

Estratégias para fornecimento às montadoras de automóveis: o caso Acumuladores Moura

André Gustavo Carvalho Machado (UFPE; UNICAP) andregcm@terra.com.br

Marcus Vinicius de Souza Silva Oliveira (UFPE) mvsoli@uol.com.br

José Raymundo Ribeiro Campos Filho (UFPE) raymundocampos@uol.com.br

Resumo

Líder do mercado brasileiro de baterias para veículos automotivos, o Grupo Moura mantém parcerias tecnológicas e comerciais com os maiores fabricantes mundiais do setor e tem se destacado por desafiar continuamente o destino reservado para empresas que nascem no interior do Nordeste. O objetivo deste artigo foi analisar as ações estratégicas que possibilitaram o credenciamento da empresa como fornecedora de produtos para as montadoras de automóveis. Os resultados da pesquisa permitiram identificar que os critérios qualificadores para fornecimento às montadoras foram três: tecnologia, logística e certificação em normas de gestão da qualidade. Já os critérios ganhadores de pedidos foram decorrentes, especialmente, dos benefícios associados à extensa rede de distribuição que abrange todo o território nacional. Como forma de sustentar a vantagem competitiva, a empresa busca agregar valor aos seus clientes, sob a perspectiva de uma relação de parceria, que se traduz em vantagens cooperativas para os envolvidos. Um outro fator que parece contribuir para o desempenho superior da empresa é o modelo adotado para o gerenciamento do relacionamento com as montadoras.

Palavras-chave: Estratégia; Vantagem competitiva; Critérios competitivos

1. Introdução

No Brasil, existem cerca de 200 empresas fabricantes de baterias, mas apenas três dominam o mercado e fornecem para as montadoras de veículos. Entre essas, só uma não pertence a grupos multinacionais — a pernambucana Acumuladores Moura. As outras são a americana Delphi, dona da marca Delco, e a Enertec, uma associação de capitais norte-americanos, alemães e mexicanos, detentora da marca Heliar (MORAIS, 1999).

Líder do mercado brasileiro na soma dos mercados de reposição e de montadoras (MOURA, 2005) e fornecedor premiado nacional e internacionalmente, o Grupo Moura mantém parcerias tecnológicas e comerciais com os maiores fabricantes mundiais do setor e tem se destacado por desafiar continuamente o destino reservado para empresas que nascem no interior do Nordeste.

O objetivo deste artigo é analisar as ações estratégicas que possibilitaram o credenciamento da empresa como fornecedora de produtos para as montadoras de automóveis. Além disso, também será observado o modelo adotado na formação da estratégia.

Inicialmente, será realizada uma breve fundamentação teórica a respeito dos temas que serão abordados, quais sejam: estratégia organizacional, a teoria baseada no recurso da vantagem competitiva e a distinção entre os critérios qualificadores e ganhadores de pedidos. Em seguida, os procedimentos metodológicos adotados serão expostos. No momento seguinte, serão apresentadas algumas características concernentes ao caso analisado.

Logo após, realizar-se-á uma explanação sobre os critérios que a empresa teve de satisfazer para qualificá-la a concorrer com outras empresas, visando o fornecimento de produtos para as montadoras de veículos. Posteriormente, apresentam-se os critérios que foram determinantes para a escolha da Moura (e não de outras empresas concorrentes) pelas montadoras de veículos. Por fim, foram avaliados os fatores que parecem contribuir para sustentação da vantagem competitiva.

2. Breve fundamentação teórica

2.1 A estratégia nas organizações

A intensificação da competição nos mercados tem obrigado as empresas a repensarem seus processos, estruturas e políticas, de forma a se adequarem (e, quiçá, se anteciparem) o mais rápido e de forma mais eficiente possível às novas e voláteis condições do ambiente. Entretanto, como destaca Porter (1999), enfatizar apenas a eficiência operacional traz somente vantagens de curto prazo, uma vez que a heterogeneidade dos recursos que sustenta esta vantagem pode ser erodida por meio da imitação, proliferação de melhores práticas, desenvolvimento de novas tecnologias, ou mesmo devido à convergência competitiva. Para esse autor, o desempenho superior e consistente ao longo do tempo, advém da realização de atividades diferentes dos concorrentes, ou as mesmas atividades de forma diferente, de modo a proporcionar maior valor aos clientes ou gerar valor comparável a um custo baixo, ou ambas. Significa, pois, criar uma posição exclusiva e valiosa, a qual é alcançada por meio da formulação de uma estratégia.

Diante da velocidade das mudanças, entretanto, a questão principal não é somente selecionar uma boa estratégia e posicionar a organização, mas criar também uma flexibilidade com a qual a organização aprenda a redefinir seu posicionamento de forma contínua. Logo, a capacidade para aprender e se adaptar às condições mutáveis são itens críticos de sucesso. Por outro lado, várias empresas alcançam vantagens competitivas sem, no entanto, modificarem freqüentemente as estratégias. Ao invés disso, elas buscam na inovação e na melhoria contínua os atributos necessários para se destacar dos seus rivais (PORTER, 1991; PORTER, 1998).

Neste contexto, Hamel e Prahalad (1989) entendem que a competitividade depende do ritmo pelo qual a empresa incorpora novas vantagens no cerne de sua organização e não no estoque de vantagens que detém em uma determinada época. Assim, a essência da estratégia reside em criar as vantagens competitivas de amanhã mais rapidamente do que os concorrentes possam imitar as que você possui hoje. Desta forma, a capacidade de uma organização de melhorar as habilidades existentes e de aprender outras novas é a vantagem competitiva mais defensável de todas.

Este é o mesmo argumento de D'Aveni (1995), ao afirmar que em um ambiente onde as vantagens são rapidamente erodidas (à medida que duram apenas até que os concorrentes copiem ou superem as manobras do pioneiro), sustentá-las, em vez de desenvolver outras, pode ser um erro. Para ele, o sucesso é o resultado do movimento agressivo da empresa em direção à próxima vantagem.

2.2 A teoria baseada no recurso da vantagem competitiva

A noção de que as empresas são fundamentalmente heterogêneas em termos de seus recursos e capacidades internas tem sido, na visão de Peteraf (1993), o núcleo do campo do gerenciamento estratégico. Para a autora, a abordagem clássica da formulação da estratégia começa com uma avaliação das competências e dos recursos organizacionais, os quais podem se tornar a base para a vantagem competitiva se forem combinados apropriadamente com as oportunidades do meio ambiente. Estas idéias podem ser entendidas como os princípios

básicos sobre os quais as pesquisas baseadas nos recursos são realizadas. Elas buscam compreender como os recursos são aplicados e combinados, o que cria vantagem competitiva sustentável, a origem da heterogeneidade e a natureza dos ganhos.

A heterogeneidade dos recursos e das capacidades das empresas constitui a base da teoria baseada nos recursos. Empresas mais eficientes na utilização dos recursos são capazes de produzir mais economicamente e/ou melhor satisfazer as necessidades dos clientes. Heterogeneidade implica que empresas de capacidades variadas competem no mercado com pontos de equilíbrio diferenciados.

Como o preço dos produtos é um reflexo dos custos, da percepção do cliente (para o atendimento de suas necessidades) e da concorrência, as empresas que possuem custos mais baixos podem colocar preços mais competitivos ou utilizar um lucro maior para investir na melhoria dos seus processos. O fato é que com custos menores, a empresa possui um menor ponto de equilíbrio, o que a torna apta para competir em mercados mais agressivos, sujeitos a guerras de preços.

Com raciocínio semelhante, Grant (1991) defende que os recursos e as capacidades são a base para a formulação de uma estratégia de longo prazo devido a duas premissas: primeiro, os recursos internos e as capacidades provêm a direção para a estratégia. Nesse caso, como as necessidades dos clientes estão cada vez mais voláteis e diante das rápidas mudanças tecnológicas, é mais seguro definir uma estratégia em termos do que a empresa é capaz de fazer do que sob quais necessidades deve procurar satisfazer.

A segunda premissa reside na percepção de que os recursos e as capacidades são as fontes primárias de lucro para a empresa. De acordo com o autor supracitado, a abordagem baseada no recurso para a teoria da vantagem competitiva sugere quatro características de recursos e capacidades que são determinantes para a sustentabilidade da vantagem competitiva: durabilidade, transparência, transferibilidade e replicabilidade.

A longevidade de uma vantagem competitiva de uma empresa depende da taxa pela qual os recursos e capacidades críticas depreciam ou se tornam obsoletas. Por outro lado, a habilidade de sustentar uma vantagem competitiva no longo prazo depende da velocidade pela qual os rivais imitam sua estratégia. Para isso, os concorrentes devem primeiro identificar as capacidades que proporcionem a vantagem e só depois determinar quais os recursos requeridos para replicar estas capacidades.

No entanto, vantagens competitivas que envolvem múltiplas capacidades são mais difíceis de identificar e compreender do que aquelas vantagens que foram frutos de uma única capacidade. Da mesma maneira, a capacidade que requer um complexo padrão de coordenação de um grande número de recursos diversificados, é mais difícil de compreender do que a capacidade que exige a exploração de um único recurso dominante.

Depois de identificada a fonte das vantagens dos rivais, o próximo passo consiste em transferir os recursos e capacidades necessários. Contudo, alguns aspectos podem limitar ou mesmo impedir esta transferência, tais como a informação imperfeita, a imobilidade geográfica, os recursos específicos e a imobilidade das capacidades. Nestes casos, à medida que a transferibilidade imperfeita limita a habilidade de imitar o sucesso do rival, uma outra alternativa é o investimento interno visando à replicação.

Apesar dos retornos depender da sustentabilidade da posição competitiva da empresa ao longo do tempo, outro aspecto concernente a este objetivo consiste na habilidade da empresa para apropriar estes retornos. A questão da apropriação corresponde à alocação de vantagens onde os direitos à propriedade não estão completamente definidos. Assim, os recursos e capacidades mais importantes da empresa são aqueles que sejam duráveis, difíceis de

identificar e entender, imperfeitamente transferíveis, difíceis de replicar e nos quais a empresa possui uma clara propriedade e controle.

2.1 Critérios qualificadores e critérios ganhadores de pedidos

Diante do elevado número de objetivos de desempenho os quais uma empresa deve perseguir para alcançar uma vantagem competitiva sustentada, é importante compreender a relatividade da importância dos mesmos de acordo com as exigências particulares do mercado onde a empresa está inserida. Nesta perspectiva, uma forma útil de priorizar os critérios competitivos é distingui-los em termos de critérios ganhadores de pedidos e critérios qualificadores.

No entender de Corrêa e Gianesi (1993), os critérios competitivos qualificadores são aqueles nos quais a empresa deve atingir um nível mínimo de desempenho que vai qualificá-la a competir por um mercado. Significam, pois, as características mínimas que uma empresa ou seus produtos devem ter a fim de serem considerados como uma fonte de compra, ou seja, abaixo deste nível qualificador, a empresa nem mesmo será considerada como fornecedor potencial para muitos consumidores (SLACK et al, 1996).

Os critérios competitivos ganhadores de pedidos, por sua vez, são aqueles com base nos quais o cliente vai decidir quem vai ser seu fornecedor, entre aqueles qualificados. Isto é, correspondem às características de uma empresa que a distinguem da concorrência, de forma que esta é selecionada como a fonte de compra. Logo, correspondem aos aspectos mais importantes da forma como uma empresa define sua posição competitiva. (CORRÊA; GIANESI, 1993; SLACK et al, 1996; DAVIS; AQUILANO; CHASE, 2001).

Numa situação onde poucas empresas oferecem uma característica específica, esta pode ser definida como ganhadora de pedido. Entretanto, como destacam Davis, Aquilano e Chase (2001), com o passar do tempo, à medida que cada vez mais empresas começam a oferecer as mesmas características aos seus produtos ou serviços (antes ganhadoras de pedidos por serem diferenciadas), estas se transmudam em qualificadoras de pedidos. Nesse momento, os clientes avaliam alguma outra característica para a aquisição do produto ou serviço, aumentando o nível de exigência e, por conseguinte, os critérios de competitividade no mercado.

3. Procedimentos metodológicos

Em decorrência dos objetivos pretendidos, pode-se agrupar a pesquisa em dois níveis, quais sejam: descritivo e explicativo (GIL, 1999). A pesquisa teve, inicialmente, um caráter descritivo, à medida que foi investigado o estado atual do conhecimento existente em torno da temática em enfoque. Posteriormente, baseando-se nos pressupostos teóricos escolhidos, foi utilizada uma abordagem explicativa, de modo que foram identificados os fatores determinantes dos fenômenos estudados, as relações entre as variáveis e a natureza dessas relações, de modo a serem produzidos insumos para o delineamento das observações desejadas.

A estratégia de pesquisa adotada, de acordo com o estipulado por Contandriopoulos (1999), foi do tipo sintética de estudo de caso único. O critério de seleção da empresa se baseou no fato dela ser a líder do mercado brasileiro de baterias para veículos automotivos, além de pertencer a um grupo genuinamente nacional.

Para coleta de dados secundários, foi realizada uma pesquisa bibliográfica em livros e periódicos nacionais e internacionais. O objetivo nesta fase da pesquisa foi elaborar um arcabouço teórico que permitisse uma análise das ações adotadas sob duas perspectivas distintas: critérios competitivos qualificadores e ganhadores de pedidos; e fatores que sustentassem a vantagem competitiva.

Os dados primários foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas (MERRIAM, 1998). Para sua execução, foi seguido um roteiro de tópicos relativos ao objetivo em enfoque, tendo o pesquisador, ainda, a liberdade de sondar razões e motivos que sustentassem determinadas decisões da empresa.

Os tópicos foram divididos em sete seções, as quais visaram alcançar os seguintes objetivos específicos: identificar os critérios qualificadores; identificar os critérios ganhadores de pedidos; identificar as principais decisões tomadas ao longo dos anos para o sucesso do grupo no fornecimento às montadoras; identificar os problemas enfrentados na busca pelo sucesso; avaliar o relacionamento com os fornecedores e clientes, em especial os fatores associados ao poder de barganha dos compradores; identificar as alianças/parcerias tecnológicas do grupo; identificar os critérios que subordinam e sustentam a vantagem competitiva.

Para cada seção foi elaborado um conjunto de questões, de modo que as respostas das mesmas fossem suficientes para o atingimento dos objetivos específicos. Uma vez que os dados coletados foram de natureza tanto quantitativa, quanto qualitativa, os mesmos foram devidamente classificados e tabulados, de acordo com os níveis de análise desejados.

4. Caracterização do caso

A Acumuladores Moura surgiu no município do agreste pernambucano de Belo Jardim, em 1957. Atualmente, 48 anos após a sua fundação, o Grupo Moura é líder de vendas na soma dos mercados de reposição e de montadoras (MOURA, 2005).

A empresa detém cerca de 55% do mercado nacional de veículos automotivos que saem das fábricas das montadoras e 20% no pulverizado segmento de reposição (EMILIO, 2001). No caso das montadoras, a empresa atende não apenas os fabricantes nacionais, mas também aqueles localizados na Argentina, alcançando, como nos casos da Ford, Iveco e International, a exclusividade do fornecimento.

A Moura ainda exporta para dez países, entre eles: Paraguai, Uruguai, Chile, Porto Rico, Portugal e Itália, totalizando 250.000 unidades por ano. Em vista disso, o mercado internacional é levado tão a sério pela empresa que foi criado um setor específico apenas para tratar das exportações.

Além da linha automotiva, a Acumuladores Moura tem investido na fabricação de baterias para aplicações estacionárias, para uso em sistemas de telecomunicações, *no-breaks*, energias solar e eólica, baterias tracionárias para uso em empilhadeiras, carros de golfe e outros veículos de tração elétrica, baterias náuticas para uso em lanchas, iates e outras embarcações e, ainda, iniciou estudos para a produção de uma superbateria para uso industrial ou mesmo para atender a necessidade de energia de municípios inteiros.

O Grupo Moura é composto por um complexo industrial formado por quatro fábricas localizadas em Belo Jardim, uma fábrica situada no município paulista de Itapetininga e mais uma planta industrial em Buenos Aires, capital argentina. O complexo, por sua vez, é composto por uma unidade de fabricação de baterias automotivas/estacionárias, uma unidade de fabricação de baterias industriais/tracionárias, uma unidade de componentes plásticos e uma planta de reciclagem (que também é uma metalúrgica).

Dessa forma, em Belo Jardim, segundo Diniz (2001), a empresa detém quase todo o ciclo produtivo: produção de chumbo, caixas plásticas e baterias. Os únicos componentes que não são produzidos internamente são os separadores de polietileno, empregados para separar o ânodo do cátodo. A unidade responsável pela produção de chumbo, em forma de chumbo refinado ou de ligas, também é responsável pelo aproveitamento das sucatas (reciclagem).

A unidade de Itapetininga é responsável pelo carregamento de baterias automotivas/estacionárias. Em Buenos Aires, o processo é principalmente orientado para a equalização de carga nas baterias automotivas/estacionárias, sendo um pouco mais compacto que em Itapetininga. Em conjunto, todas as plantas industriais têm uma capacidade instalada de quatro milhões de baterias por ano e empregam cerca de 1.400 funcionários.

Além disso, a rede de distribuição nacional é composta por 45 distribuidores próprios espalhados por todo o país, os quais são responsáveis por assistir mais de 10.000 pontos de venda. Cada empresa distribuidora que faz parte da Rede de Depósitos Moura (RDM) é fruto de uma sociedade entre a própria Moura (detentora de 70% de participação) e o empresariado local (30% de participação). No total, a RDM emprega, aproximadamente, 400 pessoas.

A empresa também possui um centro de distribuição na Argentina e um outro em Porto Rico. Enquanto a unidade sul-americana tem o propósito de atender ao mercado local de reposição e às montadoras instaladas naquele país, a unidade portenha tem como objetivo servir de base para atingir os países da América Central, México e os Estados Unidos.

5 Critérios qualificadores

As principais exigências que a Moura teve de atender para qualificá-la a concorrer com outras empresas, visando o fornecimento de produtos para as montadoras de veículos, foram as seguintes: tecnologia que atendesse às necessidades da indústria automobilística; implantação e certificação de sistemas de gestão da qualidade; e técnicas de logística avançada (*milk run* e *just in time*, por exemplo).

Em relação à tecnologia, a Moura percebeu desde cedo que as inovações necessárias para torná-la mais competitiva no mercado deveriam ser adquiridas no exterior. Nesse sentido, desde 1967 a empresa tem mantido acordos de transferência tecnológica com grandes empresas do setor em nível mundial, retratados no momento atual por meio das relações firmadas com a americana GNB (recentemente adquirida pela gigante Exide, uma das maiores fabricantes de baterias em todo o mundo). Entretanto, devido às diferenças climáticas e de infra-estrutura entre os países parceiros, a tecnologia tem que ser adaptada para as condições locais, implicando em investimentos com pesquisas que possibilitem o desenvolvimento de um produto que atenda, da melhor forma possível, às necessidades do mercado alvo.

Um das maiores dificuldades enfrentadas no processo de captação tecnológica, reside no fato de que as empresas cedentes também se configuravam como potenciais concorrentes, logo não viam com bons olhos o processo de capacitar firmas rivais. Contudo, após longas negociações, e em troca de benefícios financeiros aliados à promessa que seriam empreendidos esforços (por parte da Moura) para conter o avanço dos principais concorrentes daquelas empresas no mercado sul-americano, foram firmados, ao longo do tempo, acordos de parceria.

As parcerias internacionais permitiram a absorção (mediante pagamento de royalties ou, em menor escala, cessão de mercado) da tecnologia necessária para a produção de modernas baterias, fazendo com que a empresa fosse a pioneira, por exemplo, na fabricação de baterias com liga de prata, o que propicia uma durabilidade até quatro vezes maior do que os produtos oferecidos pelos concorrentes, além de oferecer grande resistência às variações de temperatura. O quadro 1, a seguir, apresenta o histórico das parcerias tecnológicas empreendidas pela Moura ao longo dos anos. O período de cada parceria, relaciona-se com o tempo que durou o contrato.

| PERÍODO | EMPRESA | PAÍS DE ORIGEM |
|----------------|----------------|-----------------------|
| 1967-1972 | CHLORIDE | INGLATERRA |
| 1982-1997 | MOLL | ALEMANHA |
| 1989-1994 | HOPPECKE | ALEMANHA |
| 1996-1998 | GNB | USA |
| 1998-HOJE | EXIDE | USA |

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 1 – Parcerias tecnológicas

A partir da análise do quadro 1, é possível constatar que existe uma lacuna entre os anos de 1973 e 1981. Isto se deve ao fato de que, neste intervalo de tempo, a Moura estava dominando totalmente a tecnologia vigente, não acreditando ser necessárias novas parcerias, o que implicaria em aumento dos custos.

Pelo lado da certificação dos sistemas de gestão, a empresa investiu maciçamente na padronização de seus procedimentos operacionais e adequação dos mesmos aos requisitos exigidos tanto pelas normas internacionais, quanto pelas normas elaboradas por cada montadora. Assim, com o auxílio de consultorias especializadas, a Moura conseguiu ser certificada em importantes normas, muitas delas destacadas no quadro 2, a seguir. Este processo não só aumentou a confiabilidade e segurança dos produtos oferecidos ao mercado, mas também possibilitou à empresa colher os benefícios decorrentes de uma melhor estruturação e controle de suas atividades.

| CERTIFICAÇÃO | ANO |
|---------------------------------|------------|
| ISO 9001 | 1995 |
| QS 9000 | 1999 |
| Anatel (baterias estacionárias) | 2000 |
| EAQF | 2001 |
| EAQL | 2002 |
| ISO/TS 16.949 | 2002 |
| ISO 14001 | 2003 |

Fonte: Pesquisa de campo

Quadro 2 – Certificações em normas

A logística responsável pelo transporte de produtos à maioria dos mercados é realizada por via terrestre e é otimizado pelo fato da Moura trabalhar com uma empresa transportadora própria. Desta forma, todas as baterias necessárias para o atendimento do mercado nacional e para os países da América do Sul saem de Belo Jardim por carretas.

No caso da planta de Buenos Aires, as baterias, também provenientes de Belo Jardim, sofrem apenas um processo de equalização de sua carga, pois, em função de se ter uma bateria com características de recém carregada, este procedimento completa o processo de formação, garantindo que o produto atinja 100% de eficiência para o cliente. Após descarregarem seu conteúdo no local de destino, as carretas retornam à origem transportando produtos das mais variadas características, fretados por empresas que desejam atender o mercado nordestino.

Com este artifício, a Moura consegue reduzir consideravelmente os custos envolvidos com o transporte para seus clientes e entre suas fábricas.

Além disso, para reduzir os custos com estoques das montadoras e propiciá-las implementar com sucesso técnicas avançadas de produção, desenvolveu-se um processo de sincronização de entregas com seus parceiros que permite atendê-los no momento certo, na quantidade correta, com o produto desejado.

Um bom exemplo disso pode ser verificado no mercado argentino. Enquanto a empresa não tinha instalado sua fábrica naquele país, nem tão pouco possuía a fábrica no interior de São Paulo, todas as baterias que eram fornecidas diretamente para a montadora de automóveis da Renault Argentina saíam de Pernambuco por transporte rodoviário e eram entregues, *just in time*, nas linhas de produção daquela fábrica.

O mesmo aconteceu com a fábrica da Fiat, em Betim-MG. Neste caso, a montadora queria que a Moura instalasse uma nova fábrica junto a ela, como fez uma fabricante de baterias concorrente e também fornecedora da montadora. Não foi atendida neste pedido. Para os dirigentes da Moura, os riscos envolvidos em uma decisão como esta eram muito grandes, pois os ativos são muito especializados, de difícil transferência e baixo valor residual. Somado a estes fatores, o custo com mão de obra no sudeste do país são mais altos do que no Nordeste, o que elevaria os custos de produção, além do que, a criação de uma outra empresa, demandaria mais custos para o acompanhamento e controle das atividades.

Atualmente, a Moura atende às montadoras do Sul e Sudeste do país por meio da fábrica de Itapetininga. A fábrica instalada na Argentina é responsável pelo suprimento às empresas ali localizadas, e a unidade da Ford, em Camaçari-BA, é atendida diretamente pela fábrica de Belo Jardim, por meio de entregas diárias.

Entretanto, a logística de manuseio e transporte de baterias não é tão simples como a de outros produtos manufaturados. O problema é que bateria pode se descarregar ao longo do tempo, num processo denominado de autodescarga. Isto implica dizer que ao produzi-la com grande antecedência (mantendo-a em estoque) ou ao transportá-la por longas distâncias, corre-se o risco de a energia armazenada se dissipar, deteriorando o produto antes mesmo de chegar às mãos do cliente.

Logo, foi necessário não apenas desenvolver um produto que apresentasse baixa autodescarga, mas também efetivar uma programação da produção que permitisse a confecção do produto o mais próximo possível da data de entrega, além de analisar cuidadosamente as rotas e selecionar os melhores procedimentos, que minimizassem as ocorrências não planejadas no transporte de mercadorias.

6 Critérios ganhadores de pedidos

Os critérios supracitados, contudo, apenas qualificam a empresa para o fornecimento, não garantindo que esta venha efetivamente a ser escolhida num processo de concorrência. Para o alcance deste objetivo, a principal vantagem competitiva está na rede de distribuição que atende a todas as regiões do país. Com isto, a Moura consegue se certificar de que os consumidores finais sejam atendidos no menor tempo possível, permitindo que as montadoras possam reduzir os custos envolvidos na reposição daqueles produtos que ainda estão no prazo de garantia.

Além disso, a Moura também garante que a sucata de bateria proveniente dos automóveis vendidos pelas montadoras em todo o território nacional seja recolhida e reciclada em sua fábrica localizada em Belo Jardim, reduzindo os custos decorrentes da logística reversa e evitando possíveis impactos ambientais decorrentes do manuseio inadequado do chumbo

contido no produto comercializado. Nesse sentido, a GM, Fiat e a VW, por exemplo, certificaram a empresa para reciclar todas as baterias oriundas de seus automóveis (tanto nacionais quanto importados).

A francesa Renault, por exemplo, durante o processo decisório para a escolha do fornecedor da bateria que iria ser instalada nos carros a serem fabricados no Brasil, encontrava-se em um impasse. Entre as empresas pesquisadas, a Delphi e a Enertec eram bem conhecidas da montadora e atendiam às exigências de conformidade de produto. No entanto, surpreendentemente, nenhuma daquelas empresas era líder de mercado no país alvo, despontando uma marca nacional.

A Renault então buscou analisar as razões do desempenho superior da Moura, que faziam com que a mesma fosse a escolhida dentre as demais marcas existentes no mercado. Como resultado, concluiu que as baterias seriam entregues tanto pela Delphi, quanto pela Moura, pois esta última, além de possuir uma tecnologia adequada para os automóveis da montadora, possuía uma assistência técnica de âmbito nacional.

Diante do crescimento da Moura, os concorrentes têm realizado formas diferentes de retaliação. Uma delas é aquela empreendida junto às matrizes das montadoras, por meio de negociações técnico-comerciais que visam viabilizar a sua participação no projeto de automóveis mundiais, resultando na adoção de seus produtos como peças originais. Este procedimento tem sido constantemente rebatido pela Moura, que procura demonstrar às filiais locais das montadoras a incompatibilidade das baterias rivais (projetadas para atenderem, de forma única, a diferentes mercados globais) às condições do mercado nacional, acenando para a redução de custos e melhoria do desempenho dos produtos caso se tome a decisão de substituir as baterias dos concorrentes pela bateria nacional.

Tome-se o caso do Fox, modelo recentemente lançado pela VW. O carro foi projetado originalmente para comportar uma bateria da marca concorrente, mas uma análise mais apurada dos custos envolvidos por parte da montadora fez com que fosse buscada uma solução mais econômica, a qual foi apresentada pela Moura.

Entretanto, um dos principais problemas enfrentados no processo de negociação para o fornecimento com as montadoras, reside na prática ilegal de *dumping* empreendida por algumas empresas concorrentes. No momento em que os rivais oferecem seus produtos por preços abaixo do custo de fabricação, os funcionários responsáveis pelas compras nas montadoras utilizam o poder barganha para forçar a baixa dos preços das empresas que fazem parte da negociação, inviabilizando o fornecimento nas condições artificiais criadas pelos rivais. A Moura procura argumentar com os concorrentes, tentando persuadi-los a não utilizar tais práticas, mas o fato é que as discussões acabam nos tribunais.

7. Fatores que sustentam a vantagem competitiva

A Moura realiza pesquisas conjuntas com as montadoras visando não só aumentar o desempenho dos seus produtos, mas também reduzir os custos para os fabricantes de veículos. Para tanto, procura dar consultoria sobre qual a melhor bateria para se adequar às características técnicas de cada carro, de acordo com o mercado alvo. Isto implica em fornecer diferentes baterias para diferentes automóveis, levando-se também em consideração as condições de uso e o local onde o automóvel irá trafegar.

Por exemplo: quando um carro é fabricado no Brasil, mas também é exportado para uma região que apresenta temperaturas muito baixas durante todo o ano, como é o caso da Sibéria, decidir adotar um único modelo de bateria que atenda aos dois mercados onera os custos de fabricação, pois se tem que alterar componentes elétricos do produto, no intuito de torná-lo

compatível com o clima daquela região, ao mesmo tempo em que o torna superdimensionado para o clima local.

Percebe-se, portanto, que a empresa tem se esforçado para agregar valor aos seus clientes, sob a perspectiva de uma relação de parceria, que se traduz em vantagens cooperativas para os envolvidos, onde o fornecedor adquire um importante papel, participando ativamente no desenvolvimento do projeto de novos produtos e seus componentes, garantindo a qualidade e os prazos de entrega dos produtos aos clientes. Tais esforços têm sido reconhecidos, mediante prêmios nacionais e internacionais conquistados como fornecedor de primeira linha entre fornecedores situados em todas as partes do mundo.

Um outro aspecto peculiar ao setor em enfoque é a reduzida velocidade das mudanças tecnológicas envolvidas no desenvolvimento de novas baterias, apresentando um ciclo de vida de aproximadamente de 10 anos. O maior desafio parece ser aumentar o rendimento do produto, ao mesmo tempo em que se diminui a quantidade de chumbo necessário para a acumulação de energia.

Isto significa que a empresa que detiver a patente de um método eficiente de fabricação conseguirá ter vantagens competitivas de longo prazo no setor, seja por meio de vendas diretas, seja através de cobrança de *royalties*, uma vez que estará protegida da imitação pelas empresas rivais. Dessa forma, a Moura se resguarda da imitação por parte da concorrência, mediante o pagamento de *royalties* pelo uso da tecnologia das empresas parceiras.

Pelo lado comercial, a empresa adota diferentes estratégias para cada uma das cinco regiões do país. Isto envolve uma complexa coordenação de recursos distintos, que dificulta à concorrência perceber com clareza as ações que serão implementadas nos mercados enfocados.

Pela ótica do consumidor final, o fato de as baterias Moura serem peças originais do veículo, representa a segurança de que o produto é de qualidade. Isto contribui sobremaneira para que a marca seja vista como diferenciada, fazendo com que os usuários optem pelo mesmo fabricante na reposição do produto após o término de sua vida útil.

Um outro fator que parece contribuir para o desempenho superior da empresa é o modelo adotado para o gerenciamento do relacionamento com as montadoras. O grupo responsável pela coordenação das atividades de fornecimento às montadoras é composto por um gerente comercial e três engenheiros, todos baseados em São Paulo. Cada engenheiro, por sua vez, assessora um conjunto de montadoras quanto a possíveis problemas que por ventura surjam, e fica atento ao movimento da concorrência. Além disso, tem a função de traduzir as necessidades dos clientes em parâmetros técnicos, que auxiliem os profissionais da Moura a atendê-los da melhor forma possível.

Apesar dos bons resultados conseguidos no mercado de fornecimento com as montadoras, a Moura procura restringir sua produção para este fim a 40% de sua capacidade, deixando os 60% restantes para a fabricação de produtos para reposição. O fato é que “apostar todas as fichas” em um único mercado, torna a empresa muito vulnerável ao desempenho dos fabricantes de veículos, os quais, ao finalizar suas atividades, diminuir sua produção, ou dar férias prolongadas aos seus funcionários, deixa de realizar, ou diminui extraordinariamente os pedidos de produtos à empresa, afetando diretamente suas receitas.

8. Conclusões

Os resultados da pesquisa permitiram identificar três critérios qualificadores para fornecimento às montadoras: tecnologia, logística e certificação em normas de gestão da qualidade. Sob a perspectiva tecnológica, a Moura, nos últimos 38 anos, tem empreendido

esforços no sentido de realizar parcerias internacionais que permitissem absorver e adaptar tecnologia para gerar as inovações que atendessem às necessidades do mercado consumidor alvo.

Em relação à certificação em sistemas de gestão, a empresa tem investido, desde o início da década de noventa, na adequação e conformação dos seus procedimentos e suas ações às exigências das normas internacionais exigidas pelas montadoras, aumentando a confiabilidade e segurança dos produtos oferecidos no mercado.

A logística, por sua vez, é efetuada pela própria empresa, a qual oferece aos seus clientes a possibilidade de reduzir custos com estoques e a oportunidade de implementar com sucesso técnicas avançadas de produção, à medida que se compromete em atender, de forma sincronizada, o pedido das montadoras, entregando os produtos corretos, no momento certo, na quantidade adequada e no local desejado. O fato de possuir uma frota transportadora própria também tem contribuído para alavancar os ganhos, pois não só permite um melhor controle das operações, como também reduz os custos envolvidos.

Os critérios ganhadores de pedidos foram decorrentes, especialmente, dos benefícios associados à extensa rede de distribuição que abrange todo o território nacional. Por meio dela, a Moura contribui sobremaneira para reduzir os custos das montadoras e melhorar o atendimento dos consumidores finais de duas maneiras. Por um lado, garante uma rápida reposição dos produtos que estão, ou não, no prazo de garantia, além de fornecer assistência técnica especializada nos quatro cantos do país. Por outro lado, recolhe e recicla a sucata de bateria oriunda dos automóveis vendidos pelas montadoras, reduzindo os custos decorrentes da logística reversa e evitando os impactos ambientais relacionados ao manuseio inadequado do chumbo contido no produto comercializado.

Como forma de sustentar a vantagem competitiva, a empresa busca agregar valor aos seus clientes, sob a perspectiva de uma relação de parceria, que se traduz em vantagens cooperativas para os envolvidos. Para tanto, a Moura tem buscado participar ativamente no desenvolvimento de projetos de novos produtos conjuntamente com as empresas clientes, investindo em pesquisas que se traduzam em produtos com melhor desempenho e que reduzam os custos das atividades constantes na cadeia de valor das montadoras.

Comercialmente, o fato de a empresa adotar diferentes estratégias para cada uma das cinco regiões do país, requer uma complexa coordenação de recursos distintos. Este fato, de acordo com Grant (1991), contribui para a sustentação da vantagem competitiva, pois dificulta à concorrência perceber com clareza as ações que serão implementadas nos mercados enfocados.

Por fim, um outro aspecto que também colabora para a vantagem competitiva é o fato das baterias Moura serem peças originais de determinados veículos fabricados pelas montadoras, posicionando o produto de forma diferenciada no mercado de reposição. Além disso, um outro fator que parece corroborar o desempenho superior da empresa é o modelo adotado para o gerenciamento do relacionamento com as montadoras.

Referências

CONTANDRIOPOULOS, A. P. et al. **Saber preparar uma pesquisa**. 3. ed. São Paulo: Hucitec; Rio de Janeiro: Abrasco, 1999.

CORRÊA, H. L., GIANESI, I. G. **Just in time, MRP II e OPT**: um enfoque estratégico. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1993.

D'AVENI, R. A. **Hipercompetição**: estratégias para dominar a dinâmica do mercado. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

- DAVIS, M. M.; AQUILANO, N. J., CHASE, R. B. **Fundamentos da administração da produção**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DINIZ, Flamarion Borges. **Acumuladores Moura**: desenvolvimento tecnológico e meio ambiente. Disponível em: <http://www.desenvolvimento.gov.br/tecnologia/revistas/artigos/200203pe/art08flamarion.PDF>. Acesso em: 27 ago. 2003.
- EMILIO, Paulo. Baterias Moura desenvolve produtos para teles. **Gazeta Mercantil**. Abr. 2001. Disponível em: <http://www.investnews.net/banconoticias/>. Acesso em: 27 ago. 2003.
- GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- GRANT, R. M. The resource based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. **California Management Review**, v.33, n.3, p.114-135, spring, 1991.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. Strategic intent. **Harvard Business Review**, v. 67, issue 3, p.63-76, may/jun. 1989.
- MERRIAM, S. B. **Qualitative research and case study applications in education**. Jossey-Bass: San Francisco, 1998.
- MORAIS, J. Ianques, não. **Exame**, São Paulo, out. 1999. Disponível em: <http://portalexame.abril.uol.com.br/>. Acesso em: 26 ago. 2003.
- MOURA. **A empresa**. Disponível em: <http://www.moura.com.br/>. Acesso em: 10 abr. 2005.
- PETERAF, M. A. The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. **Strategic Management Journal**, v. 14, p.179-191, 1993.
- PORTER, M. E. **On competiton**: estratégias competitivas essenciais. Rio de Janeiro: Campus, 1999. cap. 2, p.46-82, cap. 5, p. 126-164.
- _____. A vantagem competitiva das nações. In: PORTER, M. E.; MONTGOMERY, C. A. (Org.). **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. 4. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998. Parte III, cap.1, p.145-180.
- _____. Toward a dynamic theory of strategy. **Strategic Management Journal**, v.12, p.95-117, 1991.
- RUTKOWSKI, Lauro. Histórias exemplares. **Correio Braziliense**. Jul. 2000. disponível em: http://www2.correioweb.com.br/cw/2000-07-15/mat_2262.htm. Acesso em: 26 ago. 2000.
- SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1996.