

FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DE START UP DE VEÍCULOS NA INDÚSTRIA SUL FLUMINENSE

Heitor M Quintella, DSc

Universidade Federal Fluminense

HENRIQUE MARTINS ROCHA

Universidade Federal Fluminense

Adalberto Marques da Costa

Universidade Federal Fluminense

RESUMO

Este estudo busca validar os fatores críticos de sucesso do lançamento de veículos automotivos, identificados através dos prognósticos de Porter para o lançamento de novos produtos e/ou nos estudos de Daniel e Rockart na indústria automobilística americana entre os anos 60 e 80. Os referenciais teóricos utilizados são os fatores críticos de sucesso de Rockart e o modelo de ciclo de vida de Porter. Partindo da literatura existente sobre o assunto e das deduções via prognósticos, foram identificados cinco fatores críticos de sucesso, que foram validados através de pesquisa e questionários em duas montadoras instaladas na região Sul Fluminense do país.

Palavras-chave: Fatores críticos de sucesso, lançamento de produtos, veículos automotivos.

ABSTRACT

This research is intended to validate the critical success factors for automotive products' start-up. Those critical success factors have been identified through Porter's prognostics for new product launching and/or through studies from Daniel and Rockart for the American automotive industry along the years 60-80. The theoretical referential used in this research were Rockart's critical success factors, and Porter's life cycle model. Having the existing literature about the subject and prognostic deductions as start points for this study, five critical success factors have been identified and validated through research and a questionnaire applied in two automaker plants in the Southern State of Rio de Janeiro, Brazil.

Key-words: Critical success factors, product launch, automotive vehicles.

INTRODUÇÃO

A cada ano, cerca de 60 milhões de veículos são produzidos no mundo (OICA, 2004), consumindo para isso mais de um trilhão de dólares e empregando cerca de quatro milhões de trabalhadores de produção direta e cerca de 16 milhões envolvidos em autopeças, vendas e serviços em todo o mundo (ARBIX & VEIGA, 2003). Com isso, as decisões do setor automotivo quase sempre tocam nos alicerces das economias nacionais e regionais,

interferindo no crescimento econômico, no comércio internacional, na mudança tecnológica, nas exportações, no emprego e na distribuição de renda.

Alvarez, Proença e Andérez (2002) citam que o Brasil possui hoje unidades de produção de todos os principais fabricantes de automóveis, sendo o país com maior diversidade de marcas de automóveis produzidas no mundo. Conforme Corrêa (2004), o Brasil está colocado como o 12º maior produtor de veículos do mundo e, ainda que com a ociosidade atual de quase 40%, 1,3 milhão de empregos são gerados em toda a cadeia produtiva, em 200.000 empresas que atuam no setor – de montadoras a lojas de autopeças. Alvarez, Proença e Andérez (2002) identificaram algumas características e tendências para este setor, das quais se destacam:

- ♣ Comparativamente aos índices de motorização de outras Nações, o Brasil apresenta um potencial grande de desenvolvimento da produção automotiva;
- ♣ Há um forte incremento da capacidade de montagem nos anos recentes, com agregação de cerca de 1.000.000 de unidades de autoveículos desde meados da década passada;
- ♣ A inserção internacional se dá basicamente no contexto regional;
- ♣ A competição se acirrou com o ingresso no mercado de um conjunto de novas marcas e fabricantes internacionais;
- ♣ É provável que diferentes iniciativas sejam dirigidas à recuperação e desenvolvimento do mercado local e exportações;
- ♣ Aceleração do ritmo de introdução de novos modelos pelas montadoras – o aumento da variedade de produtos é uma forma de ocupar novos nichos e de competir em mercados de crescimento lento;
- ♣ Crescimento do conteúdo tecnológico agregado aos veículos – com investimentos de P&D, especialmente nos itens de segurança, eletrônica embarcada, climatização, etc;
- ♣ Pressão crescente por menores preços – causada pela competição nos mercados, tanto no plano global com nos mercados regionais emergentes;
- ♣ Globalização do fornecimento – como forma de viabilizar o ganho de escala na produção de componentes e subconjuntos; e
- ♣ Repasse de atividades de projeto aos fornecedores, por conta da crescente terceirização, modularização e especialização em alguns segmentos.

O mesmo documento estabelece propostas para iniciativas em diferentes esferas de atuação, das quais selecionaram-se as seguintes, com base na pertinência ao presente trabalho:

- ♣ Promover o desenvolvimento e a transferência de tecnologias para o tecido industrial local, visando a capacitação em técnicas de qualidade e produtividade;
- ♣ Identificação das capacitações tecnológicas de produto e processo das empresas apropriadas para a fabricação de itens para o setor automotivo e das possibilidades existentes – categorias de itens.

REFERENCIAL TEÓRICO

Os referenciais utilizados para o desenvolvimento e análise do tema são o Ciclo de Vida de Produto – CVP e os Fatores Críticos de Sucesso – FCS.

O modelo do ciclo de vida do produto foi utilizado por Porter (1986) como forma de analisar o desenvolvimento de uma indústria e determinar os prognósticos de sucesso em cada etapa de seu ciclo. Seu conceito consiste na hipótese de que uma indústria ou produtos individuais atravessam várias fases ou estágios, definidos por pontos de modulação no índice de crescimento das vendas da indústria. Estes estágios são descritos como:

1. Introdução: onde o crescimento das vendas é lento, os investimentos são altos e os lucros, em função disso, basicamente inexistem.
2. Crescimento: há uma rápida aceitação no mercado, levando a um crescimento das vendas e dos lucros.
3. Maturidade: neste estágio o potencial de mercado já foi alcançado, portanto o crescimento das vendas diminui. Há uma tendência à estabilização ou redução dos lucros, pois novamente é necessário investir mais fortemente em marketing.
4. Declínio: fase em que lucros e vendas caem, muitas vezes de forma irremediável, levando ao desaparecimento do produto.

Segundo Porter (1986), na dinâmica evolutiva das indústrias, embora haja especificidades quanto à velocidade e quanto à intensidade, variando de indústria para indústria, há processos que são previsíveis e que ocorrem em todas elas: partindo de alguns aspectos relevantes para as indústrias, Porter levantou os prognósticos mais comuns sobre como uma indústria se modifica no decorrer do ciclo de vida do produto.

Em um mundo empresarial de complexidade crescente, os gerentes necessitam cada vez mais de acesso às informações relacionadas ao seu papel na empresa e às suas responsabilidades particulares. Um método para determinar precisamente as informações necessárias é o método dos FCS. Estes definem as áreas de performance que são essenciais para a organização completar sua missão. Desta forma, qualquer atividade ou iniciativa que a organização toma,

deve assegurar consistente alta performance nessas áreas; caso contrário, a organização pode não completá-la (CARALLI, 2004).

Desenvolvido por Rockart (1978), FCS é um método empírico baseado em entrevistas, que provê técnicas estruturadas que podem ser usadas por entrevistadores na identificação das prioridades gerenciais. Os resultados, que são posteriormente confrontados para verificação das interseções, poderão ser utilizados no planejamento e construção de sistemas de informação gerenciais, num sistema *top-down* de desdobramento: indústria, empresa, departamento e indivíduos. A maioria dos gerentes utiliza o conceito de FCS, mesmo que implicitamente e, uma vez explicitados os FCS, a alocação de recursos poderá ser mais corretamente definida.

Os aspectos e prognósticos levantados por Porter servem como balizadores para o método de Rockart, uma vez que podemos deduzir previamente um conjunto de FCS a partir dos prognósticos, e validá-los empiricamente, através de entrevistas e/ou questionários.

PREMISSAS, PROBLEMA, OBJETIVOS E HIPÓTESES:

Para a realização da pesquisa foram adotadas as seguintes premissas:

1. Os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) são um instrumento empírico válido para o planejamento estratégico empresarial;
2. O modelo do ciclo de vida do produto e seus prognósticos para as diversas fases são aplicáveis ao processo de lançamento (*start-up*) de veículos automotivos;
3. Os Fatores Críticos de Sucesso decorrentes do emprego do método de Porter – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência – são compatíveis com os Fatores Críticos de Sucesso decorrentes do emprego do método de Rockart e da Análise *SWOT*.

O problema da pesquisa estabelecido foi identificar os fatores críticos de sucesso de start-up de veículos automotivos, enquanto para objetivos, estabeleceu-se a identificação e validação desses fatores críticos de sucesso na visão dos executivos das montadoras.

O levantamento das hipóteses partiu da identificação dos aspectos de Porter mais relevantes para o mercado de produtos automotivos e elaboração de um conjunto de fatores críticos de sucesso relacionados a estes prognósticos para a fase de introdução dos produtos, bem como estudos anteriores sobre FCS na indústria automotiva: Daniel (1961), apud Rockart (1978) listou “estilo”, “uma organização eficiente de concessionárias” e “severo controle de custos de

manufatura” como sendo os FCS da indústria automotiva americana. Rockart (1978) adicionou a esses fatores, a adequação à regulamentação de consumo de energia. Bullen & Rockart (1981) utilizaram “Imagem”, no lugar de “Estilo” nos fatores críticos de sucesso da mesma indústria. Temos então as seguintes hipóteses para esta pesquisa:

Hipótese I: Os FCS para indústria automotiva americana, definidos por Daniel e Rockart nos anos 60-80 são válidos para o momento atual da indústria automotiva nacional.

Hipótese II: Estratégias de Marketing com foco na percepção de valor pelos consumidores (estilo, imagem e organização eficiente de concessionárias) é um FCS no lançamento de novos veículos automotivos.

Hipótese III: Um método adequado para o desenvolvimento de produtos, com a utilização das melhores práticas para excelência em custos, qualidade e prazo e que possa capturar as necessidades dos consumidores, para que estas sejam atendidas via o produto oferecido, é um FCS no lançamento de novos veículos automotivos.

METODOLOGIA

O método de abordagem utilizado para o presente trabalho foi o método hipotético-dedutivo, no qual a percepção de uma lacuna nos conhecimentos, acerca da qual se formulam as hipóteses, é seguido pelo processo de inferência dedutiva, testando-se a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese.

Adotou-se como universo da presente pesquisa o formado pelas empresas de veículos automotivos instaladas no Brasil, que tenham atividades de manufatura em território nacional (montadoras). Para responder este questionamento foram escolhidas as empresas PSA – Peugeot Citroën e Volkswagen Caminhões. Realizou-se uma coleta de dados, através de questionários direcionados a gerentes, supervisores e corpo técnico de Marketing, Produto, Logística, Suprimentos e Manufatura das montadoras citadas.

Como limitações, pode-se citar que há a possibilidade de respostas distorcidas, causadas pelo grau de motivação do entrevistado, preocupação em não transmitir uma avaliação ruim de si próprios ou de suas empresas, a falta de conhecimentos sobre o assunto pesquisado, assim como, a inadequação do questionário (excessivo número de perguntas, escala utilizada e tempo, entre outros). Também, o entrevistador exerce influência sobre as respostas dos entrevistados, que podem ter influenciado no comportamento dos respondentes.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS, CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A resposta ao problema da pesquisa - Quais são os Fatores Críticos de Sucesso de start-up de veículos automotivos? - pôde ser formulada da seguinte forma: os FCS de start-up de veículos automotivos são:

- Uma imagem atrativa do veículo, seja ela de eficiência, qualidade, estilo ou similares;
- Estratégias de marketing com foco na percepção de valor pelo cliente no veículo;
- Uma organização eficiente de concessionárias, atuando ao longo da posse do veículo; e
- Um severo controle de custos na manufatura do veículo.

Além destes, outro FCS foi identificado para esta indústria, especificamente no nicho de caminhões e ônibus, qual seja: método eficiente de desenvolvimento de produto, utilizando as melhores práticas para excelência em custos, qualidade e prazo e que possa capturar as necessidades dos consumidores, para que estas sejam atendidas via o produto oferecido.

Quanto às hipóteses colocadas, pode-se fazer as seguintes análises:

Hipótese I: Os Fatores Críticos de Sucesso para a indústria americana, definidos por Daniel e Rockart nos anos 60-80 são válidos para o momento atual da indústria automotiva nacional - Pelos resultados obtidos, podemos concluir que a **Hipótese I foi validada**, pois os três Fatores Críticos de Sucesso definidos por Daniel e Rockart nos anos 60-80, foram validados pelos respondentes do segmento industrial que tem como processo crítico o lançamento de veículos automotivos.

Hipótese II: Estratégias de Marketing com foco na percepção de valor pelos consumidores é um fator crítico de sucesso no lançamento de novos veículos automotivos - Pelos resultados obtidos, pôde-se concluir que a **Hipótese II foi corroborada**, pois este fator, deduzido a partir dos prognósticos de Porter (1986) no modelo de ciclo de vida de produto para análise estratégica de indústrias na fase de start-up, foi validado pelos respondentes como sendo crítico para o sucesso no lançamento de veículos automotivos.

Hipótese III: Um método adequado para o desenvolvimento de produtos, com a utilização das melhores práticas para excelência em custos, qualidade e prazo, e que possa capturar as necessidades dos consumidores, para que estas sejam atendidas via o produto oferecido, é um

fator crítico de sucesso no lançamento de novos veículos automotivos - Pelos resultados obtidos, pôde-se concluir que a **Hipótese III foi validada parcialmente**, pois o fator método adequado para o desenvolvimento de produtos – que está diretamente relacionado a esta hipótese - foi validado pelos respondentes de somente uma das organizações pesquisadas.

Feita uma análise dos resultados com relação à contextualização do problema, fez-se inferências sobre as percepções dos executivos do segmento estudado:

- Os Fatores Críticos de Sucesso identificados corroboram a tendência de um foco cada vez maior no mercado consumidor, direcionando todas as ações e decisões da organização na identificação das necessidades deste;
- O FCS um método eficiente de desenvolvimento de produto, validado por somente uma das organizações, pode ser entendido como complementar aos outros FCS: primeiramente, um método adequado de desenvolvimento de produto vai dar a sustentação necessária à criação e lançamento de um veículo que venha a atender os anseios e necessidades do mercado consumidor e, desta forma, gerar a percepção de valor nestes. Este valor percebido pode ser alavancado através da Estratégia de Marketing adequada, que, além de ser um fator crítico de sucesso, vai dar o devido destaque à imagem que o veículo tem – ou que se deseja vir a ser percebido pelo público consumidor. E o consumidor, no ato da decisão de compra, vai pesar o valor percebido contra o preço a ser pago, sendo que este preço sofre influência do custo de manufatura;
- Em relação ao fator um severo controle de custos na manufatura do veículo, identifica-se que, mesmo não sendo rejeitado pelas organizações, houve um grande índice de rejeição e baixa pontuação, o que indica uma certa tendência à diminuta importância frente aos outros fatores. Uma hipótese sobre este aspecto é a de que a contínua evolução dos meios de produção e das tecnologias envolvidas na produção em massa, além da terceirização, reduziram de tal forma o custo de manufatura dos veículos – o que levou à redução de seus preços reais aos consumidores – que o custo de manufatura passou a ser percebido como inerente a essa indústria.

SUGESTÕES PARA ESTUDOS FUTUROS

A pesquisa sobre Fatores Críticos de Sucesso no lançamento de novos veículos automotivos não se esgota neste trabalho, havendo vários outros aspectos que são passíveis de uma investigação mais aprofundada. A seguir, são feitas algumas sugestões de futuros estudos, que

podem complementar e aprofundar o trabalho aqui apresentado, na forma de novas questões a serem respondidas, em função dos FCS identificados:

- Como as organizações fazem o desdobramento hierárquico dos fatores críticos de sucesso da indústria, identificando os FCS da organização, dos departamentos e dos indivíduos? Quais os benefícios no gerenciamento estratégico das organizações pela utilização destas práticas?
- Quais as perspectivas de mudança nos fatores críticos de sucesso nessa indústria, por conta das alterações socio-econômicas e culturais no mercado brasileiro, bem como por conta da evolução tecnológica de novos materiais e política/preocupações com o meio ambiente?

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALVAREZ, Roberto; PROENÇA, Adriano; ANDÉREZ, Daniela. *Rio Automotivo: Elementos da Realidade e Perspectivas de Desenvolvimento*. Rio de Janeiro: SEBRAE/RJ, 2002.

ARBIX, Glauco; VEIGA, João. *A Distribuição de Veículos sob Fogo Cruzado - Em Busca de um Novo Equilíbrio de Poder no Setor Automotivo*. Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. A Hora e a Vez dos Distribuidores, 2003. Disponível em <<http://fenabreve.org.br>>. Acesso em 4 setembro 2004.

BULLEN, Christine; ROCKART, John. *A Primer on Critical Success Factors*. Working Paper, Alfred Sloan School of Management. Center for Information Systems Research, no. 69, 1981.

CARALLI, Richard. *The Critical Success Factor Method: Establishing a Foundation for Enterprise Security Management*. CMU/SEI-2004-TR-010. Software Engineering Institute, Carnegie Mellon, Jul 2004.

FORSTER, Nancy; ROCKART, John. *Critical Success Factors: An Annotated Bibliography*. Working Paper no. 191. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. June 1989.

OICA. *World Motor Vehicle Production by Country*. ORGANISATION INTERNATIONALE DES CONSTRUCTEURS D' AUTOMOBILES. Disponível em <<http://oica.net/htdocs/Main.htm>>. Acesso em 4 set 2004.

PORTER, Michael. *Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência*. 7^a. Edição. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROCKART, John. *A New Approach to Defining the Chief Executive's Information Needs*. Working Paper no. 37. Center for Information Systems Research, Sloan School of Management. Massachusetts Institute of Technology. May 1978.

ROCKART, John. *Chief Executives Define Their Own Data Needs*. Harvard Business Review, vol 57, March-Apr, pp 81-83, 1979.