

GESTÃO DA VARIEDADE DE COMBINAÇÕES DE PRODUTOS OFERECIDA A DIFERENTES MERCADOS MUNDIAIS

Aluno: Leonardo Rainho Vidal Castro

Orientador: Luiz Felipe Roris Rodriguez Scavarda do Carmo

Introdução

Com a mudança dos centros de produção dos países industrializados para países emergentes, surge um novo desafio na discussão à cerca das estratégias de operações: até que ponto as estratégias utilizadas nos países industrializados podem ser aplicadas nos países emergentes? Porter (1985) normalmente oferece uma resposta genérica para esta questão, sugerindo a adoção de estratégias baseadas nos custos ou na diferenciação, de modo que a empresa consiga obter vantagem competitiva de acordo com o cenário em que ela se encontra. Entretanto, uma vez que a demanda nos países emergentes é, em geral, mais sensível ao preço do produto, a adoção da estratégia de diferenciação torna-se menos eficiente. A oferta e a gestão da variedade de produtos irão variar de acordo com as características do mercado e com a estrutura da cadeia de suprimentos (Slack & Lewis, 2002). Até o momento existem poucas evidências empíricas disponíveis discutindo as diferenças de necessidades e de cenários dos países emergentes no que tange à variedade de produtos. Barbosa (2006) fez um primeiro esforço no sentido de preencher esta lacuna analisando o caso da indústria automobilística. Um dos pontos de análise dessa dissertação de mestrado foi a questão voltada para a variedade externa de modelos de veículos oferecida ao mercado. Para tal, ele analisou diversos modelos de veículos produzidos e comercializados no Brasil e na Europa. Este trabalho busca relatar os principais resultados obtidos com a continuação desta faceta do trabalho de Barbosa (2006). Neste contexto, o objetivo geral desse projeto de iniciação científica é o de analisar as combinações das variáveis oferecidas ao mercado brasileiro. Um modelo específico de veículo (Modelo Beta) produzido no Brasil na Planta A por uma montadora multinacional (XYZ) e em duas outras plantas no mundo foi usado como base para a análise. Isso diferencia a análise da feita em Barbosa (2006), que por sua vez analisou vários modelos de veículos, porém em poucos mercados. Esta análise compreende a comparação das combinações oferecidas não apenas no mercado brasileiro, como também em diversos outros mercados sul-americanos (todos atendidos pela Planta A) e em diversos mercados europeus.

Conclusões

Pôde-se perceber que o número de combinações oferecidas aos mercados emergentes é de fato bem menor que o oferecido aos mercados europeus. O modelo analisado possui apenas um tipo de carroceria, mas em países como a Alemanha, ele possui um número bem elevado de opções para motores, pinturas, acabamento interno e opcionais instalados na planta / fábrica. O caso da Alemanha é bem particular, mesmo quando comparado com os demais países europeus. Este mercado é conhecido com exigente no quesito customização. Se o número para o modelo analisado pareceu elevado para o mercado alemão, ele é reduzido quando comparado a modelos da BMW e da Mercedes oferecidos para este mercado. Para estes modelos o número total de variações superou a ordem de 1016, chegando a ordem de 1024 para o Modelo Classe E da Mercedes (Pil & Holweg, 2004). Deve-se levar em conta, porém, que esses modelos de veículos pertencem a segmentos exclusivos de mercado e que

seus consumidores exigem que uma ampla variedade de atributos seja oferecida de modo que suas diferentes necessidades e desejos sejam atendidos em um veículo personalizado. Entretanto, os custos de estocar as diversas peças e componentes de modo a atender tais necessidades dos consumidores dificultam a produção com base em previsões de demanda. A principal forma encontrada pelas montadoras para minimizar este problema é oferecer a seus clientes a compra do veículo desejado produzido sob encomenda. A maior parte dos veículos da Mercedes e da BMW vendidos na Europa, principalmente na Alemanha, é produzida sob encomenda (Barbosa, 2006).

Vale mencionar aqui uma comparação entre as variedades externas oferecidas aos mercados emergentes e o Europeu com as estratégias baseadas em custo e em diferenciação, descritas no início deste relatório. Nos mercados emergentes as montadoras têm consciência do impacto do preço nas vendas, portanto elas buscam elaborar uma estratégia mais voltada para o custo. Como consequência temos uma menor variedade oferecida neste mercado do que a oferecida na Europa, mercado em que o apelo pela customização é bem maior. Mesmo no mercado Europeu vemos estas diferenças no número de combinações oferecidas quando comparamos Portugal a Inglaterra ou a França. Isso corrobora o achado de Barbosa (2006), porém os resultados desta pesquisa podem de fato comprovar essa afirmação visto que foi analisado o mesmo modelo de veículo nos distintos mercados.

Mais um aspecto interessante observado é que para cada mercado existe uma customização a ser feita, mesmo para aqueles que são atendidos pela mesma planta, como o caso dos mercados sul-americanos. Um bom exemplo observado foi a questão dos motores, que devido aos diferentes tipos de combustíveis, exigiu-se modificações para cada mercado.

Referências

1- Barbosa, T.P.W. Gerenciando a variedade de produtos: um estudo comparativo na indústria automotiva. **Dissertação de Mestrado – Departamento de Engenharia Industrial**, Pontifícia Universidade Católica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2006.

Pil, F.; Holweg, M. Linking Product Variety to Order-Fulfillment Strategies, **Interfaces**, Vol. 34, No. 5, p. 394-403, 2004.

Porter, M.E. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**, The Free Press, Nova Iorque, 1985.

Slack, N.; Lewis, M. **Operations Strategy**, Prentice Hall: Financial Times. Londres, 2002.