$ 759,6 milhões para a General Motors, R\$ 690,7 milhões para a DaimlerChrysler e R\$ 353,7 milhões para a Renault.<sup>175</sup> A hipótese de que a Toyota e a Volkswagen, ao se recusarem a usar esses incentivos, revelaram maior preocupação social com a comunidade não passa de uma conjectura, mas é plausível.

As estratégias locais também se distinguem quanto à sua robustez e flexibilidade. Por robustez entenda-se a capacidade de se ater a uma trajetória consistente e de mais longo prazo. Por flexibilidade, entenda-se a capacidade de se adaptar a mudanças no ambiente, sem comprometer os objetivos perseguidos. Nestas acepções, a Renault-Nissan seguiu uma estratégia bastante robusta e flexível, ressaltando-se sua visão de longo prazo. Ela preparou o início da sua produção no Brasil, antes estimulando a venda de importados (de 1993 a 1998 as vendas decuplicaram) e expandindo a rede de revendas. Apesar da turbulência do mercado, ela manteve quase inalteradas suas metas iniciais, anunciadas publicamente. E já começou fabricando dois modelos que se tornaram rapidamente campeões de vendas, a Scénic, inaugurando um segmento novo no Brasil, e o Clio, um sucesso mesmo no já abarrotado segmento dos populares. A Toyota e a GM também procederam com objetivos claros e capacidade de adaptação. A estratégia da Toyota, aliás, assemelha-se com a da Renault-Nissan, porém a empresa japonesa é mais cautelosa e lenta, e seus objetivos vão sendo atingidos de forma gradual mas firme. Já a Volkswagen revela uma estratégia menos nítida, aparentemente atrapalhada pelo fim da Autolatina e dificuldades da matriz no início da década. Das cinco, a DaimlerChrysler foi a que mostrou uma estratégia local menos consistente, aparentando estar orientada, ora por diretrizes inflexíveis, ora pela improvisação. O fracasso do Classe A no mercado brasileiro e a decisão de usar a capacidade ociosa

---

<sup>175</sup> Alves, 2002.



da nova planta para produzir o Class C, um modelo de luxo importado em CKD da Alemanha e exportado para os EUA, são demonstrações disto. A semelhança apontada entre as estratégias da Toyota e da Renault-Nissan talvez se deva ao fato de serem as duas “newcomers” no mercado local.

Das cinco filiais, somente a Volkswagen e a General Motors demonstram um comprometimento com o desenvolvimento e a engenharia locais, talvez devido à sua trajetória histórica, em que essas atividades faziam parte da “estratégia multinacional” das respectivas matrizes. Seja como for, as duas empresas, inclusive suas matrizes, demonstram continuar dando importância a essas atividades.

Sobre os resultados financeiros dessas estratégias locais, sabe-se pouco. Os resultados das filiais não são publicados. Além disso, dado o grau de investimentos feitos, as variações em benefícios fiscais, alíquotas, etc., para não entrar nas diferenças de práticas contábeis, seria difícil avaliar os resultados financeiros concretos conseguidos pelas filiais. No fim de 2002, havia rumores de que todas as filiais estavam sofrendo prejuízos.

A Tabela 21 sistematiza as características comuns e as diferenças entre as estratégias locais analisadas.

**Tabela 21****Sinopse das Características Comuns e Diferenças das Estratégias Locais****Estratégias Locais – Características comuns**

<b>Crescimento</b>	Exploração do potencial de crescimento do mercado
	Expansão de capacidade
<b>Composto produto x mercado</b>	Concentração em veículos pequenos
	Produção de modelos globais atualizados
	Exportação de veículos e motores
<b>Estratégia operacional</b>	Investimento na produção local
	Redução de custos
	Compartilhamento de plataformas
	Nacionalização de peças e componentes

**Estratégias Locais – Diferenças**

<b>Comprometimento com o país</b>	<b>GM, VW e RN:</b> maior
	<b>DC e TY:</b> menor
<b>Robustez da estratégia</b>	<b>RN, GM e TY:</b> maior
	<b>VW e DC:</b> menor
<b>Flexibilidade da estratégia</b>	<b>RN, GM, VW:</b> maior
	<b>DC e TY:</b> menor
<b>Destino das exportações</b>	<b>GM, VW e RN:</b> até China
	<b>DC:</b> EUA
	<b>TY:</b> América Latina e Caribe
<b>Desenvolvimento e engenharia locais</b>	<b>VW e GM:</b> Sim
	<b>RN, DC, TY:</b> Não
<b>Uso de incentivos fiscais para construir plantas</b>	<b>GM, DC, RN:</b> Sim
	<b>WV e TY:</b> Não

### 3. CONCORDÂNCIAS E CONFLITOS ENTRE ESTRATÉGIAS LOCAIS E GLOBAIS

A consistência entre as estratégias locais e as globais para cada empresa já foi examinada ao final de cada estudo de caso. Aqui será feito um resumo comparativo das conclusões tiradas em cada caso, com comentários e ilações adicionais.

Em geral, observa-se uma boa consistência entre as estratégias locais e as respectivas estratégias globais nos vários casos. Entretanto, foi notado um grau maior de consistência nos casos da Toyota, da Daimler Chrysler e da Renault-Nissan e um pouco menor nos casos da General Motors e da Volkswagen. Isto parece ser uma constatação natural, já que a rica história prévia de atuação no mercado local destas duas últimas empresas constitui um legado que exerce certa inércia a ser vencida.

É significativo que são exatamente estas duas empresas as que mais valorizam as atividades de P&D local. Pode-se até afirmar que, das cinco empresas estudadas, estas duas são as *únicas* que valorizam o P&D local (sabe-se que a Fiat também o faz). Este fato levanta uma questão importante para o desenvolvimento tecnológico da indústria automobilística nacional e do país. Seria esta ênfase em P&D local das duas veteranas empresas um traço antigo e já ultrapassado de sua estratégia? Se assim fosse, estas atividades estariam, com o tempo, fadadas a desaparecer nas filiais brasileiras? A resposta é “não”; a ênfase em desenvolvimento tecnológico local está inserida explicitamente nas estratégias das matrizes. No caso da Volkswagen, as novas fábricas ao redor do mundo são agora vistas como laboratórios para exploração de novas idéias e aprendizado; no caso da General Motors, os “Centers of Expertise” deverão se multiplicar pelo globo.

Um conflito que parece afligir todas as empresas estudadas é a preferência do mercado americano (o maior do mundo) por carrões e “trucks”, enquanto que os mercados emergentes claramente preferem carros pequenos e baratos. A solução

parece ser cada empresa oferecer globalmente um portfólio diversificado de modelos, com volumes relativos diferentes em cada mercado. Mas enquanto isto não se torna uma política amplamente praticada, as filiais em mercados emergentes, como o brasileiro, são obrigadas a conviver com prioridades das matrizes que não condizem com os modelos bem sucedidos nos respectivos mercados locais. Dentre as filiais estudadas, a que enfrentou melhor este problema foi a Renault-Nissan, o que não é surpreendente, dada a sua pouca presença no mercado americano. A que enfrentou pior este dilema foi a DaimlerChrysler, que não tinha (e ainda não tem) experiência com carros pequenos. No caso da Volkswagen, sua trajetória de enobrecimento das marcas e aquisição de marcas de luxo vai, ao menos temporariamente, aguçar este problema.

Se prevalecer esta tendência do mercado de se estratificar em dois “macro-segmentos”, carros de luxo para os afluentes e carros pequenos e baratos para as massas, todas as grandes empresas do setor irão provavelmente atender aos dois segmentos. Nesse cenário, o Brasil poderá se tornar um “center of expertise” (não só da GM) no projeto e produção de carros pequenos e baratos. Um problema com esta trajetória é que o custo de transporte para outros países pesa mais no custo de carros pequenos e baratos do que no dos grandes e caros, de forma que as exportações de modelos pequenos limitam-se geograficamente.

Das cinco empresas a Toyota e a DaimlerChrysler são aquelas que menos comprometimento assumiram no país. Mas, apesar disto, a Toyota revelou-se muito mais hábil e adaptável ao mercado local do que a DaimlerChrysler. Ela mesma declara a baixa prioridade do país na sua estratégia global (o que se reflete no seu baixo investimento local), porém, revela determinação em firmar posição neste mercado, o que faz supor que aguarda condições mais favoráveis para fazer investimentos maiores.

#### 4. SÍNTESE E DISCUSSÃO DOS ACHADOS DO ESTUDO

Este estudo mostrou que as estratégias de internacionalização das grandes fabricantes de veículos automotivos são muito semelhantes, diferenciando-se apenas no estágio em que cada uma se encontra de um processo que parece ser comum a todas. Essas estratégias implicam em gigantescas transformações nas montadoras e nas empresas que com elas se relacionam, notadamente as fornecedoras de peças e componentes. Apesar de todo o esforço de reduzir custos e aumentar a eficiência, os lucros estão deprimidos, em grande medida por causa da recessão que o mundo atravessa, mas também porque os custos de ajustamento às novas estruturas empresariais são consideráveis, enquanto que os efeitos positivos das transformações ainda não se fazem sentir plenamente. O excesso de capacidade reinante na indústria ao redor do mundo aumenta o custo das operações, mas os fabricantes parecem manter alguma ociosidade deliberadamente, colocando-se de prontidão para a fase de crescimento que deverá vir.

A similaridade entre as várias estratégias é coerente com vários resultados empíricos e teóricos da literatura. A similaridade pode resultar da imitação, um recurso utilizado amplamente pelas empresas. No caso do ramo automotivo, no início do processo de globalização das empresas as incertezas eram muito grandes sobre a forma de se globalizar e de competir nos mercados globais. Cada empresa buscava inovar através de soluções experimentais, às vezes bem sucedidas, outras vezes, não. À medida que as incertezas vão se reduzindo e que certas estratégias são mais bem sucedidas do que outras, há uma tendência de todas as empresas imitarem as soluções mais bem sucedidas,<sup>176</sup> o que resulta em estratégias semelhantes. Outra tradição teórica, a da teoria dos jogos, também fornece uma explicação admissível para a similaridade entre empresas de um mesmo ramo. Num ambiente competitivo em que um dos concorrentes pode tomar uma rota alternativa que pode levá-lo a

---

<sup>176</sup> Porter, XXXX.

ultrapassar um rival à sua frente, os líderes acabam por imitar os seguidores, para bloquear a possibilidade de uma eventual ultrapassagem.<sup>177</sup>

Ainda outra explicação da convergência de estratégias é oferecida por DiMaggio e Powell,<sup>178</sup> dois expoentes da Teoria Institucional. Eles defendem a idéia de que as organizações de um mesmo ramo tendem, com o tempo, a se tornar cada vez mais parecidas nas suas estruturas e procedimentos. Esta tendência é o resultado de três tipos de pressão sofrida pelas organizações: pressão de poderes institucionais externos à organização (como o governo, ou as organizações rivais), os quais criam requisitos gerais que todas as organizações precisam atender; pressão criada pelas incertezas do ambiente, que incentivam a organização a imitar as demais e buscar legitimação; pressão criada pela profissionalização dos administradores, a qual constrói padrões e normas de conduta que cruzam organizações.

A imitação e a homogeneidade, porém, tendem a diminuir os lucros. De fato, se as empresas começam a ficar iguais, especialmente no que afeta a percepção do consumidor, por exemplo, nas características do produto, a competição descamba para uma competição em preços, o que é ruim para os lucros. Os seguintes antídotos para a imitação prejudicial são oferecidos por dois especialistas em teoria dos jogos:<sup>179</sup>

- Colete opiniões do cliente para fazer seu produto sob medida – seus rivais não podem copiar você porque eles não têm a informação;
- Crie uma identidade de marca;
- Opere com volumes maiores, para aproveitar a curva de aprendizado.

---

<sup>177</sup> Dixit & Nalebuff, 1991.

<sup>178</sup> DiMaggio & Powell, 1991.

<sup>179</sup> Brandenburger & Nalebuff, 1996.

Além disso, como observam os dois autores, a imitação pode ser até positiva, quando está associada à fidelidade dos clientes.<sup>180</sup> Aparentemente, os fabricantes de carros estão tentando seguir estes princípios, só que eles parecem não ser eficazes no primeiro ponto (ouvir o cliente), o que dificulta a criação de fidelidade.

Quanto às estratégias locais, o estudo mostrou que, no caso das filiais brasileiras, elas estão em geral bem alinhadas com as estratégias de globalização das respectivas matrizes. Ao que tudo indica, as filiais brasileiras esforçam-se para seguir as estratégias globais de suas sedes, apesar de serem continuamente perturbadas pela turbulência do ambiente econômico e político em que atuam. Nesta situação, as filiais que conseguem maior sucesso parecem ser aquelas que combinam robustez com flexibilidade no seu comportamento estratégico, como foi sugerido na Seção V, subseção 2.

Dado o grau de alinhamento das estratégias das filiais com as das matrizes, e visto que estas possuem estratégias muito semelhantes, não é surpreendente constatar que as filiais brasileiras estudadas também exibem muitas semelhanças. Todas investiram em instalação ou expansão de capacidade. Todas agora valorizam o segmento de carros pequenos; até a Toyota, que entrou no país com um carro médio, vai passar a produzir também um pequeno, o Yaris (a Honda, não examinada neste estudo, também vai produzir um pequeno, o Fit). Todas aumentaram o índice de nacionalização de peças e componentes. Todas aumentaram, ou planejam aumentar, as exportações. É verdade que essas semelhanças derivam em grande parte da semelhança entre as estratégias das matrizes e das fortes pressões do ambiente econômico e político brasileiros. Mas, por outro lado, não se pode esquecer de que essas filiais tiveram histórias e trajetórias muito diferentes umas das outras, inclusive o fato que três delas são “newcomers”, ao menos no segmento de automóveis.

---

<sup>180</sup> Ibid.

Mas a característica comum mais intrigante nessas estratégias é a expansão, ou instalação, de capacidade, adotada por um total espantoso de nove montadoras de automóveis (13, se considerarmos também comerciais leves, e 16, se contarmos caminhões pesados). Possivelmente o Brasil é o país do mundo em que mais montadoras estão produzindo veículos automotores.

O excesso de capacidade resultante é um problema, pois a lucratividade dessas operações é bastante sensível ao índice de utilização da capacidade. Uma estimativa confiável da capacidade instalada aqui não é fácil de se obter, já que há uma certa flexibilidade de se produzir a mais do que a capacidade nominal e, além disso, as empresas tendem a camuflar esse número. Mas, no final de 2002, essa capacidade era estimada em torno de 3 milhões de veículos. Como a produção, em 2002, foi de 1,8 milhões de veículos, a taxa de utilização estava em torno de 60%. Com esta taxa, a produção não é lucrativa. Além disto, o fato de uma dezena de empresas disputar um mercado que não é tão grande, obriga cada produtor a operar com uma escala não econômica, situação que tende a persistir mesmo que o mercado volte a crescer.

A pergunta que se coloca é: Como é que as empresas se puseram nesta situação e quais são as expectativas delas com relação ao futuro? Na opinião de Philip Kotler,

“Praticamente todos os ramos industriais sofrem o problema de excesso de capacidade de produção. A indústria automobilística mundial poderia, provavelmente, produzir 30% a mais de carros sem construir uma nova fábrica sequer. Esse excesso de capacidade de produção é o resultado do otimismo exagerado das empresas sobre as perspectivas da economia e sobre sua própria capacidade de ganhar mercado. Muitas companhias planejam 10% em aumento de vendas, mas o mercado total para o produto delas está crescendo só 3%. Quando isso ocorre, o resultado é excesso de capacidade e hipercompetição. Hipercompetição só pode resultar em preços em queda. Para se defender da hipercompetição, as principais estratégias das companhias incluem construir



uma marca reconhecidamente superior, desenvolver consumidores mais leais que poderão pagar um preço mais alto pela mercadoria e adquirir ou se fundir com outras companhias para racionalizar o suprimento.”<sup>181</sup>

Por outro lado, dois dos investidores da indústria no Brasil recentemente revelaram visões complementares da de Kotler. Em 2000, indagado sobre se a capacidade mundial de produção de automóveis era muito maior do que o mercado é capaz de absorver, Louis Schweitzer, presidente mundial da Renault respondeu:

“[E]m certas partes do mundo existe claramente capacidade ociosa de montagem de veículos. No caso da Renault, estamos com falta de capacidade de produção na Europa Ocidental - não porque nos falte capacidade de montagem, mas porque os nossos fornecedores estão com falta de capacidade. Não vejo excesso de capacidade produtiva nos Estados Unidos e nem na Europa Ocidental. No que diz respeito ao Brasil, é o contrário - nós estamos fazendo o que é possível para produzir tantos carros quanto formos capazes. Nada está sobrando.”<sup>182</sup>

Nesta declaração, o que Schweitzer realmente diz é que uma empresa capaz de oferecer um produto atraente e a um bom preço, como é o caso da Renault, não terá excesso de capacidade. Indo mais fundo na interpretação, ele está dizendo que a Renault é melhor do que as outras. Se a afirmação de Schweitzer for vista não apenas como auto-promocional, mas refletindo a maneira de pensar de *cada um* dos participantes do ramo no Brasil, ela sugere uma possível explicação da concentração de montadoras no Brasil: Cada uma acredita que vai poder superar as demais.

Outra afirmação semelhante vem de Jean-Martin Folz, presidente mundial da PSA Peugeot Citroën. Em 2002, perguntado se o Brasil continuava sendo um mercado atraente, apesar do excesso de capacidade instalada, ele respondeu:

---

<sup>181</sup> Kotler, 2002.

<sup>182</sup> Schweitzer, 2000.

“Continua, sem dúvida. Eu desconfio muito dessa história de capacidade ociosa. Carro não é petróleo, em que um barril do produto é igual a outro barril. Carros são produtos diferentes entre si; e a emoção é parte integrante do processo de compra. Se há capacidade ociosa é porque alguma coisa não agrada ao consumidor. Pode ser preço, pode ser qualidade, pode ser design, entre outras dezenas de coisas. A Europa está em recessão como o resto do mundo e lá estamos utilizando 114% de nossa capacidade. Somos a segunda colocada no mercado europeu com 15% e temos 5,5% do mercado mundial. Aqui no Brasil temos os mesmos veículos que na Europa e vamos atingir 8% do mercado em 2004. Qualquer comentário sobre excesso de capacidade e mercado pequeno para tanta montadora tem um indiscutível cheiro de protecionismo [por parte das montadoras tradicionais]. . . . Durante anos, elas ficaram sozinhas no País produzindo carros antigos e nada as incomodava. Agora, chegaram novas montadoras, construíram fábricas novas e modernas, trouxeram modelos de veículos atualizados e métodos mais arrojados na busca pelos clientes. Elas perderam mercado. Isso tudo provoca um incômodo grande. E surgem discursos desse tipo.”<sup>183</sup>

Assim como Schweitzer, Folz também parece acreditar que sua empresa pode superar as demais (especialmente as tradicionais).

Estas duas declarações sugerem a hipótese de que as nove empresas instaladas no Brasil convivem com operações anti-econômicas, porque cada uma acredita que, com o tempo, ela poderá superar pelo menos grande parte das rivais. Além disto, cada uma acha que seus produtos são suficientemente diferenciados para conseguir essa vantagem.

Para um observador externo, há uma falha de lógica nesse raciocínio, que é conhecida como “falácia da composição”: Cada um julga que pode superar os outros, mas isto não pode ser verdade para todos, pois, no final só uns poucos sobrarão.

---

<sup>183</sup> Folz, 2002.

Uma hipótese alternativa é que as matrizes julguem o Brasil um mercado importante dentro da suas estratégia globais, por razões que vão além da geração de lucros nas operações locais.

Como comentário final à semelhança entre as estratégias das diferentes empresas, tanto as locais quanto as globais, é muito elucidativo levar em conta as considerações que Richard Nelson faz a respeito da diferença entre empresas.<sup>184</sup> Os economistas tradicionais tendem a ignorar essas diferenças, porque eles pressupõem certas premissas, como equilíbrio estático, tecnologia dada e conjunto de escolhas conhecido. Nessa visão, não há lugar para diferenças discricionárias entre as empresas e dadas as condições do meio ambiente, a escolha ótima da empresa é determinista. Essa visão, argumenta Nelson, ignora completamente o que acontece no processo de inovação. Neste processo, há incertezas fundamentais, diferenças de opinião e diferenças de percepção sobre que caminho tomar. O processo é de tentativa e erro e avança de forma hesitante. Nelson propõe uma visão evolucionária da atividade econômica, a qual fornece uma explicação para as diferenças entre empresas. Ele também aponta (isto em 1991) para a abordagem de “capacidades dinâmicas”<sup>185</sup> como promissora para a interpretação econômica das estratégias empresariais.

As implicações das idéias de Nelson para os achados deste estudo são muitas, mas não serão exploradas aqui. Basta ressaltar que a similaridade entre as filiais das montadoras no Brasil combina mais com uma visão tradicional, neoclássica, da competição entre elas. A visão alternativa, evolucionária, seria mais compatível com significativas diferenças entre as estratégias, revelando estratégias mais voltadas à inovação do que à imitação.

---

<sup>184</sup> Nelson, 1991.

<sup>185</sup> Teece, Pisano, e Shuen, 1992.

## 5. IMPLICAÇÕES DO ESTUDO PARA O FUTURO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NACIONAL

A indústria automobilística brasileira foi uma das grandes forças impulsoras da industrialização no Brasil. A partir de meados dos anos 50, embarcando numa rota sinalizada já em 1945, quando foi inaugurada a Companhia Siderúrgica Nacional, a indústria automotiva passou a assumir um papel central no desenvolvimento industrial brasileiro. Seus efeitos foram marcantes no crescimento da indústria nacional de autopeças (que já se iniciara durante a guerra, quando faltaram peças de reposição importadas), na consolidação do movimento sindicalista brasileiro e na expansão urbana de São Paulo e da região do ABC. Mas foram além; a indústria automobilística estabeleceu padrões de qualidade e produtividade que, nas décadas de 60 e 70, se tornaram modelares no país e se difundiram por todos os ramos industriais. Tornou-se, assim, um símbolo da transição da economia brasileira da produção rural agrícola para a produção industrial urbana e, além disto, passou a ser um exemplo do sucesso da política de substituição de importações implantada pelo governo federal.

A idéia da política de substituição de importações era criar barreiras à importação de produtos, a fim de estimular a implantação e o desenvolvimento de uma indústria local. No caso da indústria automobilística, devido à escala típica de suas operações, foi inevitável recorrer ao investimento direto das grandes fabricantes mundiais que se dispuseram a produzir no Brasil. A política governamental foi sábia ao exigir dessas empresas um índice crescente de nacionalização de peças e componentes, o que veio a criar uma importante indústria de autopeças, esta com capital predominantemente nacional.

Se, por um lado, essa política e sua implementação trouxeram inegáveis benefícios econômicos ao país, por outro lado, ela teve alguns efeitos perversos. O principal é que, abrigadas no mercado protegido, as empresas instaladas aqui não tiveram estímulo suficiente para se tornar inovadoras e eficientes e nem para aumentar a qualidade dos seus produtos. Estes, se não chegavam a ser “carroças”, como os chamou o Presidente

Collor, ficavam longe dos padrões de qualidade que os Japoneses estavam criando no mercado mundial.

Mas outros efeitos negativos se tornaram mais agudos e visíveis após a abertura do mercado brasileiro, que se iniciou em 1989. Um deles foi a desnacionalização e concentração crescentes da indústria brasileira de autopeças. Outro foi o aumento da automação na montagem de veículos, que recrudescer com o enfraquecimento dos sindicatos e desconcentração geográfica das plantas. Essa evolução tende a limitar a contribuição da indústria automobilística brasileira ao desenvolvimento da nação, na medida que reduz o estímulo ao empreendedorismo e do capital produtivo nacional e cria menos emprego do que criava antes. No limite, se as montadoras se atêm a importar peças e componentes e montar aqui veículos usando robôs e outros equipamentos importados, a contribuição dessa indústria à economia nacional quase que se restringe á de canalizar impostos para o governo.

O que a indústria automobilística brasileira pode fazer para compensar essas perdas é oferecer outros benefícios para a sociedade brasileira, tais como: produzir veículos seguros, econômicos e pouco poluidores; aumentar as exportações; aumentar a agregação de valor no país, preferindo peças e componentes produzidos localmente; e usar mais a capacidade de desenvolvimento e engenharia nacionais.

As implicações do presente estudo para o futuro da indústria automobilística brasileira podem ser discutidas neste contexto. Serão examinadas as implicações dos achados com relação a quatro atores: para as empresas, para os consumidores, para os trabalhadores, e para o governo.

Para as empresas, as implicações não são evidentes; o que se pode concluir dependa de uma premissa inicial. Se a premissa for que as filiais locais buscam a lucratividade de suas operações, as implicações são problemáticas. Não é plausível que, se o mercado voltar a crescer, as operações no Brasil se tornem lucrativas para todas as empresas do setor. Parece inevitável que algumas empresas serão mais bem sucedidas do que outras,

de forma que, dada a escala necessária para uma operação lucrativa, somente algumas delas permanecerão no mercado, seja por efeito de fusões e aquisições, ou por saída do mercado, como já ocorreu algumas vezes no passado. Mas, se a premissa for que as matrizes mundiais veriam, no Brasil, uma localização e um papel estratégicos que teria uma importância adicional à mera geração de lucros locais (por exemplo, por constituir um laboratório para testar inovações), então um número grande de empresas poderia continuar coexistindo no Brasil, com lucros locais baixos.

Para os consumidores, a atual conduta das filiais brasileiras é, nas suas linhas gerais, benéfica. A competição é intensa e, apesar de se constituir num oligopólio, as empresas se comportam como se não detivessem poder de mercado significativo (como demonstrado no estudo econométrico de Sanvicente<sup>186</sup>).

O resultado pôde ser observado durante a última década, após a abertura do mercado. O número de modelos oferecidos aumentou significativamente, a qualidade, em geral, melhorou e os preços sofreram queda em termos reais. A dominância dos “carros populares” no mercado brasileiro exerceu um papel na contenção dos preços. Os compradores neste segmento são muito sensíveis ao preço e representantes da indústria repetidamente afirmam que o mercado não suportaria um aumento de preços.

Com relação aos trabalhadores, tem havido “enxugamentos” freqüentes nas montadoras locais. Na última década, o poder dos sindicatos e associações de trabalhadores se enfraqueceu muito no Brasil, o que tendeu a comprimir os salários. Além disto, a dispersão geográfica da produção, ocorrida nos últimos anos, foi causada em grande parte pela busca, pelas montadoras, de regiões com salários mais baixos e com militância trabalhista nula ou baixa. Essa medida teve efeitos de valor contraditório para os trabalhadores; por um lado, ajudou a comprimir o salário médio da indústria; por outro lado, ampliou geograficamente a composição da classe de trabalhadores desse ramo, onde os salários são comparativamente bons.

---

<sup>186</sup> Sanvicente, 1998.

Faz-se necessário, porém, examinar a questão do trabalho nessa indústria com uma perspectiva mais ampla, de competitividade global. Há, no mundo todo, uma evolução do perfil da classe trabalhadora, deslocando-se dos empregos de baixa qualificação para empregos mais qualificados, que exigem formação e treinamento prévios. Esta evolução está associada com o aumento da qualidade dos bens e serviços produzidos. Neste cenário, uma evolução positiva da indústria automobilística nacional seria também promover uma elevação do nível de qualificação do seu pessoal, treinando-o para assumir posições de maior conteúdo técnico. Seria especialmente benéfico ao mercado de trabalho a agregação de mais valor ao produto, por parte das filiais brasileiras, na forma de desenvolvimento e engenharia. O Brasil possui mão-de-obra qualificada e relativamente barata para essas atividades e isto pode se tornar uma vantagem competitiva concreta, como ficou demonstrado no caso da Embraer. A exportação desta qualificação, inserida nos produtos exportados pelas filiais locais, é uma forma adequada de aumentar a renda nacional e aumentar a competitividade. Como foi visto neste estudo, a General Motors, a Volkswagen (e a Fiat, não analisada aqui) mantêm essas atividades no Brasil. É desejável para o país que essas atividades sejam aumentadas e difundidas para as demais montadoras. A importância estratégica de sediar atividades de engenharia do produto foi demonstrada em estudo recente financiado pelo BNDES e coordenado por pesquisadores da Escola Politécnica da USP.<sup>187</sup>

As implicações do presente estudo para o governo são múltiplas e importantes. Para começar, a indústria automobilística é muito importante para o próprio governo, já que os impostos coletados na cadeia produtiva desse ramo constituem uma das principais fontes tributárias do país. Os impostos são volumosos nesse ramo não só por causa dos volumes e valores envolvidos, mas também porque as empresas são grandes e multinacionais, o que as torna menos inclinadas à sonegação, por várias razões.

O governo terá que tratar a tributação nesse ramo com cuidado. É verdade que o automóvel não é um bem de primeira necessidade. Poderia se dizer, até, que se trata de um bem de luxo. No entanto, no Brasil, dada a precariedade dos meios alternativos de

---

<sup>187</sup> Salerno, Zilbovicius, & Marx, 2002.

transporte, freqüentemente um carro é indispensável para o trabalho e até para prover um grau mínimo de entretenimento para as famílias. Parece razoável taxar mais os veículos maiores e de luxo; parece razoável taxar veículos importados de luxo. O governo deve ficar atento, porque nem sempre o interesse das montadoras caminha nesse sentido. Como foi mostrado neste estudo, elas preferem veículos maiores e mais caros. Além disto, recentemente a maioria delas preferiu a redução dos incentivos ao carro de 1,0 litro.

Mas o governo tem também um importante papel no traçado de políticas públicas que não só beneficiem o setor, mas que também beneficiem a economia e os cidadãos. As políticas do governo brasileiro para o ramo automobilístico, embora com efeitos positivos, poderiam ter sido melhores. Como observam Salerno, Zilbovicius e Marx:

“Desde o início da década passada, . . . o Brasil foi um dos países que mais recebeu montadoras. . . . Esse cenário de alteração do perfil da cadeia deu ao país uma rara oportunidade de praticar políticas públicas mais ativas. Oportunidade que foi desperdiçada. Durante a década, os governos [federal e estaduais] não atentaram para relevância de se exigir contrapartidas das empresas para questões de importância estratégica. A relação entre a manufatura de um produto e a sua engenharia, por exemplo, desapareceu dos documentos públicos durante os últimos anos.”<sup>188</sup>

Não é possível aqui estender-se sobre este importante tópico. Basta registrar que as políticas públicas para o setor devem focar especialmente:

- A produção de veículos seguros, confortáveis e não agressivos ao meio-ambiente, mas também acessíveis ao bolso das massas;

---

<sup>188</sup> Ibid.



- A agregação de valor ao produto (inclusive o exportado), na forma de desenvolvimento e engenharia locais, não só nas montadoras, mas também no setor de autopeças;
- O estímulo à inovação, em todos os elos da cadeia produtiva do setor.

No início de 2003, o governo do estado de São Paulo criou o Conselho Estadual de Comércio Exterior de São Paulo, com a finalidade de estimular as exportações do estado.<sup>189</sup> Isto ocorreu num momento em que esforços variados para aumentar as exportações brasileiras ganhavam destaque na mídia. Considerando-se a importância dos veículos automotores e componentes na pauta brasileira de exportações, o posicionamento dos governos federal e estaduais com relação ao setor automotivo ganhava importância política.

Concluindo esta análise, pode-se afirmar que a indústria automobilística brasileira atravessa um momento singular na história mundial do setor e, de certa forma privilegiado, em que todas as montadoras significativas do mundo instalaram operações de produção no país. Esta conjuntura oferece inegáveis oportunidades para todos os quatro atores considerados nesta análise, as empresas, os consumidores, os trabalhadores e o governo. Como se viu neste estudo, a indústria automobilística é estratégica para o Brasil. Também ficou claro que o Brasil é estratégico para a indústria automobilística mundial. Este mútuo interesse deveria ser mais bem explorado, para benefício dos vários atores envolvidos e, em última instância, para benefício do país como um todo.

---

<sup>189</sup> O Estado de S. Paulo, 2/02/2003.

## VI. BIBLIOGRAFIA

- Anderson, E., Engel, R., Fisher, J., & Wogen, T. (2002, spring). GM outperforms big 3. *Krause Fund Equity Research*. Acessado 11/12/2002, disponível na WWW: [http://www.biz.uiowa.edu/krause/General\\_Motors.pdf](http://www.biz.uiowa.edu/krause/General_Motors.pdf).
- Almeida, Rogério Guarilha de. (1996). *Avaliação dos efeitos da abertura comercial brasileira sobre o mercado automobilístico nacional*. Dissertação de mestrado em economia, FGV/ Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Alves, M. A. (2002). *Guerra fiscal e finanças federativas no Brasil: o caso do setor automotivo*, Tese de Doutorado, Instituto de Economia, Unicamp., Campinas.
- Anfavea. (2001). *Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira*. São Paulo: ANFAVEA.
- Bedê, M.A. (1996). *A indústria automobilística no Brasil nos anos 90: produção efetiva, reestruturação e política industrial*. Tese de doutorado, FGV/ Escola de Administração de Empresas de São Paulo, São Paulo.
- Brandenburger, A.M. e Nalebuff, B.J. (1996). *Co-opetition*. New York: Doubleday.
- Crunch time. (1999). *The Economist*, Vol. 352, Issue 8138, p73.
- DaimlerChrysler Annual Report. (1998). Stuttgart, Alemanha. Acesso 9 dez.2002, disponível na WWW: <http://www.daimlerchrysler.com/>
- DaimlerChrysler Annual Report. (1999). Stuttgart, Alemanha. Acesso 16 dez.2002, disponível na WWW: <http://www.daimlerchrysler.com/>

DaimlerChrysler Annual Report. (2000). Stuttgart, Alemanha. Acesso 16 dez.2002, disponível na WWW: <http://www.daimlerchrysler.com/>

DaimlerChrysler Annual Report. (2001). Stuttgart, Alemanha. Acesso 9 dez.2002, disponível na WWW: <http://www.daimlerchrysler.com/>

Davids, M. (1998). Not exactly a joyride at GM. *Journal of Business Strategy*, September/October.

De Negri, João Alberto. (1999). “O custo de bem-estar do regime automotivo brasileiro”. *Pesquisa e planejamento econômico*, Rio de Janeiro, 02(29):215-242.

DiMaggio, P.J. e Powell, W.W. (1991). *The New Institutionalism in Organizational Analysis*. University of Chicago Press.

Dixit, A.K. e Nalebuff, B.J. (1991). *Thinking Strategically: The Competitive Edge in Business, Politics and Everyday Life*. New York: Norton & Company.

Dynamic Duo. (2000, outubro 23) *Business Week*.

Fiuza, E.P.S. (2002). *Automobile demand and supply in Brazil: Effects of tax rebates and trade liberalization on price-marginal cost markups in the 1990s*. Rio de Janeiro: IPEA – Textos para discussão No. 916.

Folha de S. Paulo. Diversas datas.

Folz, J.M. (2002, abril 3). Entrevista a *Isto é Dinheiro*.

Gazeta Mercantil. Diversas datas.

General Motors Corporation Annual Report. (2001); Acesso 15/01/2003, disponível na WWW: [http://www.gm.com/company/corp\\_info/profiles](http://www.gm.com/company/corp_info/profiles).

Jürgens, U. (1994). VW at the turning point. Success and crisis of a german production concept. *Actes du GERPISA* (Grupe d'Étude et Recherche Permanent sur l'Industrie et les Salariés de l'Automobile. Evry: França. Acesso 12/01/2003, disponível na WWW: <http://www.univ-evry.fr/labos/gerpisa/actes/10/10-3.pdf>.

Jornal do Brasil. Diversas datas.

Kotler, P. (2002, julho 31). Entrevista dada a *Isto é Dinheiro*.

Machan, D. (1998). Soap? Cars? What's the difference?, *Forbes* 162(5).

Meiners, Wilhelm E. Milward A. (1999). Novo ciclo de Investimentos da Indústria Automobilística no Brasil e seus desdobramentos regionais. *Cadernos IPPUR*, 01(13):185-213.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3): 257-272.

Nelson, R.R. (1991). Why firms differ, and does it matter?. *Strategic Management Journal*, 12: 61-74.

O Estado de S. Paulo. Diversas datas.

On the rocky road to marriage. (2000). *The Economist*, 355(8171).

OICA Statistics. (2001). Acesso 14/12/2002, disponível na WWW: <http://www.oica.net>.

- Palmer, J. (1998). Reviving GM. *Barron's* 78(25).
- Pinheiro, A.C., Giambiagi, F. & Moreira, M.M. (2001). *O Brasil na década de 90: uma transição bem sucedida?* Rio de Janeiro: BNDES – Textos para discussão 91.
- Porter, M.E. (1989) *Estratégia Competitiva*, Cap. 8, Rio de Janeiro: Campus.
- Pries, L. (2002). Volkswagen in the 1990s: accelerating from a multinational to a transnational automobile company. In: Freyssenet, M; Shimizu, K.; Volpato, G. (eds), *Towards the globalization of automobile industry firms: internationalization strategies and trajectories* ( a ser publicado). Acesso 23/01/2003, disponível na WWW: [http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps/download/publ-2002\\_lp\\_vw1990s.pdf](http://www.ruhr-uni-bochum.de/soaps/download/publ-2002_lp_vw1990s.pdf).
- Sturgeon, T. (1999). *Project 10: Globalization and jobs in the automotive industry – Summary of research results to date*. MIT, International Motor Vehicle Program, Globalization Research Program , Summary Report.
- Renaissance at Nissan. (2000, outubro 2). *Forbes Global*, 3(19).
- Renault Annual Report. (2001). Acesso 20/11/2002, disponível na WWW: [http://www.renault.com/gb/finance/rapports\\_annuels\\_p1.htm](http://www.renault.com/gb/finance/rapports_annuels_p1.htm).
- Rigolon, F.J.Z. & Giambiagi, F. (1999). *A economia brasileira: panorama geral*. Rio de Janeiro: BNDES.
- Salerno, M.S., Zilbovicius, M. E Marx, R. (2002). Cadeia automotiva brasileira: a importância de sediar projetos e a ausência de políticas públicas ativas. *Inova (boletim do Núcleo de Política e Gestão Tecnológica da Universidade de São Paulo)*, 9(32).

Sanvicente, A.Z. (1998). *Competição na indústria automobilística brasileira*.

Acesso 28/01/03, disponível na WWW:

<http://www.ead.fea.usp.br/professores/sanvicente/auto.pdf> .

Schweitzer, L. (2000, fevereiro 16). Entrevista dada a *Dinheiro on line*.

Taylor, A. (1997, dezembro 8). How Toyota defies gravity. *Fortune*.

Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1992). Dynamic capabilities of firms: na introduction. Mimeo. Junho.

Tierney, C. (2001, julho 23). Volkswagen: Ferdinand Piëch has powered Volkswagen to the top slot in Europe. Now he is stepping down, and troubles are building. What's next? *Business Week Online*. Acesso 15/12/2002. Disponível na WWW: [http://www.businessweek.com/magazine/content/01\\_30/b3742001.htm](http://www.businessweek.com/magazine/content/01_30/b3742001.htm).

The DaimlerChrysler emulsion. (2000). *The Economist*, Vol.356, Issue 8181, p. 67.

Toyota Financial Report (2001). Acesso 18/12/2002, disponível na WWW: [http://www.toyota.com/about/shareholder/findata/financial\\_data.html](http://www.toyota.com/about/shareholder/findata/financial_data.html).

Valor Econômico. Diversas datas.

Volkswagen AG Annual Report. (2001).Alemanha. Acesso 09/01/2002, disponível WWW: <http://ir2.volkswagen-ir.de/index.php?id=155.html>.

Volkswagen AG Annual Report. (2000). Alemanha. Acesso 09/01/2002, disponível WWW: <http://ir2.volkswagen-ir.de/index.php?id=155.html>.

Volkswagen AG Annual Report. (1999). Alemanha. Acesso 09/01/2002, disponível WWW: <http://ir2.volkswagen-ir.de/index.php?id=155.html>.

Vlasic, B., & Stertz, B.A. (2000). Book excerpt. Taken for a ride – how the DaimlerChrysler “marriage of equals” crumbled. *BusinessWeek Online*: June 5, 2000 Issue. Acesso 9 dez. 2002, na WWW: [http://www.businessweek.com/2000/00\\_23/b3684147.htm](http://www.businessweek.com/2000/00_23/b3684147.htm).

Wagoner, R. (2001, outubro 29). Speech to The Nikkei Business Tokyo. *International Auto Conference*. Tokyo, Japão.

Womack, J., Jones, D., & Roos, D. (1991). *The machine that changed the world. The story of lean production*. New York: Harper-Collins.