



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA BAHIA  
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS  
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS ECONÔMICAS**

**DIEGO BONFIM LIMA**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA:  
O CASO DA FORD (1980-2006)**

**SALVADOR  
2007**

**DIEGO BONFIM LIMA**

**ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS NA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA:  
O CASO DA FORD (1980-2006)**

Trabalho de conclusão de curso apresentado no curso de Ciências Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Econômicas

Orientador: Prof. Oswaldo Ferreira Guerra

**SALVADOR**

**2007**

## RESUMO

O principal objetivo desta monografia é analisar as estratégias adotadas pelas montadoras automobilísticas no sentido de diminuir sua participação nas atividades manufatureiras, ao tempo em que buscam se especializar em segmentos à jusante de sua cadeia produtiva ofertando serviços de pós-venda. A análise será feita sob a perspectiva da montadora Ford e, para tanto, serão examinados a ascensão e queda da produção em massa, o advento da produção enxuta e a radicalização desse modo produtivo e os condomínios industriais, representantes máximos das estratégias de afastamento das montadoras das atividades produtivas. Essa estratégia foi uma resposta da indústria automotiva como um todo e, em especial, da Ford, para a crise vivida pelo setor nas duas últimas décadas do século vinte.

**Palavras-chave:** Indústria automotiva. estratégias competitivas. serviços de pós-venda.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO.....</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>BREVE PANORAMA EVOLUTIVO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA.....</b>	<b>7</b>
<b>3</b>	<b>SERVIÇOS NA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA...</b>	<b>15</b>
<b>4</b>	<b>ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA FORD.....</b>	<b>20</b>
<b>5</b>	<b>A FORD E OS SERVIÇOS DE PÓS-VENDA.....</b>	<b>28</b>
<b>6</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>39</b>
	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>42</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A indústria automotiva por duas vezes no século XX alterou profundamente sua maneira de produzir bens. Atualmente, ela se encontra novamente em transformação. Esta necessidade de transformação se deu basicamente por dois motivos: o acirramento da concorrência, como fruto da entrada massiva das montadoras japonesas no mercado mundial, sobretudo, a partir da década de oitenta; e a maturação dos mercados americano e europeu. Para se ter uma idéia dessa maturação, a produção de automóveis entre 1989 e 1997 cresceu apenas 10% (ANFAVEA, 1998).

Para fugir do primeiro problema, as montadoras ocidentais, em um primeiro momento, fizeram aquisições e se fundiram como foi o caso da compra dos carros de passeio da Volvo pela Ford e a fusão da Chrysler-Daimler. Posteriormente, a estratégia adotada, especialmente pelas montadoras ocidentais foi substituir o modelo de produção estandardizada, criado por Henry Ford, pelas inovadoras estratégias produtivas de Eiji Toyoda e Taiichi Ohno difundidas pelo mundo sob a denominação de produção enxuta. As firmas automotivas americanas e européias reconheceram a supremacia desta última e trataram de adequá-las às suas conveniências.

Para solucionar o segundo problema, as estratégias utilizadas foram, por um lado, a internacionalização das atividades das montadoras, deslocando a fabricação de seus produtos para países onde o custo de produção é mais baixo e, por outro, a crescente busca por diferenciação de seus produtos.

A primeira estratégia deve ser lembrada como um importante fator impulsionador da consolidação da indústria automotiva no Brasil, na década de 1990. A segunda estratégia, a busca por diferenciação de seus produtos, tem sido perseguida através da agregação de serviços ao produto final, o automóvel. As montadoras trataram de desenvolver linhas de ação estratégicas baseadas no investimento maciço em projetos relacionados ao *marketing*, *designer*, atividades financeiras e programas de fidelização do cliente (atendimento pós-venda).

Essa aproximação da indústria às atividades ligadas ao setor de serviços configura-se como uma tendência mundial, não atingindo apenas a indústria automotiva. A IBM, HP e White

Martins são alguns exemplos, dentre tantos outros, de empresas tipicamente industriais que vêm expandindo, cada vez mais, suas atividades à jusante de suas cadeias produtivas. Este comportamento empresarial tem tornado, cada vez mais difícil, a separação das atividades industriais das atividades ligadas ao setor terciário

O presente trabalho pretende analisar esse distanciamento da indústria automotiva das atividades de produção e sua aproximação dos segmentos à jusante de sua cadeia produtiva. Mais especificamente, quais as estratégias utilizadas pela Ford para seguir essa tendência que transforma os fabricantes de veículos em vendedores de serviços de consumo? O principal objetivo desta monografia é responder esta questão.

Para tanto, além desta introdução e das considerações finais, ela possui quatro capítulos. No primeiro é traçado um breve panorama da evolução do setor automotivo ao longo de sua história. No segundo capítulo, alguns aspectos que levaram as montadoras a enveredar pelas atividades ligadas ao setor terciário, são examinados. No terceiro, as principais estratégias adotadas pela Ford em relação a produção, ao longo de sua história no Brasil, e a maneira como ela inicia seu afastamento das atividades à montante de sua cadeia produtiva, são expostas. Por fim, no quarto capítulo são apresentadas as principais estratégias da Ford no que se refere às atividades a jusante de sua cadeia de valor.

## **2 BREVE PANORAMA EVOLUTIVO DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA**

O automóvel surgiu na Alemanha no ano de 1885, inventado por Karl Benz e Gottlieb Daimler, e sua produção se desenvolveu até o início do século vinte de forma muito artesanal. Naquele período, as ferramentas utilizadas eram bastante rudimentares, sendo necessário para a concepção do automóvel um enorme esforço conjunto entre os produtores das peças e acessórios necessários aos veículos e os fabricantes destes últimos. Para se ter idéia de como era realizada a produção artesanal de veículos automotores, os artesãos trabalhavam como profissionais autônomos em suas próprias oficinas e eram responsáveis pela fabricação das milhares de peças e componentes que iriam ser utilizadas na montagem do automóvel.

Esse método de produção caracterizava-se por elevados custos de produção, baixíssima ou até mesmo inexistente pesquisa e desenvolvimento de novas tecnologias e falta de padronização dos veículos produzidos, dada à própria natureza artesanal da produção. São estas deficiências que irão estimular Henry Ford, a promover a primeira grande revolução do processo produtivo do automóvel, a partir do ano de 1908 com a fabricação do modelo T, revolução esta que impactaria a produção de bens de uma forma geral.

O método produtivo criado por Ford, num curto espaço de tempo, difundiu-se por todo mundo e assumiu características bastante peculiares até então: integração vertical das empresas; elevado grau de especialização dos trabalhadores, promovendo um aumento na produtividade do trabalho; padronização dos veículos; e produção em larga escala, diminuindo drasticamente os custos fixos de produção. O objetivo de Ford era minimizar a dependência de sua montadora dos fabricantes de peças e componentes, tomar o controle do processo produtivo para si e, dessa maneira, reduzir os custos de produção. Ford conseguiu tornar o automóvel um bem manufaturado e, passados dezenove anos desde a fabricação do modelo T, este já havia ultrapassado a marca de quinze milhões de unidades vendidas (WIKIPEDIA, 2006).

Porém, os mesmos fatores que levaram o fordismo a se expandir pelo mundo, como o método mais eficiente de produção na primeira metade século vinte, foram os algozes de sua derrocada décadas mais tarde. Isso porque a rigidez dos processos, fruto da verticalização exacerbada das firmas automotivas e a demasiada especialização da mão de obra e

padronização dos veículos, passou a dificultar, o processo criativo e, conseqüentemente, o desenvolvimento de inovações.

Ou seja, os responsáveis pelo processo de deterioração dos métodos fordistas de produção foram a insatisfação do consumidor com a reduzida oferta de modelos diferenciados de veículos, o baixo nível de inovação tecnológica, e a insatisfação dos trabalhadores das linhas de montagem fordista. O descontentamento destes últimos decorreu, sobretudo, da excessiva repetição do trabalho realizado nas fábricas de automóveis, da considerada insuficiência de aumentos salariais e também da reduzida possibilidade de ascensão profissional, já que não haviam planos de carreira definidos (WOMACK; JONES; ROSS, 2004).

Enquanto isso, do outro lado do mundo, dois japoneses, Eiji Toyoda e Taiichi Ohno, preparavam-se para promover a segunda grande transformação da indústria automotiva mundial no que tange aos métodos de produção de bens e serviços. Para tal, eles passaram três meses, no ano de 1950, nos Estados Unidos, visitando a mais eficiente fábrica de Henry Ford: a Rouge de Detroit que fabricava, aproximadamente, sete mil carros em um só dia, enquanto a Toyota de Toyoda fabricou apenas 2.685 veículos naquele mesmo ano (WOMACK; JONES; ROSS, 2004, p. 37).

De volta ao Japão, Toyoda e Ohno chegaram a quatro conclusões. Primeiro, era possível promover melhorias no sistema de produção fordista e este não seria adequado para a economia japonesa, devido à variabilidade da demanda ali existente, que ia desde carros de luxo para agentes do governo, até pequenos caminhões para as populações camponesas, além de carros populares adequados aos altos custos de combustível no Japão.

Segundo, ao contrário dos trabalhadores americanos, a mão-de-obra japonesa já não aceitava mais ser tratada como um “equipamento” que a qualquer momento pudesse ser substituído. Os operários japoneses, naquele período, já haviam se organizado em sindicatos sólidos que possuíam um poder de barganha enorme junto às firmas japonesas. Além disso, o Japão não contava com uma legião de estrangeiros ávidos por trabalho, mesmo em condições precárias.

Terceiro, a fragilidade da economia japonesa, após a Segunda Guerra, impossibilitava, praticamente, a importação de tecnologia.



E quarto, os grandes países não viam a hora de invadir o mercado japonês de automóveis, ao mesmo tempo em que buscavam ao máximo se proteger das exportações desse país. Diante disto, o governo japonês proibiu a propriedade estrangeira no Japão e estabeleceu uma taxa pesada sobre importações, o que reservou o mercado interno para a operação de diversas companhias japonesas.

Feito esse diagnóstico, Toyota e Ohno buscaram aglutinar o que de melhor havia no método de produção artesanal, criado em 1885 por Benz e Daimler e praticado até então no Japão, com os benefícios advindos da produção em massa. O cruzamento destes dois métodos de produção resultou em um novo modo de produzir automóveis que viria a ser conhecido com o nome de produção enxuta (WOMACK; JONES; ROSS, 2004).

A primeira inovação desse novo modo produtivo foi a redução dos elevados custos financeiros da estocagem de peças e componentes, tão importante para a produção em massa. Para tanto, foram realizadas modificações nas técnicas de troca de moldes das peças que tornaram o processo extremamente simples. Enquanto as fábricas americanas gastavam um dia inteiro para trocar um molde de peça, sendo necessário contratar profissionais especializados, na Toyota os próprios trabalhadores realizavam este trabalho em apenas três minutos. Com essa inovação, os custos com armazenamento e desperdícios foram reduzidos e a produtividade do trabalho aumentou (WOMACK; JONES; ROSS, 2004, p. 41).

Outra inovação organizacional que gerou vantagens competitivas para a Toyota refere-se à força de trabalho. Ela passou a ser tratada como parte integrante da “família” Toyota, sendo-lhe garantida salários sempre crescentes, participação nos lucros da empresa, emprego vitalício e flexibilidade nas funções. Este último ponto merece destaque especial, pois o mesmo evitou a insatisfação e mesmice que o trabalho na linha de montagem de Ford causava. Assim, os japoneses buscavam garantir a fidelidade e comprometimento dos operários com a empresa, que resultaram, mais uma vez, em aumentos de produtividade.

Enquanto os trabalhadores de Ford exerciam, no máximo, uma ou duas funções específicas, Ohno, genialmente, organizou seus trabalhadores em equipes que eram alocadas em setores específicos da linha de montagem onde se fazia necessário o trabalho em grupo. Os trabalhadores eram orientados a sempre interromperem a produção caso algum erro fosse identificado e repará-lo. Já nas fábricas da Ford, os erros de montagem eram negligenciados

no processo, sendo necessária uma área de retrabalho na qual os automóveis defeituosos eram reparados, gerando, em muitas ocasiões, dispêndios enormes de tempo e queda da produtividade.

A consequência destas inovações na Toyota foi um incomparável aumento da qualidade dos carros japoneses frente à produção dos automóveis ocidentais. A necessidade de retrabalho foi reduzida à quase zero, ao passo que nas fábricas ocidentais, em média, gastava-se 20% do tempo de trabalho total em reparos e ocupava-se 25% da área das mesmas para a operacionalização desta atividade (WOMACK; JONES; ROSS, 2004, p. 46).

Com relação ao processo de montagem do automóvel, pode-se dizer que da Toyota emergiu um dos principais fatores que desencadeou a superação da produção em massa pela produção enxuta. Ford buscou verticalizar o processo de montagem, burocratizando-o de forma que todas as funções fossem coordenadas de cima para baixo e exigindo grandes quantidades de estoques de peças para a montagem. Ohno, por sua vez, optou pelo fornecimento externo de grande parte das peças e componentes do processo de montagem do automóvel (*outsourcing*) e desenvolveu uma nova maneira de coordenar os fluxos de produção dessas peças e componentes através do revolucionário método do *just- in- time*.

Com essas inovações buscava-se a redução dos estoques via terceirização da produção das peças. A produção destas se dava de acordo com o volume de produção e, consequentemente, de demanda pelas mesmas. Os resultados decorrentes foram: aumento considerável da produtividade e qualidade dos produtos; redução de custos, que se traduziram em preços menores ao consumidor; e adequação da produção às flutuações do mercado.

Já a partir da década de 1980, a Toyota tornou-se capaz de, com o mesmo orçamento, produzir o dobro de carros das montadoras ocidentais (WOMACK; JONES; ROSS, 2004). As exportações dos carros japoneses aumentaram de forma extraordinária entre os anos 1950 até o final dos anos 1990, conquistando enormes fatias do mercado mundial de automóveis.

Essa trajetória, todavia, não foi tranquila, pois a explosão dos déficits comerciais da Europa e Estados Unidos impulsionou estas regiões a criarem barreiras comerciais. A saída utilizada pelas montadoras japonesas para continuar mantendo sua participação no mercado mundial foi através do investimento direto. Assim, assiste-se ao acirramento da concorrência nos

mercados americano e europeu, invadidos pelas montadoras japonesas. A reação das companhias ocidentais, ainda alicerçadas nas obsoletas técnicas de produção em massa, foi tentar assimilar o método de produção enxuta, para assim competir de igual para igual com seus novos concorrentes.

Um outro grave problema enfrentado pelas montadoras ocidentais nas décadas de 1980 e 1990 foi à saturação dos mercados europeu e americano. A crise de supercapacidade foi de tal monta que as previsões feitas pela revista *The Economist*, em 1997, eram de que no ano 2000, a indústria teria vinte e dois milhões de automóveis estocados em armazéns (TEIXEIRA; VASCONCELOS, 1999, p. 17).

Nesse cenário, a válvula de escape usada por elas para desafogar a exacerbada oferta de veículos automotores no início da década de 1990 foi a busca por novos mercados consumidores, especialmente no continente asiático e na América Latina. Estes mercados se apresentavam com possibilidades de expansão, principalmente se comparados às economias do velho mundo. Enquanto a relação entre habitantes e veículos nos EUA era de 1,3 e na Europa 1,8, em 1994, os valores para a Argentina e Brasil, eram de 6,0 e 10,9 respectivamente. Na América Latina, Brasil, México e Argentina assumiriam papel de destaque neste processo de realocização da produção automobilística mundial, absorvendo grande parte dos investimentos diretos das grandes montadoras (TEIXEIRA; VASCONCELOS, 1997 *apud* TEIXEIRA; VASCONCELOS, 1999, p. 17).

Aliado a esse movimento de vinda de novas montadoras para o Brasil, as empresas aqui instaladas trataram de promover mudanças nas suas estratégias de competição, a partir do início da década de 1990. Afinal, o método empregado na Ford, GM, Fiat e Volkswagen ainda estava alicerçado na rigidez de processos e em uma verticalização excessiva. Ou seja, novos concorrentes e a abertura comercial induziram mudanças na indústria automobilística brasileira. Para se ter idéia da baixa produtividade da indústria automotiva nacional, enquanto o tempo médio de produção de uma unidade no Brasil girava em torno de 48,1 horas, no Japão esse tempo era de apenas 16,8 horas. Pior, o Brasil estava atrás até de países de desenvolvimento tardio como México e Coreia que precisavam de 45,7 e 30,3 horas, respectivamente, para produzir um automóvel (WOMACK; JONES; ROSS, 2004, p. 37).

Para reverter esse quadro, duas estratégias foram estabelecidas. Primeiro, as montadoras buscaram perseguir as inovações organizacionais introduzidas pelos japoneses e que estavam em voga em todo o mundo. Segundo, trataram de acelerar o processo de inovação e diferenciação do produto, estratégia esta que não será abordada neste capítulo.

Quanto à primeira estratégia, a partir da segunda metade da década de 1990, as montadoras brasileiras procuraram promover uma aproximação espacial entre suas plantas e seus fornecedores. Essa aproximação não deve ser entendida como uma mera estratégia de abastecimento local, mas sim o início de profundas transformações no método de produção, uma espécie de radicalização do *just-in-time*.

Elas passaram a terceirizar seus processos produtivos, transferindo parte de suas cadeias de valor para seus fornecedores. Passou-se a observar um movimento de desintegração vertical por parte dessas montadoras, que começaram a criar relações sólidas com seus fornecedores, estabelecer direitos e deveres mútuos e exigir que estes passassem a agir em conformidade com os objetivos gerais da montadora. Segundo Mercês (2005), criou-se uma relação duradoura e de compromisso entre as partes envolvidas que vai desde o desenvolvimento de produtos, no qual a montadora possui papel preponderante ao exigir que seus fornecedores adotem procedimentos padrões adequados aos seus interesses produtivos, até a montagem final do produto e serviço de pós-venda.

Para Silva (2001), o objetivo dessa estratégia é a redução de custos do processo. A montadora fortalece sua relação com seus fornecedores e reparte os riscos de produção com os mesmos, já que eles se tornam responsáveis por várias etapas do processo.

Neste novo modelo produtivo, os fornecedores passaram a desenvolver atividades consideradas, no passado, como tipicamente dos fabricantes de autoveículos. Eles não apenas fornecem às montadoras peças e componentes complexos, como também instalam muitos dessas peças e componentes na linha de montagem.

Outro fator que chama atenção nesse novo modelo, refere-se à redução do número de fornecedores com os quais as montadoras trabalham. Enquanto uma fábrica necessitava da colaboração de 1000 a 2000 fornecedores, as plantas surgidas no Japão, a partir da revolução *just-in-time*, passaram a trabalhar com um número entre 100 e 200 supridores diretos e, hoje,

surpreendentemente, os novos modelos organizacionais de plantas tem trabalhado com números ainda menores (TEIXEIRA; VASCONELOS, 1999). O Complexo Ford em Camaçari, por exemplo, trabalha com apenas 26 fornecedores diretamente ligados à produção, os quais são classificados como fornecedores em primeiro grau, classificação que é baseada nos aspectos tecnológicos e produtivos de acordo com o nível de importância que a peça ou serviço prestado possui para o produto final (MERCÊS, 2005, p. 44).

Os fornecedores de primeira linha fornecem os itens de maior conteúdo tecnológico e apresentam grandes escalas de produção. Geralmente estão ligados a redes de fornecedores globais que acompanham as subsidiárias das montadoras pelas diversas partes do globo. A estas empresas dá-se o nome de sistemistas, que se caracterizam por pertencer a uma estrutura de mercado concentrada e competitiva. Dentre os componentes produzidos por elas podem ser citados pneus, sistemas elétricos, transmissão, direção, freios etc. Já os fornecedores de outros níveis fornecem itens com menor conteúdo tecnológico. Os fornecedores de segundo grau, por exemplo, são responsáveis por peças e componentes forjados, estampados e fundidos. No terceiro nível estão os responsáveis pelo suprimento de matérias-primas para os fornecedores pertencentes ao primeiro e segundo nível.

Sendo assim, todas essas transformações técnico/organizacionais surgidas a partir do modo de produção japonês, que revolucionou a forma de se produzir um automóvel, terminaram dando origem aos condomínios industriais e consórcios modulares, os novos modelos de plantas automotivas. O primeiro, caracteriza-se pela instalação dos fornecedores ao redor da montadora, os quais passam a fornecer sistemas e subsistemas completos. Para Mercês (2005), a grande vantagem competitiva deste tipo de organização está na aquisição de componentes de alto custo logístico. Já o segundo, o consórcio modular, tem como característica marcante o elevado grau de terceirização da produção, pois as empresas sistemistas são responsáveis pela montagem de diversos componentes do veículo, reduzindo o número de funcionários da própria montadora na linha de produção. O papel das montadoras, nestes casos, se resume a supervisionar a produção e testar os veículos produzidos (MERCÊS, 2005).

Um exemplo deste tipo de unidade produtiva (consórcio modular) é a fábrica da Volkswagen em Resende-RJ que, em 2000 possuía apenas oito fornecedores diretos responsáveis pela montagem e instalação dos módulos. Na planta, cada sistemista tem seu espaço próprio e não

existe intercâmbio de produtos entre as áreas comuns, havendo na unidade apenas um funcionário da montadora que supervisiona os fornecedores. O restante dos funcionários da VW só tem acesso à etapa final de produção quando os veículos são testados.

As principais dificuldades encontradas pela montadora neste tipo de empreendimento dizem respeito, principalmente, ao relacionamento com os fornecedores, no que tange a aspectos como filosofia empresarial, nacionalidade e engenharia diferente. Isso porque, os riscos do investimento são compartilhados entre montadora e sistemistas e, dessa maneira, os segundos passaram a ter maior poder de barganha, dificultando a tomada de decisão, pois não há mais apenas um mandante.

Já nos condomínios industriais, como citado anteriormente, há uma hierarquização dos supridores através do estabelecimento de diversos níveis de fornecimento até se chegar às sistemistas ou fornecedores de primeiro nível, os quais são responsáveis pela completa montagem dos componentes mais complexos (sistemas) e que também possuem relações privilegiadas com a montadora. Essas estão instaladas no próprio terreno da montadora, o que permite um maior entrosamento e compartilhamento da linha de montagem entre elas. Existem, ainda, empresas localizadas em distritos industriais próximo ao condomínio e que fornecem matérias-primas e subsistemas aos fornecedores em primeiro nível, as chamadas empresas satélites. O exemplo mais ilustrativo de um condomínio industrial é o Complexo Ford Nordeste, instalado em Camaçari (BA), que será tratado adiante.

### 3 SERVIÇOS NA CADEIA DE VALOR DA INDÚSTRIA AUTOMOTIVA

Como citado no capítulo anterior, a indústria automobilística para fugir da crise que a assolava fez uso de duas estratégias competitivas: uma radicalização das práticas de *just-in-time*; e a busca por inovações e diferenciação de produtos. Esta última tem ocorrido, principalmente, através da agregação de serviços ao automóvel.

A indústria automotiva neste início de século vinte e um está mais uma vez em mudança. Isso porque, as vendas, depois de um breve aquecimento decorrente da maior atenção dada pelas montadoras aos novos mercados consumidores (Ásia e América Latina), se encontram, novamente, abaixo do esperado. A concorrência tem estado mais acirrada do que nunca e os custos das matérias-primas em crescente expansão. Isso tem provocado crises em várias firmas.

Uma das alternativas para amenizar esse problema tem sido a aposta numa maior flexibilidade no seu modelo de negócios. Essa flexibilização, que tem gerado maior lucratividade para as empresas, está alicerçada em três aspectos: capacidade de antecipar e responder às demandas dos clientes, bem como às oscilações no mercado e na indústria; capacidade de traduzir essas demandas dos clientes em produtos e serviços inovadores que eles realmente queiram e que os concorrentes tentarão imitar; capacidade de desenvolver operações ágeis para produzir produtos e serviços a um custo capaz de gerar lucros e apoiar o crescimento (IBM, 2006).

A indústria automotiva, ao mesmo tempo em que tem se desvinculado de atividades ligadas diretamente ao processo produtivo, tem buscado incorporar cada vez mais elementos à jusante de sua cadeia produtiva, ou seja, a indústria automotiva ultrapassou os limites que separam o que seria o setor industrial e as atividades ligadas ao setor terciário.

Em outras palavras, pode-se dizer que este setor está passando por uma integração para frente, ao mesmo tempo que ocorre uma desintegração das atividades à montante da produção de veículos. Os novos produtores de peças e sistemas são agora fornecedores globais atuantes em todo o mundo e as montadoras, por sua vez, deixam de pertencer, exclusivamente, ao setor ao qual estavam tradicionalmente associadas.

O êxito dessa flexibilização depende das montadoras focarem nas atividades de maior valor na sua cadeia produtiva. Reafirmando, a tendência aponta para uma fuga das atividades de manufatura e uma maior ênfase nas atividades ligadas a serviços. As montadoras têm se preocupado cada vez mais com o relacionamento de pós-venda com o cliente, gerenciamento da marca, pesquisa, *design*, financiamento, logística etc. (ALMEIDA, 2002).

Nessa perspectiva, as empresas já são capazes de identificar o papel de maior especialização que podem exercer dentro dessa cadeia. Um exemplo disso seria o surgimento de empresas focadas apenas na gerência de relacionamento com o cliente, as Original Equipment Manufacture (OEM'S). Elas perseguem cada vez mais diferenciais de competitividade associados à imagem da marca, inovação e agregação de serviços ao produto.

A fronteira entre a produção de serviços e a fabricação de bens é cada vez mais fluída e móvel. Um bom exemplo é o que ocorre na indústria de informática: de um lado, o surgimento de uma indústria de *software*, bens intangíveis, a partir de atividades de assistência técnica e consultoria; de outro, a inexorável transformação de gigantes do *hardware* em prestadoras de serviços, IBM e HP na vanguarda. Esta metamorfose de empresas industriais em empresas de serviços é, aliás, cada vez mais freqüente; dois dos casos paradigmáticos são o das “indústrias” automobilística e eletro-eletrônica contemporâneas, com firmas cada vez mais focadas em pesquisa, design, marketing, logística e financiamento, que terceirizam para fornecedores especializados não somente a produção de peças e componentes, mas também a própria montagem de seus produtos finais (ALMEIDA, 2002, p. 31).

Mas, o que estaria elevando essas atividades associadas aos serviços a uma situação de tamanha relevância na indústria automobilística? Para Téboul (1999), quando um produto é fabricado em grande escala e atinge o ponto máximo em seu ciclo de vida, ele se padroniza e torna-se um produto básico. Neste caso, a vantagem competitiva das empresas resume-se, basicamente, à sua capacidade de reduzir os custos fixos de produção e preços em mercados geralmente incapazes de absorver toda a produção. O modo de produção fordista teria provocado isto.

Este processo foi acelerado com o fenômeno da globalização que acirrou a concorrência, desregulamentou mercados, estimulou privatizações e tornou a demanda cada vez mais exigente. A personalização do produto, através da segmentação dos mercados, e a agregação de serviços ao bem final foram as formas encontradas pelas empresas para diferenciar o produto e ampliar a lucratividade.



Ao contrário do passado, quando os serviços de pós-venda eram vistos com maus olhos, já que as firmas queriam ficar bem distantes das reclamações de seus clientes, as empresas perceberam que os serviços adicionados ao bem final devem ser considerados como um elemento central dentre os requisitos necessários à satisfação e fidelização dos clientes.

Ao aproximar-se do consumidor, criando uma maior intimidade com este e reduzindo seus custos de escolha, aquisição e utilização do produto, a firma não o deixa à vontade para se relacionar com outra, podendo assim expandir seus lucros através da prestação de serviços e vendas posteriores. Ou seja, o serviço de pós-venda prepara possíveis vendas no futuro.

Ao estar próxima dos clientes, a firma está mais apta a perceber as demandas destes e o preço que estão dispostos a pagar por serviços, sendo assim capazes de ampliar o leque de oferta desses serviços. Além disso, ao agregar serviços ao seu produto final, a firma pode crescer pela diferenciação. Consultoria, customização, assistência e manutenção são alguns dos serviços de pós-venda que podem fazer uma empresa fidelizar clientes, reaver aqueles que havia perdido e atrair novos.

Neste contexto, o automóvel se encaixa perfeitamente no tipo de produto que se diferencia cada vez mais pela agregação de serviços. A Toyota Motor Company, já na década de 1980, percebeu o quanto era importante o serviço de pós-venda para a fidelização de clientes na compra de um automóvel. Àquela época, ela realizou um estudo no qual identificou uma relação direta entre qualidade dos serviços de pós-venda e fidelidade à marca. A partir daí, ela tratou de relacionar agentes pessoais de venda ao cliente, os quais ficariam responsáveis pelo bom funcionamento do veículo e pela investigação de eventuais problemas, sem que o dono precisasse recorrer à fábrica.

Isto se mostrou um diferencial competitivo muito importante para a Toyota. Ela possui um percentual muito pequeno de clientes que não são fiéis à marca no Japão. Já as montadoras ocidentais, mais uma vez, estavam um passo atrás dos japoneses, pois davam pouca importância à prestação de serviços de pós-venda. No Reino Unido, entre 1950 e 1990, a fidelidade à marca caiu de 80% para 50%. Nos Estados Unidos, os números eram ainda mais insatisfatórios, pois o percentual de clientes fiéis à marca, nesse mesmo período, girava em torno de 25% (WOMACK; JONES; ROOS, 2004, p. 175). No entanto, ainda que tardiamente, as montadoras ocidentais perceberam a importância dos serviços para a venda de automóveis.

A rigor, a disseminação das novas tecnologias, dos métodos organizacionais da produção enxuta e dos padrões de qualidade total transformaram o automóvel em uma “*commodittie*”. Estas características, que antes eram fator de obtenção de vantagens competitivas, se constituem hoje em aspectos imprescindíveis à permanência de qualquer firma no mercado.

No Brasil, não está sendo diferente. Após a década de noventa, os diferenciais de competitividade, baseados na qualidade do produto, tornaram-se cada vez mais difíceis de serem obtidos. Configurou-se um ambiente no qual a orientação das empresas não podia mais voltar-se exclusivamente para a produção e venda de veículos. Dessa maneira, as montadoras passaram a investir em áreas correlatas a sua atividade principal como o *marketing e serviços*, que contemplam uma série de fatores como preço, produto e distribuição, integrando-os face às necessidades dos consumidores e em maior conformidade com as perspectivas da empresa, quanto ao seu posicionamento no mercado (PAIXÃO, 2002).

Rifkin (2000), em sua análise sobre a inserção dos serviços pela indústria automotiva em sua cadeia de valor, radicaliza. Para ele, o automóvel está sendo transformado de um bem em um serviço. O carro está passando de algo que as pessoas possuem para algo que as pessoas alugam, o que seria um claro sinal de transformações profundas na maneira como as relações econômicas se organizam. Para ilustrar essa afirmação, ele chama atenção para a prática de *leasing* pelas companhias. No final do século passado, um terço dos carros novos utilizados eram de propriedade das fábricas e revendedores, que os disponibilizavam para seus clientes. Atualmente, metade dos carros são alugados.

A explicação para isso estaria nos altos preços dos automóveis, inacessíveis a grande parte da população, a possibilidade dos consumidores dirigirem carros de luxo, o que não seria possível via financiamento destes, e ao fato dos clientes só estarem pagando pelo que realmente utilizam do automóvel, além das responsabilidades sobre seguros e manutenção serem da companhia. Adicionalmente, numa sociedade onde os bens são cada vez mais descartáveis, com ciclos de vida cada vez menores devido à constância de inovações, a prática de *leasing* permite que o indivíduo mantenha-se em constante atualização. Pelo lado das companhias, o *leasing* permitiria que estas criassem uma relação de longo prazo com o cliente, mesmo lidando com uma *commodity*. A Ford afirma que metade dos seus clientes de *leasing*, retorna para alugar outro automóvel (RIFKIN, 2000, p. 63).

Essa mudança na forma como as pessoas se relacionam com o automóvel, de um bem ao qual possuem para um bem que têm acesso, advém das próprias transformações que tem ocorrido na sociedade capitalista que transfiguraram a economia da produção de bens em uma economia de execução de serviços.

As montadoras já teriam compreendido essa mudança. O automóvel terá que ser utilizado como uma ponte para a venda de serviços de valor agregado. Os serviços seriam a real fonte de lucro das montadoras, uma vez que neste ambiente competitivo os custos e os preços de comercialização tendem a declinar, comprimindo a margem de lucro. Sendo assim, as receitas das montadoras não mais viriam exclusivamente das vendas de automóveis e sim do máximo de serviços que elas consigam agregar ao veículo ao repassá-lo ao cliente.

## 4 ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DA FORD

Como visto, os últimos vinte anos do século XX foram palco de profundas transformações na estrutura em que a indústria automobilística estava alicerçada. Naquele período, o modo de produção fordista, com sua exacerbada divisão do trabalho, organização da firma quase que inteiramente vertical e, principalmente, a produção em massa, que significava um *mix* de produtos bastante reduzido, perdeu cada vez mais espaço para uma nova forma de se produzir automóveis – a produção enxuta.

Essas transformações, lideradas pela Toyota, terminaram obrigando as montadoras do velho mundo e dos EUA a adotarem novas práticas técnico/administrativas, como forma de sobreviver no novo ambiente competitivo que se instaurava. Para a Ford, o choque causado pela invasão do mercado automobilístico pelas montadoras japonesas seria ainda mais avassalador. Em fins da década de 1970, a companhia passava por grandes dificuldades e no começo da década seguinte estas só viriam a se agravar, pois a empresa deparava-se com custos elevados e baixa produtividade.

A empresa estava sendo questionada em seu modelo organizacional e estratégico para a fabricação de automóveis. A produção em massa já não era mais vista como um exemplo a ser seguido, pelo contrário, cada vez mais os métodos utilizados pela Ford eram vistos como ineficientes e ultrapassados. Esta mudança de paradigma e a insistência da Ford em continuar adotando antigas práticas, só fizeram com que ela, ao longo dos últimos 30 anos do século passado, perdesse consideráveis parcelas do seu percentual de participação no mercado mundial.

O primeiro esboço de reação da montadora, no intuito de encontrar alternativas para solucionar a crise, foi a adoção de uma série de medidas de caráter emergencial: a redução drástica do número de trabalhadores e fábricas em atividade; implementação do Statistical Process Control (SPC); observação e imitação das melhores práticas produtivas e organizacionais (*benchmarking*) vigentes no mercado, que à época se traduzia na utilização cada vez maior das práticas de *just-in-time*; deslocalização da produção e aprofundamento da estratégia de internacionalização da produção através de *joint-ventures* (com a Mazda, por exemplo); assim como a construção de novas plantas industriais e o estabelecimento de

acordos laterais, como a definição de uma política de fornecedores preferenciais (FERREIRA JR., 1999).

Dessa maneira, todos os problemas pelos quais a Ford passou, sobretudo a partir da década de 1970, junto com a saturação dos mercados americano e europeu, podem ser considerados, de certa maneira, as molas propulsoras que incentivaram a adoção de novas estratégias competitivas pela empresa, a partir da segunda metade da década de 1980 e que ainda estão tomando forma até o presente momento.

Naquela época, como já mencionado, uma das principais estratégias adotadas para sair da crise de superprodução que assolava as montadoras já há algumas décadas, foi à migração destas para regiões até então pouco ou inexploradas, como os mercados emergentes da América Latina e Ásia. Nestes locais, a demanda reprimida ainda era bastante relevante, visto que o volume de produção das primeiras fábricas instaladas estava muito aquém da quantidade necessária para satisfazer os consumidores existentes, os quais ficavam sujeitos a preços mais elevados, fruto dos impostos e tarifas de importações.

No caso específico da América Latina, as primeiras estratégias da Ford se materializaram na construção de novas fábricas de motores e de uma unidade de veículos em Hermosillo, no México, inaugurada em 1986. Em poucos anos, ela foi classificada entre as cinco melhores fábricas da Ford Motor Company da América do Norte, recebendo, posteriormente, o prêmio de melhor planta do mundo em termos de qualidade segundo o Massachusetts Institute of Technology - MIT.

No Brasil, o que se verificou naquele mesmo período foi uma atitude oposta à implementada no México, pois a Ford parecia ter perdido o interesse por suas poucas atividades em território brasileiro. Este descaso, considerando o momento turbulento pelo qual a companhia passava, pôde ser interpretado como um *trade-off* da empresa entre brigar no mercado de carros populares brasileiros ou reaver o seu poder no mercado europeu e americano, os quais dominou durante muito tempo junto com a GM.

O ápice do desinteresse da companhia de Henry Ford pelo mercado brasileiro viria a ocorrer com a formação da Autolatina, em junho de 1986, uma *joint venture* criada a partir das subsidiárias da Ford e Volkswagen da Argentina. Elas deveriam buscar uma integração

produtiva, atenuando a concorrência entre as mesmas. Só que no mercado brasileiro, a Ford e a Volkswagen continuaram lutando ferozmente, sobretudo no segmento de carros médios, mantiveram seus próprios revendedores e distribuidores, além de agirem separadamente quando se tratava de questões envolvendo governo e sindicatos.

Neste último aspecto, é digno de nota relatar que enquanto a Ford mostrava-se bastante intransigente com relação às negociações com seus funcionários, dando especial atenção aos horistas e tratando os mensalistas com grande rispidez, a Volkswagen considerava o sindicato o representante legítimo dos trabalhadores e concordava em negociar com o mesmo, não fazendo distinção entre horistas e mensalistas, (BLASS, 1998).

A rigor, a Autolatina se configurou como uma clara estratégia de fuga do mercado nacional e conseqüente redução dos investimentos, especialmente no segmento automotivo mais dinâmico: o de carros populares. Os resultados dessa estratégia não poderiam ser diferentes. Desde sua criação até o seu fim em 1995, a Autolatina proporcionou a Ford consecutivas perdas de participação no mercado brasileiro. Seu *market share* caiu de 20,9% para 11,7% (FURTADO, 1998 *apud* FERREIRA JR. 1999, p. 29).

Na Europa e nos Estados Unidos, principais pólos de investimentos, a Ford passou a adotar a estratégia de segmentação de mercado, na década de 1980: produção nos países europeus de carros compactos e nos Estados Unidos de veículos de grande porte, o grande filão do mercado norte-americano, além da fabricação de veículos de pequeno porte através de uma *joint venture* com a Mazda.

Apesar dos esforços empreendidos, as operações internacionais da Ford não melhoraram muito e esta sentiu, novamente, a necessidade de formular novas estratégias com o intuito de barrar as constantes perdas de rentabilidade que vinha enfrentando. Subjacente a essas novas estratégias estava a convicção de seus principais executivos, à época, da necessidade da Ford “recentralizar” seu principal negócio, ou seja, a produção de automóveis. Para isso, desvencilhou-se de unidades que fabricavam produtos que não estavam diretamente ligados ao funcionamento de um veículo, como fábricas de vidro e produtos químicos, ao mesmo tempo que incorporava fabricantes menores detentoras de nichos específicos do mercado, como foi o caso da Jaguar e da Volvo. Não antevia ela, que apenas uma década mais tarde, este processo seria invertido, uma vez que as montadoras de uma maneira geral tenderiam

cada vez mais a se desvencilhar de atividades diretamente ligadas à produção de automóveis, deixando-a a cargo de firmas terceiras, passando a valorizar atividades à jusante da cadeia produtiva, como *marketing* e serviços.

Na busca por uma saída para uma crise que parecia não ter fim, a Ford lançaria, no ano de 1994, o projeto Ford 2000. Este visava implantar uma estratégia de transregionalização da firma, a partir da criação de três centros de desenvolvimento de produtos, um deles na Europa e os outros dois nos Estados Unidos. No interior destes centros existiriam subdivisões para a produção de veículos específicos. Com exceção do México, a América Latina não mais estava nos planos da Ford para a realização de investimentos sólidos que permitissem a empresa disputar, de uma vez por todas, os diversos nichos de mercado disponíveis nessa região. A empresa ainda acreditava que os planos para o restante da América Latina deveriam ser tocados através da Autolatina.

Essa visão viria a se modificar ainda na década de 1990, com a abertura do mercado brasileiro, a formação do Mercosul, o lançamento do Plano Real e a implantação do Regime Automotivo Brasileiro (RAB). A Ford passou a enxergar o mercado latino-americano, especialmente o brasileiro, com outros olhos.

O RAB, criado em 1996 pelo governo brasileiro, objetiva atrair novos investimentos para o setor automotivo, visto como capaz de incrementar o desenvolvimento industrial nacional de uma maneira geral. Isso porque, a indústria automobilística impacta positivamente diversos setores da economia, como plásticos, metais, eletro-eletrônicos, além de afetar, à jusante, uma ampla cadeia de atividades comerciais e de serviços.

O RAB gerou muita polêmica entre o Brasil, Argentina e outros países membros da OMC. O conjunto de incentivos concedido pelo governo brasileiro para atrair investimentos foi considerado desleal em termos de concorrência. Entre esses incentivos destacavam-se a elevação do imposto de importação para veículos de montadoras não instaladas no território nacional e a redução de 85% nesse mesmo imposto para os fabricantes de autopeças, redução essa que cairia gradativamente até atingir 40% em 1999 (NAJBERG; PUGA, 2003, p. 06).

Em 1997, buscando minimizar as disparidades regionais, foi criado um regime automotivo especial para as regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. A partir da lei que instituiu este novo

regime, as montadoras que se instalassem nestas regiões obteriam os seguintes privilégios: redução de até 100% no imposto de importação de máquinas e equipamentos; redução em até 50% do imposto de importação de produtos industrializados (IPI); redução em até 90% do imposto incidente sobre matérias-primas; isenção do imposto de renda; isenção do imposto sobre operações financeiras; diferimento de ICMS; e isenção do adicional do frete para renovação da marinha mercante.

Com o RAB, os investimentos na indústria automobilística nacional se elevaram de uma maneira espetacular. Enquanto no período de 1989 a 1993, os investimentos das montadoras no Brasil giraram em torno de US\$ 4,5 bilhões, no período de 1994 a 2000 eles atingiram a marca de US\$ 13,8 bilhões. Foram erguidas no país 10 novas fábricas, despontando Paraná, Rio de Janeiro, Minas Gerais e Bahia com pólos emergentes que mais receberam investimentos neste período. Os incentivos públicos concedidos para a instalação de pólos automotivos, a partir do RAB, eram tão vantajosos que superavam as benesses ofertadas pela Argentina, que até aquele momento liderava a atração de investimentos do setor automobilístico nos países sul-americanos (LIMA, 2002, p. 10).

Além dos benefícios fiscais federais, as montadoras receberam um outro conjunto de incentivos, desta vez dos estados nos quais pretendiam se instalar. Estes se comprometeram a disponibilizar toda a infra-estrutura necessária para garantir o bom funcionamento das unidades produtivas das montadoras. Dentre os incentivos oferecidos pelos estados às montadoras, destacam-se: doação de terrenos; gastos com obras de infra-estrutura, como rodovias, portos e subestações elétricas; participação acionária; concessões de crédito para capital de giro e fixo por fundos estaduais de desenvolvimento; isenção de impostos como ISS e IPTU; e garantias diante dos riscos de mudança na legislação.

Foi nessa perspectiva que o Projeto Amazon, que viria a ser instalado na Bahia anos mais tarde, foi idealizado. Ele reflete uma redefinição dos planos da Ford com relação ao mercado latino-americano que passou a ser incluído nos seus objetivos de expansão. Esse projeto, em um primeiro momento, foi programado para ser instalado no Rio Grande do Sul. Porém, o Brasil vivia naquele período um momento de grande embate entre os estados federativos na tentativa de angariar investimentos para seus territórios, a chamada guerra Fiscal que permitiu, não se sabe a que custo, que a Bahia vencesse a batalha contra outros estados, como Rio de Janeiro e Espírito Santo e conseguisse trazer a unidade da Ford para Camaçari - BA.



Deve-se agregar à esse fato, as desavenças surgidas entre o governo gaúcho de Olívio Dutra e a montadora americana.

No entanto, para Ferreira Jr. (1999), seria uma simplificação extremada afirmar que o motivo principal da montadora vir para a Bahia teria sido a magnitude dos benefícios proporcionados pelo governo estadual, através de subsídios principalmente. Para ele, esta decisão possui raízes mais profundas, relacionadas a um processo de ruptura da Ford com antigas práticas técnico-organizacionais e a reformulação de suas estratégias para o mercado global como um todo.

Com a substituição da planta original do Projeto Amazon, que seria capaz de produzir 150 mil veículos por ano por uma outra com capacidade de elaborar 250 mil veículos no mesmo período, e a redefinição dos planos de exportação da empresa, que pretendia contemplar os mercados latinos do Chile, México e Venezuela, ao invés dos países do Mercosul, a Bahia tornou-se competitiva, em termos de custos de transporte e distribuição, por estar mais próxima desses mercados que o Rio Grande do Sul.

Sendo assim, em 2001, começava a funcionar em Camaçari (BA), o maior investimento realizado pela Ford no mundo, segundo informações do Centro Internacional de Negócios da Bahia. Foram investidos cerca de U\$ 1,9 bilhão, dos quais U\$ 1,2 bilhão pela Ford e o restante, U\$ 700 milhões, por empresas sistemistas que se instalaram em Camaçari. Unibanco, BNDES, BNB e a Agência de Fomento do Estado da Bahia - DESENBAHIA foram algumas das entidades que participaram do financiamento do projeto.

Ao redor da montadora, compondo o que pode ser chamado de condomínio industrial, se instalaram 33 sistemistas, das quais 26 são produtivas e 7 não produtivas, classificação que é feita a partir da relação do bem ou serviço fornecido com o processo produtivo e, conseqüentemente, com o produto final. Dessa maneira, firmas que executam atividades de escritório e serviços gerais são consideradas empresas não produtivas, enquanto aquelas que são responsáveis pelos serviços de montagem e logística são classificadas pela montadora como produtivas.

No condomínio industrial da Ford em Camaçari, algumas sistemistas se encontram instaladas no espaço físico da própria linha de produção e neste se misturam atividades administrativas

cotidianas e de montagem dos veículos. Se for dada uma definição destas empresas, elas podem ser consideradas quase-firmas, uma vez que estão subordinadas à matriz e não possuem poder de decisão, além de serem muito dependentes da Ford (MERCÊS, 2005).

O condomínio industrial adotado pela Ford em Camaçari, não se resume apenas a um novo modo de organização produtiva na indústria automotiva, mas também a um novo tipo de relacionamento entre as montadoras e seus fornecedores, os quais passam a ter uma relação privilegiada com a montadora.

Com dito, o arranjo produtivo da Ford em Camaçari foi construído para ser capaz de fabricar 250 mil veículos por ano. Em apenas dois anos de funcionamento (2003), ela já era capaz de produzir 193 mil unidades, dos quais 72% foram absorvidos pelo mercado nacional e o restante, 28%, foi exportado (MERCÊS, 2005).

O arranjo produtivo da montadora superou em muito as expectativas iniciais formadas pela companhia. Em 2004, a planta já havia batido as metas de produção um ano e meio antes do previsto. Para se ter idéia, o volume de vendas internas naquele ano aumentou 25,4% em relação a 2003, a produção apresentou um crescimento de 90% e as exportações se expandiram em 94,8%. Aliás, este último quesito se destacava, pois enquanto as vendas para o mercado nacional caíram cerca de 6%, de 2002 para 2003, as exportações nesse mesmo período cresceram 231% (MERCÊS, 2005, p. 92).

Mercês (2005) chama atenção para dois importantes aspectos subjacentes a estratégia da Ford que, diga-se de passagem, estão em voga na indústria automotiva mundial, como forma de atenuar os riscos de mercado: separação entre produção e vendas; e redução das barreiras à saída. Quanto ao primeiro aspecto, a lógica seria que uma vez separadas, a produção poderia atingir patamares mais elevados, criando uma oferta bem maior que a demanda local potencial que seria desafogada por meio de exportações. A Ford tem destinado cerca de 35% da sua produção em Camaçari para mercados fora do Brasil. Em relação ao segundo aspecto, ao compartilhar custos irre recuperáveis (*sunk costs*) de investimento, as montadoras podem se desvencilhar mais rapidamente de um empreendimento mal-sucedido sem ter que arcar com grandes ônus financeiros. Financiamentos, infra-estrutura e incentivos fiscais concedidos por governos também contribuem para reduzir as barreiras à saída.

Dessa maneira, o Complexo Ford Nordeste se configura como uma tentativa de se fazer frente ao padrão japonês de competição e de recuperar a participação da montadora no mercado brasileiro, que já foi de 25% e encontrava-se em torno de 8% em 2002 (LIMA, 2002, p. 16). Esta unidade da Ford talvez seja sua última tentativa de se estabelecer no mercado latino-americano, uma vez que sua participação no mercado, ao longo de sua trajetória, caracteriza-se por desempenhos pífios e investidas mal-sucedidas.

## **5 A FORD E OS SERVIÇOS DE PÓS-VENDA**

Em um passado não muito distante, as montadoras de automóveis só estavam preocupadas em vender seus produtos, pouco ou nada se interessando pela oferta de serviços ou com a opinião do consumidor, em razão da reduzida oferta de produtos e da baixa concorrência. Com a abertura dos mercados e o avanço do processo de globalização esse ambiente se transformou.

A disseminação da tecnologia empregada na indústria automotiva entre as diversas montadoras espalhadas pelo globo fez com que os benefícios intrínsecos, proporcionados pelos diferentes veículos produzidos, se tornassem muito semelhantes, de maneira que esses benefícios não foram mais capazes de garantir os diferenciais de competitividade das companhias. Diante dessa “comoditização” do mercado automobilístico, os benefícios não palpáveis, assumiram maior relevância na competitividade, sobretudo, sob a forma de serviços ao consumidor (MONTEIRO, 2001).

No Brasil, a situação não é diferente. O país é, atualmente, o décimo maior produtor de automóveis e o sétimo mercado consumidor do mundo, havendo aproximadamente 29 marcas, o que expressa o cenário de intensa concorrência atualmente existente no país. Para Ricardo Carvalho, presidente da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA, diante desse ambiente, a saída é investir no relacionamento com o consumidor, de modo a conquistar sua fidelidade para a próxima compra. Nesse contexto, a oferta de serviços pós-venda se tornou algo imprescindível e um dos maiores diferenciais de competitividade no setor automotivo. A acentuada compressão dos lucros, fruto da concorrência cada vez mais acirrada entre as montadoras, que vivem em meio a uma disputa de preços, faz da oferta de serviços uma importante estratégia para garantir a rentabilidade do negócio (CANTERO; WERNECK, 2003).

No que tange a Ford, a oferta de serviços de pós-venda assumiu um caráter especial se levado em consideração a história da montadora não só no Brasil, mas em toda a América Latina. O continente sempre se constituiu como um empecilho aos planos de expansão da companhia ao redor do globo e quase sempre tem lhe proporcionado baixos percentuais de rentabilidade nas vendas.

Na década de 1990, a Ford Brasil teve grandes prejuízos. A título de comparação, enquanto a GM, no período 1994-1997, obtinha um lucro de U\$ 1.416,00 por veículo, a Ford, mesmo neste período de crescimento da economia brasileira, teve perdas de U\$ 129 por veículo. Para piorar a situação, no período de 1998-1999, a Ford atingiu saldos negativos da ordem de U\$ 1.345,00 por veículo contra apenas U\$ 246,00 da GM, sua maior concorrente até então (JETIN, 2000, p.73).

Pelo exposto, pode-se depreender que as dificuldades da Ford para ser lucrativa no mercado latino americano ultrapassam questões relacionadas às deficiências estruturais do setor na região e assume características particulares da própria montadora. Prova disso é que a Ford consegue ser muito mais rentável que a GM na América do Norte: lucros de U\$ 1.156,00 por veículo contra U\$ 572,00 da GM, nos anos 1998-1999 (JETIN, 2000, p.73).

Não há dúvida que uma das explicações para essa dificuldade em obter rentabilidade no mercado latino americano reside no fato da Ford nunca ter conseguido criar um modelo de carro popular que satisfaça o consumidor brasileiro, segmento do mercado responsável por mais de 50% das vendas do país. Ou seja, a Ford, dentre as quatro grandes (VW, Fiat, GM e Ford), sempre esteve em uma condição marginal no mercado consumidor brasileiro, dado que nunca concorreu diretamente no segmento de maior rentabilidade do país.

A Ford não é a única montadora a ter dificuldades no mercado latino americano, porém, apresenta-se como a companhia que mais tem dificuldade em lidar com mesmo, visto que é a montadora mais dependente da atividade automobilística. A Fiat, por exemplo, emprega 50% de seu capital em atividades fora do ramo automotivo propriamente dito e, por isso, tem conseguido lidar melhor com os revezes típicos dessa região (JETIN, 2000).

Diante de tal problemática, a necessidade de se reciclar e adotar estratégias que a levassem de volta ao lucro tornaram-se imperativos dentro da firma. Para tanto, várias ações foram empreendidas: Houve um redirecionamento para as atividades de serviços, nas quais a lucratividade é maior (K.Williams, 2000 *apud* Jetin, 2000); e, buscou-se uma maior desvinculação das atividades automobilísticas, *stricto sensu*, cuja rentabilidade é menor e os riscos maiores, especialmente nos países emergentes. Um dos maiores exemplos dessa desvinculação é o Complexo Ford em Camaçari (BA), analisado anteriormente.

Esse reposicionamento da montadora tem raízes, também, na cobrança de seus acionistas por uma maior rentabilidade e se traduz por um deslocamento do centro de gravidade da produção de veículos particulares, que está cada vez mais terceirizada, para a oferta de serviços ao consumidor que se apresenta mais lucrativa. A receita mundial obtida como fornecimento de serviços, sobretudo, financeiros, no período de 1996 a 1998, atingiu a marca de 18,5%, o que corresponde a uma elevação de quase 9% em relação ao período de 1985 a 1989. A evolução deste percentual foi o mais elevado entre todas as empresas do setor automotivo (JETIN, 2000, p.74).

Os serviços se tornaram úteis para a redução dos ciclos de crise da atividade automotiva, amenizando perdas que ocorrem ao longo do tempo. Nos anos de 1991 e 1992, enquanto a Ford somava perdas de U\$ 3.186 e U\$ 1.534 bilhões de dólares, respectivamente, nas atividades de produção, distribuição e vendas de automóveis, no ramo de serviços, a montadora fazia caminho oposto e obtinha lucro líquido da ordem de U\$ 938 milhões em 1991 e 1.032 bilhões em 1992 (JETIN, 2000, p.75).

Isso não ocorre só com a Ford, a GM, sua principal concorrente no mercado mundial, também tem se valido dos benefícios oriundos da oferta de serviços e, dessa maneira, se protegido das crises cíclicas que abalam o setor. Esta montadora, no mesmo período acima citado, conseguiu reduzir seu prejuízo global em 55% graças aos serviços financeiros que lhe renderam um faturamento de U\$ 5 bilhões. Os prejuízos totais da GM na época giravam em torno de U\$ 14 bilhões (JETIN, 2000, p. 75).

Apesar de ser uma valiosa fonte de rentabilidade, que tende a se expandir em momentos de crescimento da economia, e poder ser utilizado pela indústria automobilística como uma estratégia consistente de amortização de perdas, os serviços não são fortes o suficiente para serem assimilados pelas montadoras como a atividade central de seus negócios. A manufatura de veículos ainda é a principal fonte de preocupação e de renda das montadoras. Mas, de qualquer sorte, a oferta de serviços tem crescido.

Dentre os serviços financeiros ofertados pela Ford, em sua tentativa de dar uma maior flexibilidade a sua carteira de negócios e, dessa forma, se apropriar de atividades que se iniciam em seus próprios produtos, mas que durante muito tempo foram pouco exploradas, estão o financiamento, o *leasing* e o consórcio.

No Brasil, a oferta desses serviços financeiros aumentou muito nas últimas décadas, especialmente o de aluguel de automóveis - *leasing*, que possui, diante dos outros dois, história mais recente. Para se ter idéia, 77,84% das atuais operações de *leasing* no Brasil são relativas ao aluguel de veículos de passeio, veículos leves e caminhões. Em segundo lugar aparece a área de máquinas e equipamentos com 17,9% do total (TIAGO, 2007, p. 58).

Um dos principais fatores que tem tornado o *leasing* um negócio lucrativo e permitido sua expansão no mercado brasileiro, do ponto de vista das empresas arrendatárias, são os benefícios tributários e financeiros, pois elas não necessitam imobilizar recursos do seu capital de giro e obtêm financiamentos a longo prazo muito vantajosos, além de terem deduzido da base de cálculo do pagamento de impostos o IOF. Além disso, a prática do *leasing* beneficia, e muito, empresas que utilizam muito intensamente o veículo, como proprietárias de frotas de táxi e prestadoras de assistência a empresas, já que elas não assumirão integralmente os custos de depreciação dos veículos.

Com relação às empresas que ofertam este serviço, a vantagem reside no fato do risco do investimento ser baixo, pois caso não seja feito o pagamento das mensalidades, o bem, que continua sendo da arrendadora, pode ser retomado.

Para pessoas físicas, os principais benefícios do *leasing* dizem respeito à possibilidade de se trocar de veículo mais frequentemente, mantendo-se atualizado em relação às inovações de mercado, menores prestações quando comparadas com o CDC, permitindo que os indivíduos tenham acesso a carros mais caros, e a opção, no fim do arrendamento, do arrendatário se tornar proprietário do veículo.

No mercado brasileiro, a liderança neste setor está nas mãos do Itauleasing que, em 2006, viu suas operações crescerem em 53%, o que corresponde à incorporação de R\$ 14,8 bilhões à sua carteira de negócios que atingiu a marca de R\$ 18 bilhões. Em segundo lugar aparece a Bradesco Leasing. Em 2006, ela concentrou 70,2% de suas operações no aluguel de veículos e aumentou sua oferta de crédito, de R\$ 1,96 bilhão para R\$ 3,1 bilhões, entre 2005 e 2006 (TIAGO, 2007, p.59).

Este salto do Bradesco não ocorreu por acaso, a Ford Credit Brasil, subsidiária da Ford Motor Company, associou-se, em 2002 ao maior banco privado do país, numa aliança estratégica para o financiamento no varejo de *leasing* de automóveis, promovendo a ascensão da companhia nesse ramo de negócios. No segmento de consórcio, a montadora também se associou a uma instituição financeira, o Unibanco-Rodobens, com a qual formou uma *joint venture*.

No resto do mundo, a prestação de serviços financeiros pelas montadoras, como já citado, é algo estabelecido. Nos Estados Unidos, a Ford, dentre as montadoras, foi pioneira na oferta de *leasing*, disponibilizando este serviço desde a década de 1980. Dezoito anos mais tarde, em 1998, já era responsável por 26% dos *leasings* norte-americanos, liderando o mercado.

O sucesso da Ford com essa prática nos Estados Unidos é tão consistente que 50% dos seus arrendatários voltam para alugar um outro veículo, enquanto o percentual de compradores que retornam para comprar um novo carro não passa dos 20%. Porém, como é de praxe neste setor, dada a imitação pela concorrência, a Ford não reina sozinha, pois as outras montadoras também adotaram a estratégia de arrendamento de automóveis. A Mitsubishi, por exemplo, faz *leasing* de mais de 50% de seus veículos e a Mercedes-Benz já foi além da idéia convencional, ao permitir que o cliente alugue o carro que preferir dentro de uma faixa de preço estabelecida em contrato e troque-o por outro sempre que quiser (RIFKIN, 2000, p.63). Seria, portanto, um dos desafios das montadoras brasileiras mudar a percepção do consumidor brasileiro com relação à esse tipo de prática comercial, que como foi visto é fonte valorosa de lucratividade.

A Ford, além do *leasing*, oferece também serviços como consórcios e financiamentos através do Ford Credit (Banco Ford), que possui mais de 300 sucursais em 36 países, atendendo cerca de 10 milhões de clientes todos os anos. É a maior empresa de financiamento automotivo do mundo. No Brasil, apenas de janeiro a abril de 2004, o banco financiou mais de R\$ 140 milhões, um aumento de mais 140% em relação ao mesmo período do ano anterior, participando em mais de 45% das vendas de produtos da marca (SIQUEIRA, 2004).

Em suma, a importância da oferta de serviços financeiros na carteira de negócios das montadoras é patente. Esses serviços, que em um primeiro momento se constituíram em uma espécie de válvula de escape para a crise de vendas na indústria, se tornaram responsáveis



pela fidelização à marca, conquista de novos clientes e incremento da rentabilidade. Essas empresas, definitivamente, já não podem mais ser consideradas apenas produtoras de veículos. Ao enveredarem pelo caminho da oferta de serviços, ultrapassaram os limites que as definiam como montadoras.

Outro aspecto relevante a ser considerado no atual momento vivido pela indústria automobilística, diz respeito às transformações que ocorreram na relação das montadoras com seus distribuidores, que são o elo entre as mesmas e seus consumidores. As companhias têm buscado conscientizar os vendedores autorizados que, diante da acirrada concorrência existente no setor, o trabalho deles não termina mais na venda do automóvel. As concessionárias devem ir além, buscar a fidelização de clientes como estratégia para garantir a lucratividade e sobrevivência das firmas. Para que tal intento seja alcançado, a prestação de serviços de pós-venda é crucial.

Um outro fator que despertou as concessionárias para os serviços de pós-venda foi a chegada de novas montadoras ao Brasil. Com a vinda destas e a exigência de uma maior profissionalização da rede autorizada houve uma série de fusões e aquisições entre distribuidores de uma mesma montadora, acirrando ainda mais a concorrência no mercado. A redução do número de revendedores atingiu todas as quatro grandes montadoras do país. O setor que, em 1997, contava com 5,2 mil concessionárias, passou a possuir, aproximadamente, 4 mil em 2006 (FORD..., 2007).

Esse esforço de conscientização tem surtido efeito. Em uma pesquisa realizada há alguns anos com as concessionárias brasileiras, o aspecto mais citado por elas, como típico da mudança de rumo nos seus negócios, foi a necessidade de se dar maior importância aos serviços de pós-venda, os quais foram lembrados por 35% dos entrevistados. A mudança no pensamento dos distribuidores em relação à oferta de serviços é tamanha, que já há indícios de redirecionamento de verbas para a prestação de serviços de pós-venda, mais precisamente para a assistência técnica, permitindo concluir que a atividade das concessionárias não pode mais terminar após a venda do veículo (URDAN; ZUÑIGA, 2001, p.3).

É uma mudança e tanto, pois o serviço de pós-venda sempre foi uma atividade vista com maus olhos pelos distribuidores das montadoras, “um mal necessário”. A idéia era que quanto

mais distância de clientes com produtos defeituosos eles mantivessem, menos problemas teriam. Porém, como já citado acima, essa idéia não prevalece mais, uma vez que os distribuidores perceberam a importância e lucratividade desse comércio e já dão sinais que competirão ferozmente por ele. Em números: a rentabilidade da venda de um automóvel em 2002 estava por volta de 3,5%, enquanto no serviço de oficina ela podia chegar a 20% (INVESTNEWS, 2002).

Um entrave para os distribuidores autorizados à penetrarem neste mercado é que a maioria dos automóveis em circulação no Brasil são enviados a oficinas independentes que, historicamente, têm se apropriado das atividades à jusante da cadeia produtiva das montadoras, ou seja, dos serviços correlatos oriundos da produção de um veículo. A grande vantagem que estas oficinas independentes sempre tiveram em relação às autorizadas é que, geralmente, oferecem peças e mão-de-obra a um custo muito mais baixo que as concessionárias, quando se trata do reparo de carros usados.

Aliado a isto, está o fato das concessionárias brasileiras não serem vistas com bons olhos pelos clientes e sempre terem sido alvo de reclamação em relação aos produtos e serviços ofertados. Para o consumidor brasileiro, a relação custo/benefício de uma autorizada é alta, pois os produtos e serviços prestados mantêm semelhança com os ofertados pelas oficinas independentes, a um custo mais elevado.

Segundo um grupo de empresários que opera no setor, as razões para essa “má fama” dos distribuidores autorizados no Brasil seriam: má remuneração dos funcionários, causando descontentamento entre os mesmos; falta de relação entre concessionárias e clientes; lojas trabalhando acima da capacidade; funcionários sobrecarregados; veículos com problemas de fábrica etc. (FORD..., 2007).

Mais um obstáculo enfrentado pelos distribuidores autorizados é que a maioria de seus clientes é composta por proprietários que não querem perder a garantia do seu veículo. Passado o período dela, que dura em média dois anos, os proprietários preferem usar o serviço oferecido pelas oficinas independentes, em razão dos menores preços. Portanto, o desafio das redes autorizadas, para fidelizar e angariar clientes, é combinar qualidade, garantia do serviço, peças originais e preços competitivos.

Foi nessa perspectiva que, em 2000, os distribuidores da Fiat no Brasil passaram a oferecer descontos ao consumidor de 5 % a 8% em autopeças e 20% a 50% na mão-de-obra, em um programa denominado FIAT Fiel. Para tal, ela decidiu reduzir gastos em campanhas para atrair clientes. Ao invés das despesas com propaganda, as autorizadas decidiram conceder benefícios aos clientes que utilizassem os serviços da concessionária. Outras montadoras seguiram o exemplo da Fiat. A Peugeot, por exemplo, criou um plano no qual o consumidor ao adquirir um modelo da marca já fica sabendo quanto vai gastar com manutenção e reparo durante os próximos quatro anos. A diferença de preço das peças importadas é bancada pela própria montadora.

Quanto a Ford, o primeiro projeto visando fidelizar clientes foi criado em 1997 e o intuito desta era desmistificar que o serviço autorizado era mais caro e demorado que o de uma oficina convencional. Os resultados foram muito positivos, pois pesquisas mostraram que o nível de satisfação do consumidor com a marca aumentou consideravelmente, segundo o Oswaldo Jardim, gerente de operações e serviços voltados aos clientes (CANTERO; WERNECK, 2003).

Posteriormente, para se estabelecer de uma vez por todas no mercado brasileiro, enquanto prestadora de serviços, a Ford de uma só vez lançou três programas que reduziram em cerca de 30% o valor do serviço de pós-venda prestado ao cliente. Além da ampliação do prazo de garantia para 12 ou 24 meses acima do normal, a Ford criou uma espécie de oficina ambulante e passou a agendar e programar orçamentos e reparos (INVESTNEWS, 2002).

Já no ano 2000, a Ford passou a oferecer três anos de garantia para panes elétricas, mecânica ou acidente, em um programa conhecido como Ford Mobility que incentiva a frequência e o relacionamento, dando ao cliente regalias se este realizar a revisão semestral, como assistência e socorro na estrada e aviso sobre as revisões semestrais pelo serviço de *call center*, o que substituirá por completo a mala direta. Além do Mobility, foi implantado também o “Serviço Total Ford” que permite facilidades como o atendimento na oficina com hora marcada e que busca a fidelização pela qualidade do atendimento.

Em 2001, foi lançado o programa “Ford em Minha Casa”, com o intuito de ofertar ao consumidor um serviço personalizado, no qual o próprio cliente agenda as revisões e decide o local onde ela será realizada. O atendimento é gratuito, só sendo cobrado a mão-de-obra e as

peças de reposição. Este serviço atende Porto Alegre, Manaus, Curitiba, Salvador, Rio de Janeiro, entre outras localidades. A idéia da Ford ao implementar este programa pioneiro foi padronizar a assistência técnica fornecida pela rede, imprimindo ao mesmo tempo eficiência e agilidade através de pré-agendamento. O serviço é prestado por equipes profissionais capacitadas que realizam atendimentos de emergência, estando disponível a qualquer pessoa que possua um modelo Ford. As oficinas móveis carregam as peças e acessórios mais utilizados no ambiente de uma oficina comum e prestam o atendimento em qualquer local sugerido pelo cliente.

No primeiro semestre de 2004, a Ford implantou a maior e mais audaciosa campanha voltada para a venda de peças e serviços no varejo, dentre as montadoras que operam no Brasil. A campanha tinha o tema “Desafio Preço Justo Ford” e vigorou no período de aproximadamente um mês. A proposta, inédita para o setor de pós-venda do mercado automobilístico, era a seguinte: clientes que encontrassem valores mais baratos para os *kits* fechados de autopeças oferecidos pelas concessionárias Ford receberiam descontos no valor da diferença na compra destes kits. Com isto, a montadora pretendia mostrar ao consumidor de seus produtos que os distribuidores da Ford ofereciam preços competitivos e que era possível para o cliente fazer a manutenção de seu veículo com peças originais, as quais seriam instaladas por pessoal capacitado e autorizado pela própria Ford. Após o término da promoção, os *kits* fechados continuaram sendo comercializados, sendo que a expectativa da Ford era que os possuidores de um Ford percebessem que vale a pena fazer a manutenção de seu veículo num distribuidor autorizado, abandonassem as oficinas independentes e fizessem crescer em 15% o fluxo de serviços nos distribuidores credenciados (FORD..., 2004).

Para “patrocinar” uma campanha deste tipo, a montadora tem buscado junto à sua rede de distribuidores inúmeras formas de reduzir o preço de suas peças. Uma delas localiza-se na redução dos gastos de logística na distribuição das peças. No centro de distribuição de São Paulo foi criado o sistema de entrega noturna (*overnight*). Além disso, a montadora inaugurou um segundo centro na Bahia, o qual permitiu a redução de cinco dias para um o tempo de entrega de peças nas regiões Norte/Nordeste.

A receita de peças e serviços prestados ao cliente, nos últimos sete anos, cresceu aproximadamente 1000% e a expectativa da Ford, para o exercício de 2007, é que seu

faturamento gire em torno de U\$ 200 milhões com a venda de serviços no Brasil (TIAGO, 2007).

Uma das armas mais importantes para a Ford atrair clientes e obter esses números foi a utilização de um questionário, formulado há quinze anos atrás, para identificar as necessidades dos clientes. Ele é chamado de QCP, iniciais para os nomes qualidade, compromisso e participação, e já consultou mais de um milhão de consumidores.

Foi através do QCP que a Ford conseguiu identificar que uma das maiores queixas dos clientes referia-se ao valor cobrado pelas peças e manutenção (mão-de-obra) nas autorizadas e, assim, lançar a campanha “Desafio Preço Justo Ford”. Trinta mil questionários QCP, em média, são enviados aos consumidores de produtos da montadora, dos quais 30% são respondidos. Estas informações são tratadas pela Ford com extrema relevância, pois a grande maioria dos programas de pós-venda da Ford tem origem nas informações extraídas destes questionários.

Dois outros programas nasceram do QCP. O Serviço Total Ford, já descrito, e o BOX Rápido Motorcraft que objetiva realizar consertos em tempo ágil e oferecer *kits* de serviço com preços competitivos. Do total de 470 distribuidores Ford no país, 60 já implantaram este programa. Existem reparos que são efetuados em apenas duas horas e a expectativa da Ford é que, até 2008, 210 distribuidores já estejam ofertando este serviço. Com relação à relevância destes, a informação disponível é que eles correspondem, em média, a 40% do lucro dos distribuidores autorizados (TIAGO, 2007).

Além disso, a Ford passou a se valer do meio de comunicação que mais cresce no mundo: a internet. Disponibilizou um *site* na rede ([www.ford.com.br](http://www.ford.com.br)), no qual o cliente possui um espaço personalizado. Neste, o indivíduo tem acesso a serviços como despachante virtual que agenda pagamentos de impostos do veículo e seguro, checa informações sobre multas, CNH, licenciamento, boletins de ocorrência etc. Há ainda um *link* que informa ao cliente Ford, o prazo de troca das peças, rodízio dos pneus, revisões e outras informações sobre o veículo.

A preocupação com o pós-venda não tem se restringido aos veículos leves e médios. A Ford criou também um *site* especial para segmento de caminhões além de disponibilizar, atualmente, 120 distribuidores instalados em pontos estratégicos da malha rodoviária

brasileira, como rodovias ou avenidas, dos quais 65, aproximadamente, seguem o novo conceito de atendimentos e serviços conhecido como brand@retail. Esses distribuidores possuem excelentes instalações de pintura e mecânica, funcionam 24h, possuem oficina móvel para eventuais problemas dos clientes na estrada (SOS Ford), um sistema de entrega de peças, em no máximo 24h, em qualquer localidade do país (“Peça Fácil Ford”), sala de espera e até dormitório, como cortesia, caso o cliente precise aguardar pelo reparo do seu veículo em um destes postos de atendimento.

Todo esse investimento da Ford nos serviços de pós-venda tem gerado resultados positivos para a montadora. Em 2007, ela recebeu, pela segunda vez, o prêmio de companhia automotiva que oferece o melhor atendimento no Brasil. Este prêmio é promovido pela revista Consumidor Moderno que realiza a pesquisa em todo o território nacional avaliando a qualidade e eficiência dos serviços prestados pelas empresas. A eleição é feita pelos próprios consumidores. A Ford ganhou este mesmo prêmio em 2000.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A indústria automobilística nos últimos anos tem passado por transformações que estão mudando a estrutura dessa indústria. As novas tecnologias empregadas, a saturação e desregulamentação dos mercados e o acirramento da concorrência têm impulsionado os fabricantes de veículos a buscarem vantagens competitivas que os diferenciem dos concorrentes e aos olhos do próprio consumidor.

Nesse processo, os japoneses da Toyota desempenharam um papel fundamental. Isso porque, a montadora japonesa buscou agregar o que de melhor havia na produção em massa, com algumas características da produção artesanal, que até os primeiros cinquenta anos do século vinte era o modo produtivo que imperava no Japão, originando o que viria a ser chamada de produção enxuta.

Mais especificamente, a primeira grande ruptura do método produção japonês com a produção em massa foi à redução dos elevados custos de estocagem das peças e componentes. A Toyota conseguiu reduzir de vinte e quatro horas para três minutos o tempo necessário para a substituição de um molde de peça por outro. Isso proporcionou um aumento generalizado da produtividade do trabalho, ao mesmo tempo que os desperdícios e gastos com estocagem foram reduzidos.

Uma segunda estratégia competitiva empreendida pela montadora japonesa refere-se ao tratamento dado a força de trabalho. Os funcionários da Toyota passaram a receber uma variedade de benefícios que provocaram uma elevação da produtividade do trabalho nas fábricas japonesas, dentre os quais pode-se citar: participação nos lucros da empresa, flexibilidade nas funções e emprego vitalício.

Mas, a grande guinada empreendida pela Toyota no setor automotivo, que provocou a superação do método de produção fordista pela produção enxuta, refere-se ao processo de montagem do automóvel. Enquanto a Ford burocratizou a produção através da verticalização, a Toyota passou a utilizar a estratégia de fornecimento externo de peças e componentes (*outsourcing*) e o método do *just-in-time*, para melhor coordenar os fluxos de produção das peças e componentes, tendo como objetivo último a redução dos estoques.

Como consequência dessas inovações, a Toyota conseguiu se adequar as flutuações do mercado, elevar sua produtividade, aumentar a qualidade e a variabilidade dos produtos ofertados, reduzir custos e, conseqüentemente, viabilizar menores preços ao consumidor. Com isso, a montadora japonesa passou a conquistar consideráveis fatias do mercado mundial de automóveis.

A superioridade da produção enxuta em relação à produção em massa era tamanha que, em 1980, a Toyota produziu o dobro de veículos da Ford com a utilização de um mesmo orçamento. Por tudo isso, as montadoras ocidentais não tiveram escolha, a não ser reconhecer o modelo japonês de organização/produção de automóveis como superior e adotar estas técnicas em suas plantas espalhadas por todo o mundo, inclusive no Brasil.

Aliado a superação técnico/organizacional do modelo japonês, as montadoras ocidentais, na década de 1980, ainda enfrentaram a saturação de seus principais mercados: o americano e o europeu, gerando uma crise de superprodução.

Como solução para esses problemas, as montadoras se lançaram na busca por novos mercados consumidores e encontraram na América Latina uma válvula de escape, provocando uma reorganização geográfica da indústria automotiva mundial. Este continente absorveu boa parte dos investimentos diretos automotivos na década de 1990, período no qual a região ganhou uma maior confiabilidade, sendo que Brasil e México foram os maiores beneficiários deste processo.

Isto permitiu que as novas técnicas de produção utilizadas no mundo avançado chegassem até o país. Houve uma modernização sem precedentes na indústria automobilística nacional como um todo, desde os métodos produtivos até a renovação da frota circulante, com a ampliação do número e variedade de veículos nas ruas.

Porém, depois de um breve aquecimento do mercado consumidor, as montadoras voltaram a sofrer com a saturação dos mercados, mesmo nos países emergentes e, a busca para uma saída dessa situação, exigiria, mais uma vez, transformações significativas na estrutura do setor.

Primeiramente, em algumas plantas, se deu uma aproximação espacial entre as montadoras e seus fornecedores. Estes tornaram-se responsáveis pela produção de componentes complexos



do automóvel e, em alguns casos, pela sua montagem também. Houve um aprofundamento da relação entre montadoras e fornecedores que passaram a dividir os riscos de investimento, obedecendo a direitos e deveres mútuos, numa relação duradoura que vai do desenvolvimento de produtos até a montagem dos veículos e serviços de pós-venda.

A esse novo tipo de envolvimento entre montadoras e fornecedores deu-se o nome de Consórcio Modular ou Condomínio Industrial, sendo o complexo da Ford, em Camaçari-BA, um exemplo claro desta nova estratégia organizacional. Uma das grandes vantagens destas células produtivas é a amenização das barreiras à saída, por meio do compartilhamento dos custos irrecuperáveis e dos riscos de mercado com a separação entre produção e vendas.

Atrelado a isso, o que se tem visto também é a tendência cada vez maior das montadoras utilizarem a agregação de serviços ao automóvel, como um diferencial de competitividade. As montadoras perceberam que a agregação de serviços ao veículo seria de suma importância para incrementar a competitividade e a rentabilidade em um mercado marcado por um número muito grande de competidores.

Dessa maneira, o direcionamento da indústria automotiva para o setor terciário tem raízes na busca por um aumento de rentabilidade, visto que, os serviços têm demonstrado possuir maior valor agregado que algumas atividades diretamente ligadas à produção. Exemplo disso seria a especialização das montadoras em atividades como *marketing*, serviços financeiros, assistência técnica etc.

Nesse sentido, a lógica do negócio automotivo estaria mudando: a venda de produtos não seria mais a única atividade de interesse das montadoras. Elas estariam passando de uma situação na qual deixam de ser apenas fabricantes de veículos para uma situação em que se envolvem cada vez mais com a venda de serviços.

Ao enveredar pelo mercado de atividades correlatas à fabricação do automóvel, sobretudo através de serviços de pós-venda e financeiros, as montadoras diversificam seu portfólio, elevam sua rentabilidade e fidelizam clientes.

## REFERÊNCIAS

- ABRAMCZUK, André Ambrósio. **Os relacionamentos na cadeia de suprimento sob o paradigma da desintegração vertical de processos**: um estudo de caso. Dissertação de mestrado – Escola Politécnica da Universidade de São Paulo, 2001.
- ALMEIDA, C. C. R de; CARIO, S. A. Ferraz; MERCÊS, Raimundo; GUERRA, O. Ferreira. Indústria automobilística brasileira: conjuntura recente e estratégias de desenvolvimento. **Indicadores Econômicos**, Porto Alegre, v. 34, nº. 1, p. 135-152, jul. 2006.
- ALMEIDA, Paulo Henrique de. **Serviços estratégicos para o desenvolvimento**. Salvador, 2004 (Série Estudos e Pesquisas, 74)
- ALMEIDA, Paulo Henrique de. Futuro do marketing de distribuição na indústria automobilística. **Nexos Econômicos**, Salvador, v. 2, n. 1, 2000.
- CANTERO, Christye; WERNECK, Ticiania. Fidelização sobre rodas. **Revista Consumidor Moderno**, 16 de jan. 2003. Disponível em: <http://consumidormoderno.com.br/materias>. Acesso em: maio 2007.
- FORD lança campanha de peças. **Revista Carro e Cia**, 12 março 2004. Disponível em: [www.carroecia.com.br/noticia.asp](http://www.carroecia.com.br/noticia.asp). Acesso em: jun. 2007.
- CARVALHO, Enéas Gonçalves. Globalização e estratégias competitivas na indústria automobilística: uma abordagem das principais montadoras instaladas no Brasil. **Gestão da Produção**, São Carlos, v.12, n. 1, Jan./Abr. 2005.
- FERREIRA, Heloísa Sousa Ribeiro. A produção de serviços na distribuição de automóveis. Universidade Federal de São Carlos. Disponível em: [www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodaproducao/arq06.PDF](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/gestaodaproducao/arq06.PDF). Acesso em: set. 2006.
- FERREIRA JR, Hamilton de M. A estratégia da Ford e o pólo automotivo da Bahia: fatos estilizados e algumas hipóteses. **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, n. 66, nov. 1999.
- KLAUS, Kleber. **O sucesso do coadjuvante**. **Forbes Brasil**. Disponível em: [www.forbesbrasil.uol.com.br/Edicoes/139/artigo28066-1.asp](http://www.forbesbrasil.uol.com.br/Edicoes/139/artigo28066-1.asp). Acesso em: 14 jun. 2007.
- FORD valoriza pós-venda no Brasil e aumenta faturamento em 1000%. **Gazeta Mercantil**, 12 fev. 2007. Disponível em: [www.ntcelogistica.org.br/noticias/materia\\_completa.asp](http://www.ntcelogistica.org.br/noticias/materia_completa.asp). Acesso em: maio 2007.
- IBM: AUTOMOTIVA. Canal T - Artigos. **Estudo da IBM aponta**: flexibilidade no modelo de negócios é a chave do sucesso da indústria automotiva. 13 nov. 2006. Disponível em: [www.ibm.com/news/br/pt/2006/11/13-11-2006.html](http://www.ibm.com/news/br/pt/2006/11/13-11-2006.html). Acesso em: nov.2006.
- IBM GLOBAL SERVICES. **Desafios da Indústria Automotiva**. 20 maio 2004. Disponível em: [www.ibm.com/br/services/articles/2004](http://www.ibm.com/br/services/articles/2004). Acesso em: dez. 2006.

INVESTNEWS – Gazeta Mercantil. Revenda de carros dão ênfase ao pós-venda. 2002. Disponível em: [www.mktdireto.com.br/noticias2002/news17v.html](http://www.mktdireto.com.br/noticias2002/news17v.html). Acesso em: jun. 2007.

JETIN, Bruno. A América Latina e o Brasil nas estratégias de internacionalização das firmas automobilísticas. **Nexos Econômicos**, Salvador, v. 2, n. 1, out. 2000.

LIMA, Ana Cristina. Autorizadas buscam novos clientes. **Jornal do Comércio**, 12 nov. 2000. Disponível em: [www2.uol.com.br/JC/\\_2000/1511/vc1211\\_2.htm](http://www2.uol.com.br/JC/_2000/1511/vc1211_2.htm). Acesso em: abril 2007.

LIMA, Carmen Lucia et al. **Fornecedores da Ford: uma avaliação preliminar das oportunidades de investimento na Bahia**. Salvador: DESENBAHIA, 2002.

KUPFER, David; HASENCLAVER, Lia. **Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

MARINI, Marco Leandro; GONÇALVES, Miriam Buss; GIACOBO, Fabiano. O relacionamento e as novas configurações entre montadoras de automóveis e seus fornecedores. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 7, 2004. São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2004. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/semead](http://www.ead.fea.usp.br/semead). Acesso em: junho 2006.

MERCÊS, Raimundo Ferreira. **Estudo da competitividade da indústria brasileira: a indústria automobilística**. Salvador, 2005. Tese (Mestrado em Economia).

MONTEIRO, Marcelo di Francesco. Alfa do Brasil – conquistando vantagem competitiva com sistemas da informação. In: SEMINÁRIOS EM ADMINISTRAÇÃO, 5, 2001, São Paulo. **Anais...** São Paulo: USP, 2001. Disponível em: [www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Mqi/Alfa%20do%20brasil.pdf](http://www.ead.fea.usp.br/Semead/5semead/Mqi/Alfa%20do%20brasil.pdf). Acesso em: jun. 2007.

NAJBERG, Sheila; PUGA, Fernando Pimentel. **Condomínio Industrial: O caso do complexo Ford nordeste**. 2003. Disponível em: [http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria\\_2\\_09.pdf](http://www.desenvolvimento.gov.br/arquivo/sti/publicacoes/futAmaDilOportunidades/futIndustria_2_09.pdf). Acesso em: abril 2007

NASCIMENTO, Valnaire Elza Santana. **A implantação do centro de desenvolvimento de produtos da Ford na Bahia**. Salvador, 2005. Monografia de conclusão de curso – Universidade Federal da Bahia.

PAIXÃO, Cristiane de Oliveira Roque. **A estratégia de serviço agregado na indústria automobilística: O caso Confiat**. Dissertação de mestrado – Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.

PORTER, Michael E. **A vantagem competitiva das nações**. 8. ed. Rio de Janeiro: Campus 1990.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1991.

RIFKIN, Jeremy. **A Era do Acesso**. São Paulo: Makron Books, 2000.

ROBLES, Léo Tadeu. **A prestação de serviços de logística integrada na indústria automobilística no Brasil:** em busca de alianças estratégicas. São Paulo, 2001. Tese de doutorado – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

RUDIO, Franz Victor. **Introdução ao projeto de pesquisa científica.** Petrópolis: Vozes, 2002.

SALERNO, Mario Sérgio et al.. **A nova configuração da cadeia automotiva brasileira.** Disponível em: [www.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva](http://www.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva). Acesso em: maio 2006.

SALOMON, Dêlcio Vieira. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

SILVA, Christian Luiz. Competitividade e estratégia empresarial: um estudo de caso da indústria automobilística brasileira na década de 1990. **Revista FAE**, v. 4, n. 1, p.35-48, jan/abr.2001.

SILVA, João Carlos Domingos da. Um enfoque da logística no arranjo produtivo do complexo Ford no Estado da Bahia. **Bahia Análise e Dados**, Salvador, v. 13, n. 2, p. 253-265, set. 2003.

SIQUEIRA Cátia. Financiamento – cinquentão rejuvenescido. **Revista O Carreteiro**, 2004. Disponível em: [www.revistaocarreteiro.com.br/modules/revista.php](http://www.revistaocarreteiro.com.br/modules/revista.php). Acesso em: fev. 2007.

TÉBOUL, James. **A Era dos Serviços:** Uma nova abordagem de gerenciamento. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

TEIXEIRA, Francisco L. C; VASCONCELOS, Nilton. Mudanças estruturais e inovações organizacionais na indústria automotiva. **Conjuntura e Planejamento**, Salvador, n.66, nov. 1999.

TIAGO, Ediane. Diversificar é o próximo passo: o setor tem crescido acima de 50% ao ano e agora procura oferecer mais opções, além de veículos. **Valor Financeiro**, jun. 2007, Leasing, p.58.

WOMACK, James. P.; JONES, Daniel. T.; ROSS, Daniel. **A máquina que mudou o mundo.** Rio de Janeiro: Campus, 2004.

ZUÑIGA, M. K. Huertas; URDAN, André Torres. Satisfação do cliente com serviços de assistência técnica automobilística e lealdade ao fabricante do veículo. **RAE**, v.41, nº.3, jul-set. 2001. Disponível em: [www.rae.com.br/rae/index](http://www.rae.com.br/rae/index). Acesso em: jun. 2007.