

Projeto de Iniciação Científica - CNPq

(FGV - NPP)

“Estratégias empresariais face a reestruturação do setor de autopeças”

São Paulo, 4 de junho de 1996

Orientador: prof. José Roberto Ferro (Depto de economia)

Aluno: Augusto Simões Cunha

CONSIDERAÇÕES

Este projeto faz parte de um trabalho maior desenvolvido pela equipe do prof. José Roberto Ferro, da Fundação Getúlio Vargas, sobre a indústria automobilística.

Os gráficos colocados em anexo ao projeto são tabulações de dados retirados de questionários respondidos por mais de 90 empresas do setor de autopeças e de 4 montadoras, formulados pela equipe do mesmo professor.

A bolsa para este trabalho foi de 6 meses, obtida através de transferência, pela desistência do bolsista anterior.

ÍNDICE

I - Introdução.....	4
II - Análise teórica.....	5
1 - Definições.....	5
2 - As <i>joint ventures</i>	6
3 - Vantagens esperadas.....	7
III - Análise empírica.....	9
1 - Autopeças.....	9
1.a - Análise geral.....	9
1.b - Efeitos, motivos e importância das estratégias empresariais..	11
2 - Montadoras.....	24
3 - Material de imprensa.....	27
IV - Conclusão: tendências e perspectivas.....	31
Bibliografia.....	32
Anexo I - Gráficos de autopeças.....	33
Anexo II - Gráficos das montadoras.....	38

Estratégias empresariais face à reestruturação do setor de autopeças.

I - Introdução

Quando Henry Ford¹ começou a fabricar os seus primeiros carros, no início deste século, a verticalização da produção era absoluta: tudo era feito dentro de sua própria companhia. O modelo produzido era padronizado, a produção era “em massa” e a administração era científica-taylorista.

Mais tarde, na década de 50, aparecem os primeiros contratos propriamente ditos com fornecedores de autopeças, caracterizados sobretudo por serem a curto prazo. As companhias começam a alterar sua composição, através de divisões internas descentralizadas e centros de lucro independentes.

Nos anos 80, as companhias, agora montadoras, reduziram consideravelmente o número de peças produzidas internamente. O relacionamento entre montadora e fornecedores se dava sobretudo pela variável preço, progredindo mais tarde a outras como qualidade e confiabilidade no produto, influenciando na dilatação do prazo de vigência do contrato. Esses fornecedores, ainda na produção em massa, começaram a enfrentar alguns problemas, pois seus produtos se apresentavam irregulares no momento da montagem, não se adequando aos de outros fornecedores. Problemas como este exigiam da administração uma nova forma de pensar a produção.

Como resposta, surgiu a produção enxuta. Com ela, os fornecedores que na produção em massa eram em número de 2000 (aproximadamente) passaram a 300, produzindo agora componentes completos, e não apenas peças. Estes diversos fornecedores foram se dispondo em níveis de maneira que os de primeiro nível receberiam dos demais as peças para formar o componente, a ser entregue à montadora.

Essa hierarquização dos fornecedores, responsável pela racionalização do setor de autopeças, continua dinamicamente até os dias de hoje. As empresas, no início fechadas em si mesmas, diante das concepções tayloristas, lançam mão de novas estratégias para continuarem a operar no mercado, transacionando com outras do mesmo ramo.

Por serem recentes, várias transações são pouco conhecidas e estudadas. A “Lei das Sociedades Anônimas” de 1976 disciplina, além da mera transformação, a incorporação, fusão e cisão de empresas. Porém, o que mais se vê nos dias de hoje são estratégias conhecidas como *joint ventures* (corporativas ou não), alianças estratégicas e aquisições controladoras ou parciais, mais ajustadas à evolução por que passou todo o setor automobilístico.

O presente trabalho tem por objetivo identificar, caracterizar e avaliar o estágio da difusão destas novas estratégias, dada sua relevância nos dias atuais, bem como analisar suas vantagens e desvantagens.

¹ Womack, James P.; Jones, T. Daniel; Roos, Daniel; “A máquina que mudou o mundo” editora Campos, Rio de Janeiro.

II - Análise Teórica

1. Definições

De acordo com a “*Lei das S.A.s*”, os tipos de transações possíveis são: **transformação, incorporação, fusão e cisão**.

Entende-se por **transformação** a alteração da pessoa jurídica da empresa, de uma forma constitutiva para outra, por exemplo, de sociedade limitada a sociedade anônima.

Quanto à **incorporação**, consiste ela em uma operação onde uma empresa compra outra, desaparecendo a comprada como pessoa jurídica (extinta para todos os efeitos de direito). Na **fusão**, duas ou mais empresas se unem para formarem uma nova, com personalidade jurídica própria, extinguindo-se as que lhe deram causa. Por último, **cisão** é o fenômeno de formação de duas ou mais empresas a partir de uma pré-existente, que deixa de existir, numa operação inversa à fusão.

Todas as outras formas conhecidas de transações empresariais devem, de alguma maneira, se relacionarem com as acima citadas. Assim, a **aquisição** se assemelha à incorporação no tocante ao processo de **compra** de empresas. Na aquisição, uma empresa compra o controle de outra (pela compra de ações), total ou parcial. Ambas continuam existindo com o mesmo nome e como pessoas jurídicas. De acordo com o relatório de transações em 94/95 da **Price Waterhouse**², aquisição total se refere à compra de 100% de ações de outra empresa, aquisição do controle a mais de 50% e a compra de participação não controladora para aquisições de até 50% destas ações.

No caso da chamada **joint venture**, pode ela ser considerada, assim como a fusão de empresas, espécie de **união** de empresas. Esta união, no caso da **joint venture**, pode resultar ou não em uma nova empresa (contanto seja ela corporativa ou não corporativa), sem extinguir as que lhe deram causa, continuando assim a existirem como pessoas jurídicas. Deste modo, uma empresa pode celebrar várias **joints** tendo diferentes participações em cada uma delas.

Destas transações, em 1995 foram registradas 41% de aquisição total ou do controle, 32% de **joint ventures**, 19% de compra de participação não controladora, 5% de fusões e 3% de incorporações (evidenciando assim a maior importância das novas estratégias empresariais frente às antigas).

Por último, a expressão mais usada nos dias de hoje, ou seja, **alianças estratégicas**, pode ser designada como o gênero em que todas as demais formas sejam espécies. Na maioria dos casos, esta expressão vai se referir às novas formas de estratégias empresariais, representadas pelas aquisições e **joint ventures**, além de níveis mais fracos de envolvimento no mercado, como por “**tradings**”.

² Relatórios especiais da **Price Waterhouse** (94/95) - Fusões e aquisições de empresas no Brasil - Corporate Finance.

Das alianças estratégicas registradas até 1995, são notáveis características como: as negociações do controle ou totalidade de ações das empresas cresceram mais de 60%; o capital estrangeiro é comprador em 38% dos casos contra 21% em 1989 e 78% das *joint ventures* envolveram multinacionais.

Podemos analisar estas estratégias também por um enfoque integracional propriamente dito³. Assim, **aquisição e incorporação** continuam se assemelhando, já que a nova empresa adquirida ou incorporada é **controlada** pela adquirente ou incorporadora (a *holding* formada possui controle acionário completo e executará uma consolidação da nova controlada dentro de sua estrutura de gestão).

Para o caso de **fusão**, a nova empresa é **coligada**, ou seja, uma coligação entre as que lhe deram causa (a *holding* formada possui a maioria do controle acionário e a coligada pode manter sua própria gestão, mas a *holding* pode nomear os novos executivos e integrar a coligada ao seu plano estratégico, ambas abrigadas sobre a mesma denominação social, dada pela nova pessoa jurídica que deram causa).

E na *joint venture*, a nova empresa é **associada**, caso seja uma *joint* corporativa, ou meramente empresas associadas, para *joints* não corporativas. Nestes casos, ninguém pode manter uma maioria controladora (a associada somente pode sofrer auditoria e assessoria da *holding* participadora).

2. As Joint Ventures

Entendidas como as estratégias empresariais do momento, muitas vezes genericamente designadas como alianças estratégicas, as *joint ventures* aparecem-nos basicamente configuradas de cinco modos diferentes⁴:

- **a - Concessão:** Por este modo, um fabricante cede um processo de fabricação, uma marca registrada ou um invento a terceiro, em troca de *royalties* (ex: a Coca-cola, que fornece seu xarope a engarrafadores de todo o mundo).
- **b - Business format franchising:** Além da concessão ou franquia de uma marca, produto ou serviço, há transferência de conhecimentos e doação de *know how* de uma a outra empresa (*franchisor* ou *franqueador* - oferece orientação e supervisão ao negócio do *franchisee* ou *franqueado*). Ex: Instituto de Idiomas Yázigi, O Boticário e a Empresa Brasileira de Correios e Telégrafos (EBTC).
- **c - Contratos administrativos:** É a cessão de um *know how* a alguma empresa no exterior, que arca com o capital para o novo negócio, emprestando a fama e a tradição de sua marca, já consagrada mundialmente, como no caso da cadeia de hotéis Hilton.
- **d - Licença de fabricação:** É a cessão de um processo de fabricação a uma empresa no exterior. (Ex: licença de fabricação fornecida pela empresa americana Admiral Corporation ao Grupo Springer, na fabricação de refrigeradores, condicionadores de ar e aparelhos de televisão).

³ U.W. Rasmussen; "Aquisições, fusões & incorporações empresariais - estratégias para comprar e vender empresas no país e exterior"; Aduaneiras, 1989

⁴ L.Behrends, Frederico; "Comércio Exterior"; ed. Ortiz, 1993

- **e - Joint Venture conjunta:** Por último, esta é a forma mais profunda de participação de uma empresa em outra, no âmbito das *joints*. Por razões de mercado ou por questões políticas e econômicas - caso típico de formação de blocos econômicos, como a CEE, Mercosul e Nafta - as empresas, principalmente de atividades afins ou complementares, associam-se em um mercado para atuação conjunta..

A título de exemplificação, entre as *joint ventures* do setor de autopeças está a criação da Fico, parceria entre o grupo espanhol de autopeças Ficosa com a Ardeb; a criação da Akzo Nobel & PPG Produtos Automotivos numa associação entre a Akzo Nobel e a PPG Industries e a formação da Jost Brasil Sistemas Automotivos, resultante da *joint venture* entre a Randon e a Jost-Werke.

3 - Vantagens esperadas

Com a globalização da economia, o ciclo de vida dos produtos é cada vez mais curto. A tecnologia avança rapidamente e as necessidades de investimento são cada vez maiores, para reduzir custos com ganhos de escala. O setor de autopeças, movido pela necessidade de seus clientes, passa por uma profunda reestruturação, que traz e trará um grande volume de operações de alianças em geral, compra, fusão e venda de empresas.

De início, o grande problema deste setor é justamente a defasagem tecnológica, tanto para produtos como para processos de produção. Nesse sentido, as alianças estratégicas permitiriam aos fornecedores uma transferência de tecnologia capaz de superar esta defasagem. Isto encontra respaldo tanto no processo de hierarquização dos fornecedores como na formação de um *global sourcing*, onde empresas de diversos países proporcionassem ganhos tecnológicos mútuos. É importante ressaltar que essa inserção de uma empresa no mercado global é o único meio de se ganhar competitividade, pois as fronteiras dos países pouco significarão em termos econômicos em um futuro, próximo, sobretudo neste setor.

Outra vantagem proporcionada pelas atuais estratégias empresariais, além da possibilidade de transferência de tecnologia em termos mundiais, é o aumento do poder de barganha dos fornecedores em relação às montadoras. Antigamente, as montadoras delegavam aos fornecedores o projeto das peças e estes, por sua vez, detinham todo o conhecimento dos custos do processo de produção, estabelecendo os preços que quisessem. Mas, com a multiplicação do número de fornecedores, as montadoras passaram a optar por aquele que fosse mais conveniente, normalmente o que tivesse menores preços.

Apesar de hoje as montadoras estarem informadas a respeito de custos e qualidades de vários componentes de seus fornecedores, na medida em que estes se unem, por diversas maneiras, passam a ser representativos (e não mais atomizados) diante de seu cliente. O produto fabricado torna-se mais complexo e personalizado, e tal especificidade ganha força no mercado.

Força de mercado se traduz por ganhos de competitividade. A venda de sistemas acabados proporciona esses ganhos, já que os produtos ganham em tecnologia, qualidade, e até em preços, pela viabilização de reduções substanciais de custos mediante a consolidação das estruturas de produção e gerência. Além disto, a margem de lucro pode ser ampliada em função do aumento das escalas de operação e da produtividade.

Com a redução do número de fornecedores, técnicas modernas como o *Just-in-Time* (JIT), ou milenares como o *kanban*, tornam-se mais viáveis, com a criação de pólos de fornecimento diário ao redor das montadoras (como a Fiat, em Betim - MG).

Em relação à gerência, as novas estratégias empresariais permitem maximizar não só o trabalho de diretores e gerentes, mas também o trabalho do pessoal de linha de fábrica, levando a melhorias na estrutura de capital e financeira das empresas participantes ou resultantes. Isto é possível devido à maior racionalização do trabalho proporcionada por estas estratégias (redução do pessoal em todos os níveis, reduzindo custos, resultando em ganhos de produtividade).

Quanto às montadoras, este movimento no setor de autopeças permite a elas a desverticalização e a racionalização da produção, além de reforçar estratégias para enfrentarem a concorrência, nacional e internacional. As relações com seus fornecedores podem se tornar cooperativas, com estudos conjuntos de preços e redução de custos, análises de mercados e melhoramentos gerais. Parceria e confiança entre fornecedores e montadoras é a meta maior a ser alcançada.

Como desvantagens desse movimento, temos basicamente dois: crescimento das taxas de desemprego e tendência à monopolização. Conforme vimos, racionalização do trabalho e da produção se traduz em reduções de pessoal, tanto em termos de gerência como de pessoal de linha. Isso demonstra que um aumento da produção não resulta necessariamente em um aumento do número de postos de trabalho. Se de um lado se busca a produção enxuta, o processo de fusões, aquisições e *joints* força a um "enxugamento" dos quadros da empresa.

Quanto à monopolização, fica evidente seu processo, já que pouquíssimas empresas passam a deter a exclusividade da produção de certos subsistemas. Isto se reforça com a crescente diferenciação de produtos que as transações entre empresas têm possibilitado. Resulta disso a inviabilidade de novos empreendimentos em um setor extremamente fechado, diminuindo ainda mais a criação de novos empregos.

Em suma, são inúmeras as vantagens proporcionadas pelas diversas estratégias empresariais, contadas entre elas o aumento das possibilidades de transferência de tecnologia, aumento do poder de barganha dos fornecedores frente às montadoras, ganhos de escala, produtividade, qualidade e gerenciamento. Do outro lado, como desvantagem, prevalece a questão do desemprego, reforçando os danos já causados pelo rápido avanço tecnológico. Esta é a grande contradição: deve-se modernizar para se ter competitividade no mercado, em última instância, para manter os postos de trabalho existentes; só que modernizar significa fazer uso de novas tecnologias, o que implica em quadros de desemprego estrutural. Ganhos na produção nem sempre se refletem em ganhos de salário e empregos.

III - Análise empírica

De acordo com o plano de trabalho traçado para este projeto, faz parte da metodologia de pesquisa uma análise de material de imprensa, além da análise de questionários respondidos por diversas empresas fornecedoras de autopeças, e também por montadoras.

A pesquisa referente a estes questionários procurou compreender as principais mudanças em curso no setor de autopeças no Brasil. Ela se insere nos moldes do *International Motor Vehicle Program* do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT), que tem como membros atuais a Anfavea e o Sindipeças, com execução a cargo de equipe da Fundação Getúlio Vargas. Este programa foi responsável pela pesquisa que originou o livro "A máquina que mudou o mundo".

Fazem parte deste questionário os seguintes tópicos:

a - Estrutura da empresa: Linha de produtos, plantas, tipo de sociedade, origem do capital social, faturamento, etc;

b - Estratégia: frente a globalização, "global sourcing", concorrência, investimentos, fornecimentos de sistemas, grau de terceirização e grau de complexidade;

c - Processos e relações: informações trocadas entre fornecedores e montadoras, duração da validade dos pedidos de fornecimento, estratégia frente a preço menor de concorrente, frequência de contato e entrega de subsistemas, problemas enfrentados

d - Tecnologia: de produtos e de processos (análise de defasagem), projeto conjunto de desenvolvimento montadora-fornecedor, intercâmbio de engenheiros residentes, capacitação gerencial;

e - Desempenho: mecanismos de definição de preços, média de defeitos, apoio financeiro a fornecedores por parte das montadoras, etc.

Interessará, no âmbito deste projeto de iniciação científica, os tópicos que se relacionarem, direta ou indiretamente, às estratégias empresariais no setor de autopeças.

1. - Autopeças

1. a - Análise geral

Do questionário dado às empresas de autopeças, a questão "qual a estratégia da empresa frente ao suprimento global" foi submetida a diversos cruzamentos com outras questões. Com isso, buscou-se traçar o perfil da empresa de acordo com a estratégia que lhe for mais conveniente, diante da reestruturação do setor, sendo as estratégias selecionadas em número de quatro: alianças estratégicas, *joint ventures*, fusões e aquisições.

Do total de 93 empresas respondentes da pesquisa, 51,2% optaram por alianças estratégicas, 23,2% por *joint ventures*, 6,1% por fusões e 1,2% por aquisições. Quanto às demais questões submetidas aos cruzamentos, tivemos uma média de 55 respondentes, sendo a maioria absoluta de opção por alianças estratégicas e *joint ventures*. Por isso, analisaremos os resultados referentes a apenas estas duas estratégias representativas.

Ressalte-se, antes de tudo, a questão da conceituação destas estratégias. Para aquelas empresas que optaram por alianças estratégicas, devemos entender que elas estão dispostas a fazer diferentes tipos de associações com outras empresas, mais profundas ou não, de acordo com a conjuntura da economia do país e de sua própria situação naquele momento.

Como primeiro ponto desta análise, estudaremos o tipo de sociedade relacionado com a estratégia frente ao suprimento global. Verificamos que das empresas que optaram por alianças estratégicas, 73,2% são sociedades por cotas de responsabilidade limitada, 14,6% são sociedades anônimas de capital fechado, 9,8% são sociedades anônimas de capital aberto com ações e 2,4% para outros tipos. Das que optaram por *joint ventures*, 68,4% são sociedades por cotas de responsabilidade limitada, 26,3% são sociedades anônimas de capital fechado e 5,3% são sociedades anônimas de capital aberto e com ações.

Tal configuração era esperada na medida em que a maioria das empresas brasileiras são sociedades limitadas. Sendo este tipo de sociedade normalmente gerenciada pelos próprios proprietários, não seriam interessantes as antigas formas de transações empresariais, onde se extinguiu a pessoa jurídica das participantes, como na incorporação e na fusão. Destaque-se que a sociedade por cotas de responsabilidade limitada é considerada como uma sociedade onde a pessoa dos sócios é mais relevante do que seu capital, e o espírito empreendedor destes sócios primam por manter a existência da sociedade, utilizando-se para isso das novas estratégias empresariais.

Quanto à origem do capital social, das empresas que optaram por alianças estratégicas, 70% são de capital nacional (100%), 17,5% são de capital estrangeiro (100%) e 12,5% são de capital misto, sendo 10% de maioria nacional e 2,5% de maioria estrangeira. Das empresas que optaram por *joint ventures*, 61,1% possuem 100% de capital nacional, 27,8% possuem 100% de capital estrangeiro e 11,2% possuem capital misto (5,6% de maioria nacional e 5,6% de maioria estrangeira.).

Notamos pelos dados acima que as empresas de capital nacional, além de serem a maioria, são as que mais sentem necessidade de fazer uso de estratégias empresariais para fazer frente a um mercado cada vez mais competitivo e que exige um nível mínimo de contato com o estrangeiro. Isso é verificado na prática pelo fenômeno do “global sourcing”.

Em uma questão foi pedido às empresas que indicassem o faturamento anual em quatro momentos: 1994, 1995, 1997 e 2000 (real e projetado). Cruzando os resultados desta questão com a estratégia pretendida pelas empresas obtemos a seguinte configuração: das que optaram por aliança estratégica, 5,3% dispõem de faixa de faturamento para 94 acima de 100 milhões de dólares, 8,1% em 95, 11,8% em 97 e 14,7% em 2000. Para as que optaram pela *joint venture*, 5,9% dispõem de faixa de

faturamento para 95 acima dos 100 milhões e 13,3% em 2000, não havendo ocorrências em 94 e 97.

Para a faixa de faturamento entre 50 e 100 milhões, das empresas envolvidas com alianças estratégicas (ou que assim pretendem), 10,5% estiveram neste patamar em 94, 8,1% em 95, e as projeções de 2,9% para 97 e 2,9% para 2000. Nesta mesma faixa, 13,3% das empresas que optaram pelas *joints* se encontraram em 94, 11,8% em 95, e a pretensão de 13,3% para 97 e 6,7% para 2000. O restante das porcentagens foram classificadas como faixa de faturamento abaixo de 50 milhões.

Essas duas faixas demonstram que as empresas inclinadas para as alianças estratégicas são as mais expressivas economicamente, observando-se principalmente as ocorrências para a faixa de faturamento acima de 100 milhões de dólares. Assim, optar por alianças estratégicas significa estar mais aberto aos diferentes tipos de transações possíveis, e ter um faturamento acima da média não é motivo para acomodação. Ao contrário, é necessário estar sempre atento para as ameaças e oportunidades do mercado.

1. b - Efeitos, motivos e importância das estratégias empresariais

Como já foi dito, a estratégia mais selecionada pelas empresas respondentes foi Alianças Estratégicas, com 51,2% do total. Apenas 8,5% das empresas são indiferentes a esta reestruturação empresarial, denotando a importância da mesma (figura 1).

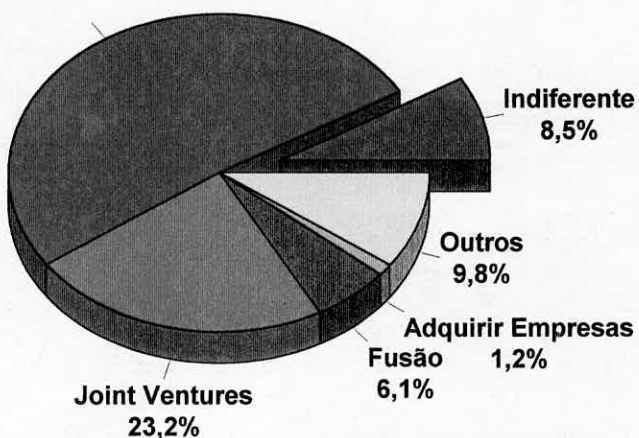
Dentre os motivos para que uma empresa leve em consideração ligações estratégicas com outras, o questionário Sindipeças-MIT explicitou alguns, os quais as empresas deveriam atribuir determinado grau de importância (valores com escala de 1 a 5). Para o item "fornecedor tradicional de montadora no exterior", encontrou-se o valor médio (de todas as respondentes) igual a 4,3. Para "fornecedor tradicional de montadora no país" o valor médio foi de 3,3; "sinergia de tecnologia de produto" e "sinergia de tecnologia de processos" obtiveram valor médio de importância igual a 4,3 e, por último, "abrir canal de exportação" teve um grau de importância simbolizado pelo valor médio 3,6. (figuras 2 e 3).

Pelos valores obtidos, observamos que a busca de tecnologia pelas fornecedoras de autopeças é fator preponderante para a dinâmica das estratégias empresariais. Esta tecnologia é necessária tanto para os produtos em si como para os processos de produção. Isto se alia ao fato de que as montadoras estão demandando produtos com padrões internacionais, produzidos por fornecedores tradicionais no exterior, fazendo com que as empresas nacionais transacionem de alguma forma com eles. Este é o caminho para o "global sourcing", onde as montadoras poderão escolher produtos de melhor qualidade, a preços mais baixos, vindos de toda a parte do globo.

"Global sourcing" pode ser entendido de diversas maneiras. A primeira delas é a descrita acima: comprar peças com melhor preço, qualidade e serviço de qualquer parte do globo. Pode também, dependendo do entendimento da montadora, significar a compra de peças produzidas no Brasil desde que tenham preço, qualidade e serviço muitos próximos aos melhores do mundo, definição aceita pela maioria das montadoras.

1- Estratégias frente ao Suprimento Global

Alianças Estratégicas
51,2%



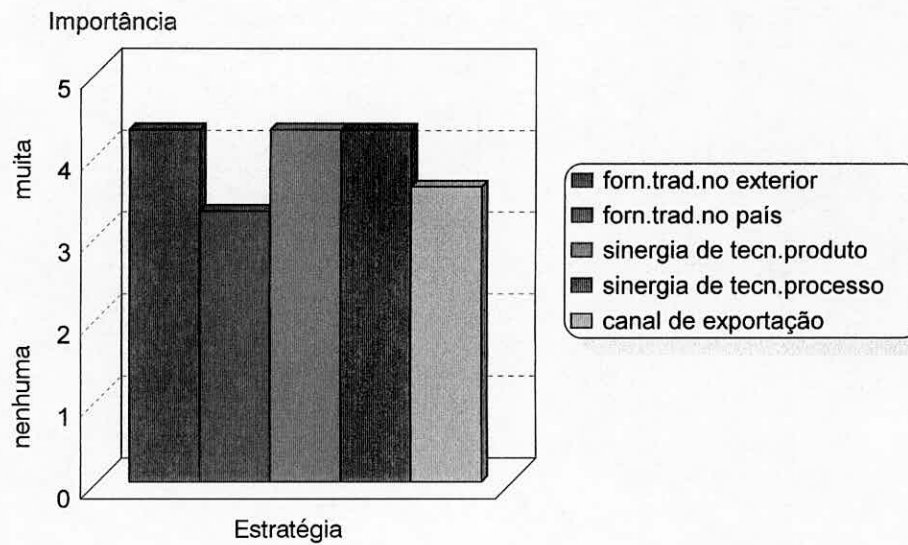
A estratégia mais seleccionada pelas empresas respondentes foi Alianças Estratégicas
N=82

2- Estratégia Escolhida, Motivos e Importância

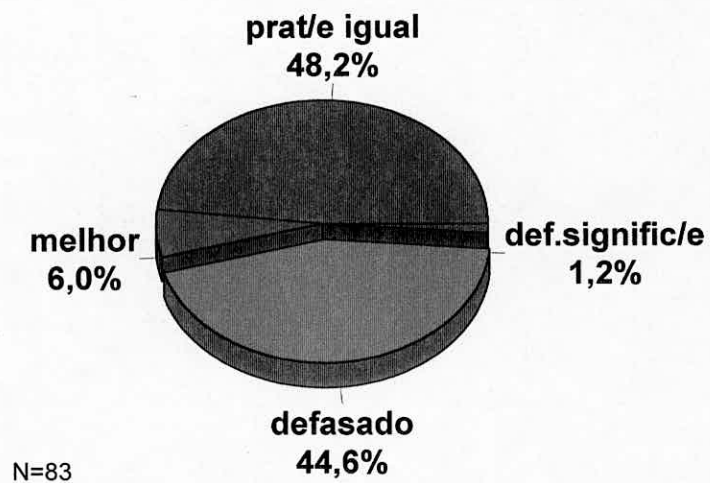
	Grau de Importância (Valores Médios)
Fornecedor tradicional de montadora no exterior N=39	4,3
Fornecedor tradicional de montadora no país N=26	3,3
Sinergia de tecnologia de produto N=41	4,3
Sinergia de tecnologia de processos N=38	4,3
Abrir canal de exportação N=26	3,6

Escala: 1=Nenhuma Importância; 5=Muita Importância

3- Estratégia escolhida



4- Nível de tecnologia de produtos frente a competitividade mundial



Como outras significações que podemos dar para "global sourcing" temos: comprar peças produzidas no Brasil mesmo sabendo que elas não tenham o mesmo preço, qualidade e serviço, desde que a diferença de preço seja de 15%; atrair novos fornecedores no exterior, com os quais tenha tido mais sucesso, para estabelecer unidade produtiva no Mercosul e no Brasil; obrigar os fornecedores a estabelecerem vínculos com os fornecedores estrangeiros dos modelos em produção aqui, caso ainda não tenham, criar uma base de suprimentos para produzir modelos idênticos em todos os países; preferência por empresa controlada/coligada, independentemente da localização da unidade produtiva, para aproveitamento de tecnologia específica e/ou capacidade ociosa.

Para a inserção das empresas fornecedoras de autopeças no "Global Sourcing", é necessário que se reduza sua defasagem frente à competitividade mundial, no tocante a tecnologia de produtos, de processos e de capacitação empresarial.

Quanto à tecnologia de produtos brasileiros frente à competitividade mundial, 6% das entrevistadas consideram seus produtos acima dos padrões mundiais e 48,2% consideram como praticamente igual, enquanto 1,2% delas consideram seus produtos defasados significativamente e 44,6% consideram-nos defasados (figura 4).

Como redução da defasagem do produto brasileiro, 24,5% das empresas optam por buscar ajuda de empresa do mesmo grupo (matriz/coligada), 20,4% delas comprem (ou pretendem comprar) tecnologia de terceiros e a maioria (32,7%) pretende fazer uso de alianças estratégicas, enquanto 14,3% pretende se utilizar de *joint ventures* e 8,1% de fusão (figura 5).

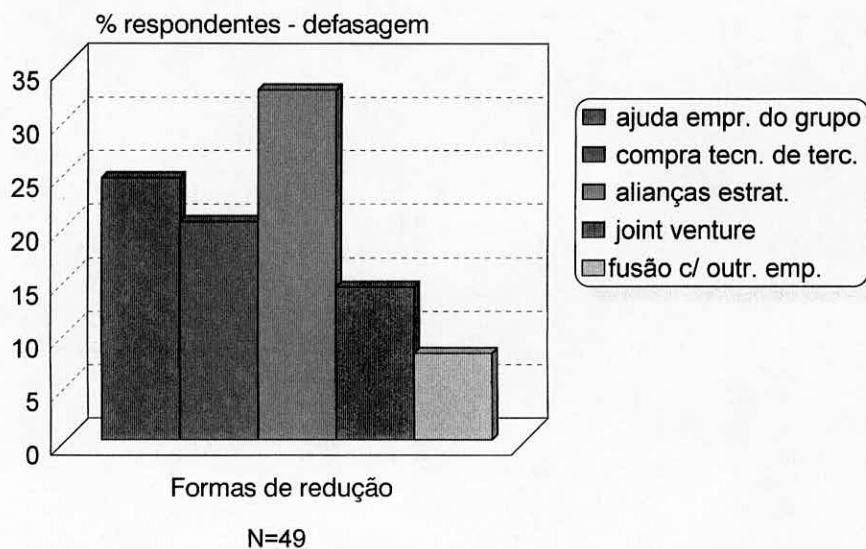
Para a tecnologia de processos, dentre os fornecedores nacionais, 7,2% consideram-na como acima dos padrões mundiais e 36,2% como praticamente igual a estes padrões. Mas a maioria absoluta (53%) acredita que a tecnologia de processos está defasada em relação aos padrões mundiais, e 3,6% acreditam que esteja defasada significativamente. Notamos que esta tecnologia está mais defasada que a de produtos (figura 6).

Da mesma forma que na análise anterior, foram pesquisadas quais as melhores alternativas para a redução na defasagem do processo, utilizando-se dos mesmos itens. Assim, para reduzir a defasagem do processo, 28% dos respondentes optaram por ajuda de empresa do mesmo grupo (matriz/coligada) e outros 28% optaram pelo uso de alianças estratégicas. Do restante, 24% optaram por compra de tecnologia de terceiros, 13,5% pelo uso de *joint ventures* e o restante (6,5%) por fusão com outras empresas (figura 7).

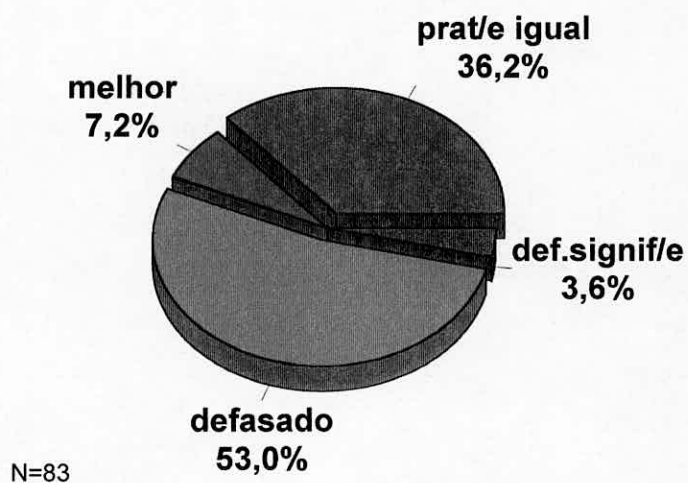
Se a busca de novas tecnologias é fator preponderante para a maioria das empresas, o caminho a ser tomado para esta conquista é a utilização de alianças estratégicas, tipo de transação preferido pelas empresas.

Por último, foi analisado o nível de capacitação gerencial das empresas brasileiras frente à capacitação mundial. Levando-se em consideração que os questionários foram respondidos pelos próprios gerentes (na maioria dos casos), os resultados obtidos foram os seguintes: 6,4% deles se consideram acima dos padrões mundiais e 59,5% como praticamente iguais, enquanto 2,5% se consideram defasados significativamente e 31,6% defasados (figura 8).

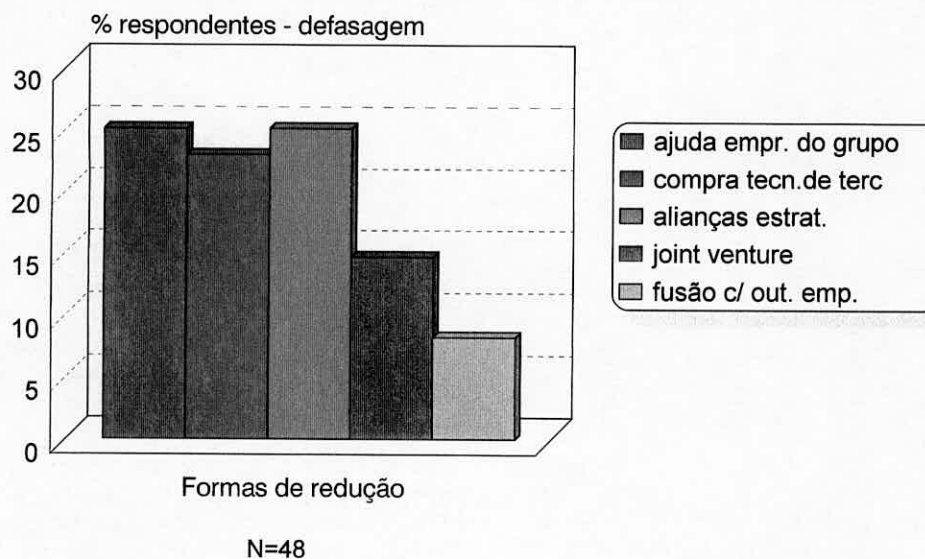
5- Como reduzir defasagem do produto



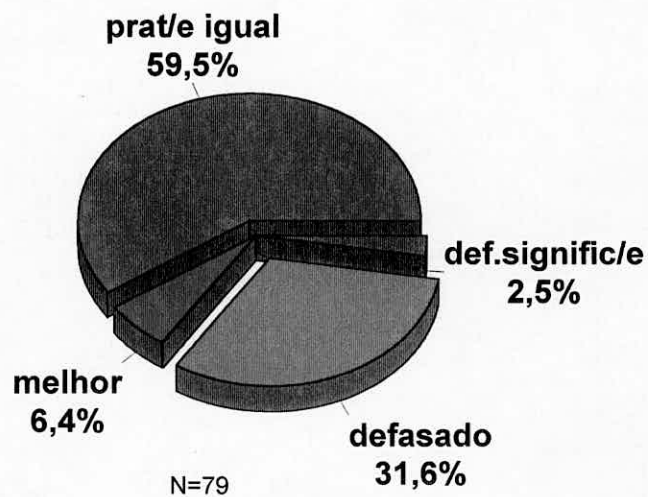
6- Nível de tecnologia de processos frente a competitividade mundial



7- Como reduzir defasagem processo



8- Nivel de capacitação gerencial frente a competitividade mundial



Obviamente, não serão as estratégias empresariais que solucionarão a defasagem da gerência nacional em relação à estrangeira, que na realidade admite-se um pouco maior que a apresentada na pesquisa. Haverá outros meios para a redução desta defasagem, dentre eles o treinamento, novas técnicas de gestão e a contratação de novos gerentes, cujas porcentagens de respostas são 52,94%, 29,41% e 17,65, respectivamente (para um total de 17 respondentes - figura 9).

Quanto ao *global sourcing* especificamente, tomado como meta final das estratégias empresariais, é visto como ameaça e também como oportunidade, ambas mais no futuro que no presente.

Em 1995, tomando-se o *global sourcing* como ameaça, 18% das empresas responderam que esta ameaça não tem nenhuma força, 42% responderam que é pouco significativa, 32% responderam que é significativa e 8% que é muito significativa. No mesmo período, mas tomando o *global sourcing* como oportunidade, 29% responderam que esta oportunidade não tem nenhuma força, 42% responderam que tinha força pouco significativa, 20% para significativa e 9% para muito significativa.

Notamos que em 1995 o *global sourcing* era mais ameaça que oportunidade. As mudanças de padrões de qualidade e reduções de custo, exigidas imediatamente, tomaram as empresas de surpresa. Vários empresários estrangeiros palestraram a respeito de estratégias empresariais em São Paulo como único meio a atender às exigências do mercado. Todos apontavam para um futuro próximo como tempo de muitas inovações.

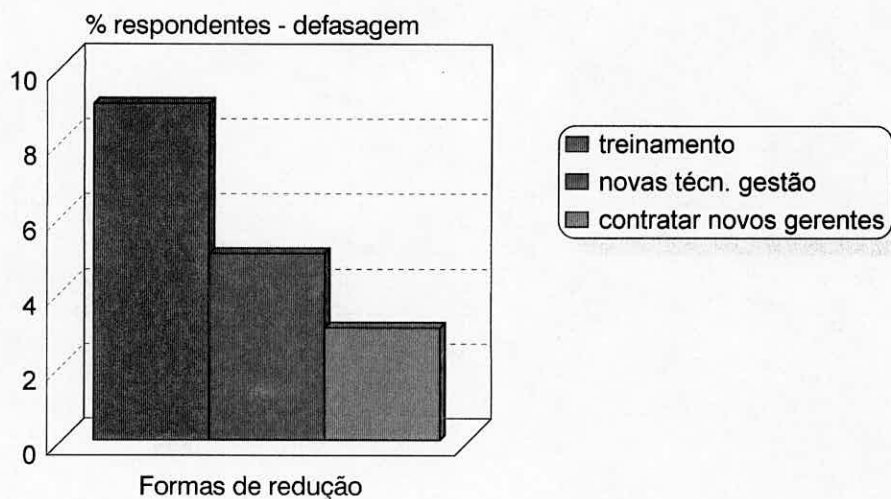
Para 1997, 8% das empresas fornecedoras de autopeças encaram o *global sourcing* como de nenhuma ameaça, 22% como de ameaça pouco significativa, 52% como ameaça significativa e 18% como ameaça muito significativa. No mesmo ano, 8% das empresas visualizam como de nenhuma oportunidade, 40% como oportunidade pouco significativa, 36% de significativa oportunidade e 16% para muito significativa.

Num futuro próximo, o *global sourcing* é ameaçador. As mudanças exigidas necessitam de um tempo maior para acontecerem, pois adotar a estratégia errada pode ser pior que nada adotar. Mudanças necessitam de tempo.

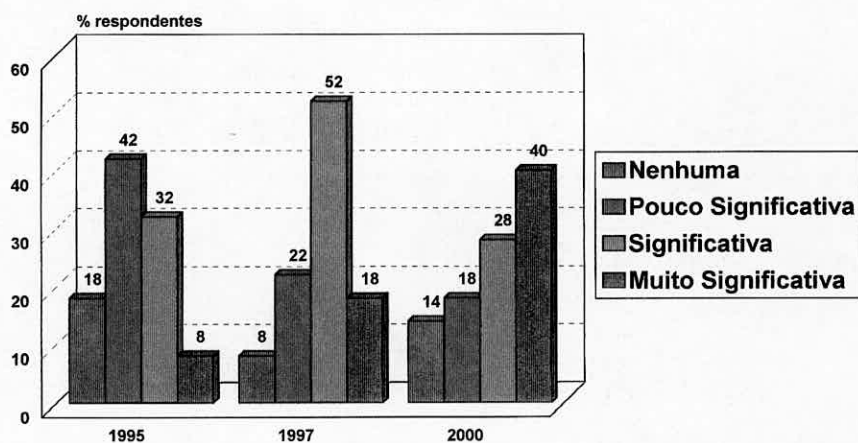
Por último, para o ano 2000, 14% dos fornecedores encaram como de nenhuma ameaça o *global sourcing*, 18% como de ameaça pouco significativa, 28% para ameaça significativa e a maioria (40%) como de grande ameaça. Em contrapartida, do ponto de vista da oportunidade, 7% das empresas encaram como nula, 28% como de pouca significativa, 39% como significativa e 26% como muito significativa.

Embora no futuro as esperanças de oportunidade tenham aumentado, a porcentagem de empresas que responderam o *global sourcing* como um grande ameaçador é considerável (40%). Muitas consideram ser grande a possibilidade de perder pedidos no futuro devido ao *global sourcing*.

9- Como reduzir defasagem da gerência

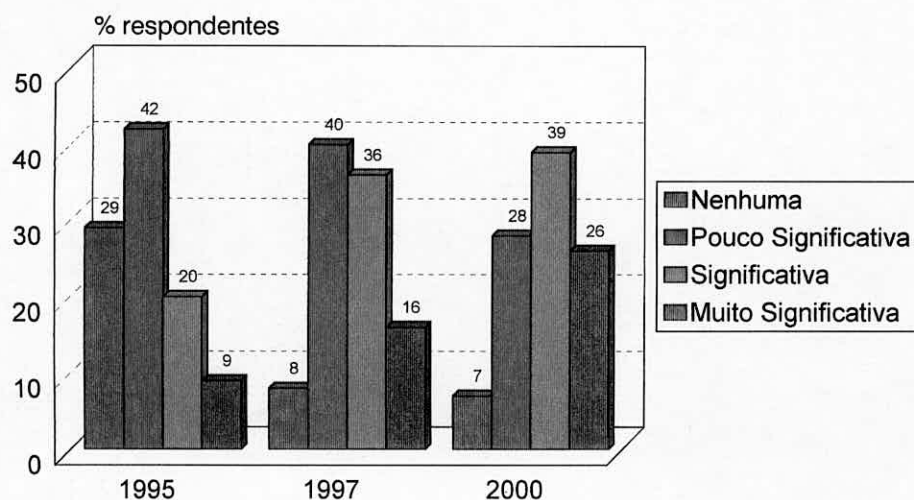


10- Suprimento Global como Ameaça



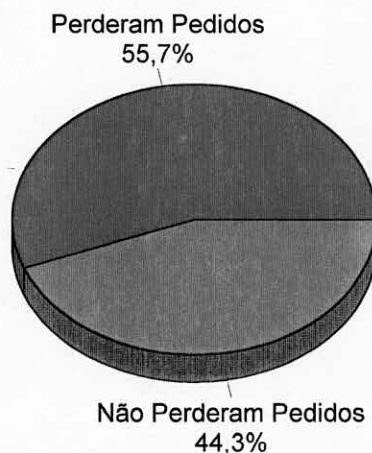
" Global Sourcing" visto como ameaça no futuro e não no presente

11- Suprimento Global visto como Oportunidade



"Global Sourcing " encarado como oportunidade no futuro e não no presente

12- Perda pedidos para concorrentes não instaladas no país



Maior parte das empresas já perdeu pedidos para concorrentes não instalados no país
N=88

Tudo isso nos leva a crer que o futuro do setor de autopeças é um grande enigma, onde os mais preparados serão os de maiores chances para superarem os obstáculos. Resumindo em um símbolo, o *global sourcing* se assemelha a um ideograma chinês, onde a crise representa um caminho para mudança (figuras 10 e 11).

Uma das faces da crise pode ser vista na perda de pedidos para concorrentes no exterior (figuras 12 e 13). A maior parte das empresas já perdeu pedidos para concorrentes não instalados no país (cerca de 55,7%), situação que se agravará caso não se tome as necessárias providências.

Outra face, que também tem seu lado positivo, é a necessidade de redução de preços para não perder pedidos (figura 14). As empresas acham que serão obrigadas a concederem reduções de preços em um futuro próximo, tendo em vista a ameaça de perder pedidos para concorrentes instalados fora do país.

Fora das transações entre empresas, mas inserida nas estratégias empresariais, a terceirização tem apresentado benefícios e experiências negativas para o setor de autopeças. Entre os benefícios, podemos listar, em ordem de preferência, os seguintes: redução de custos (apontado por 66 empresas), facilitador da administração (31), maior facilidade para enfoque no negócio principal (21), redução de pessoal (17) e maior flexibilidade (16) (figura 15).

Como experiências negativas com a terceirização, podemos citar a queda na qualidade no produto final (apontada por 14 empresas), dificuldades operacionais (9 empresas), choque entre diferentes culturas organizacionais e aumento de custos (3 cada) (figura 16).

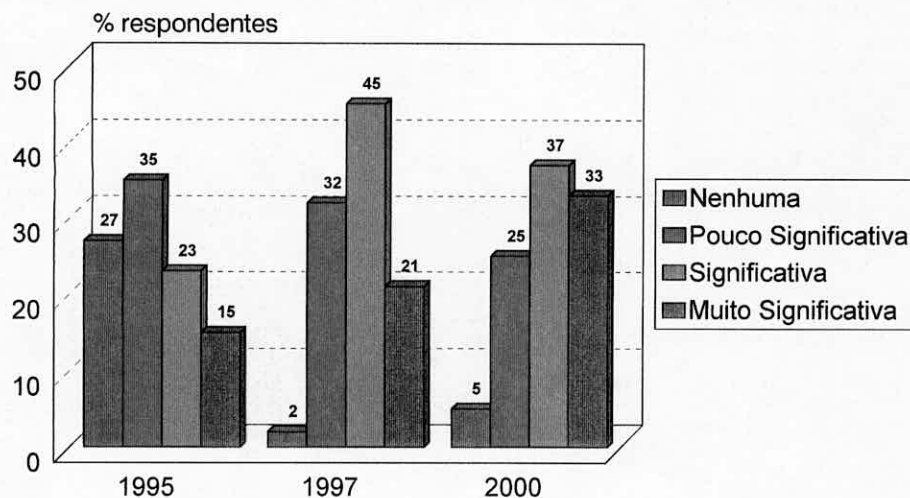
Pelo número de respondentes, observamos que a maioria das empresas encaram positivamente a terceirização, sendo esta estratégia usada com relativo sucesso nos dias de hoje e como uma tendência de continuidade para o futuro.

Outras estratégias ainda poderiam ser citadas, no tocante à redução de fornecedores e negócios diretos com as montadoras (figura 17). Assim, face a intenção da indústria automobilística em reduzir o número de fornecedores, de 81 empresas respondentes, 43,2% acreditam que os seus negócios diretos com as montadoras vão prosseguir sem alteração, 30,9% delas acreditam que seus negócios reduzirão significativamente e 25,9% acreditam em um aumento significativo de negócios.

Em caso de redução dos negócios diretos com as montadoras, a estratégia principal a ser adotada é tornar-se “second tier”, ou seja, um fornecedor associado a outros e hierarquicamente inferior, por meio de alianças empresariais. O “second tier” vai abastecer o “first tier”, que fornecerá o produto final à montadora (torna-se total ou parcialmente sub-fornecedor de montadoras). Outras respostas dadas foram: iniciar/ampliar negócios na área de reposição (19,5%), na área de exportação de autopeças (7,8%) e fora da área de autopeças (7,3%); ou ainda reduzir o tamanho por meio de “downsizing” (17,1%) (figura 18).

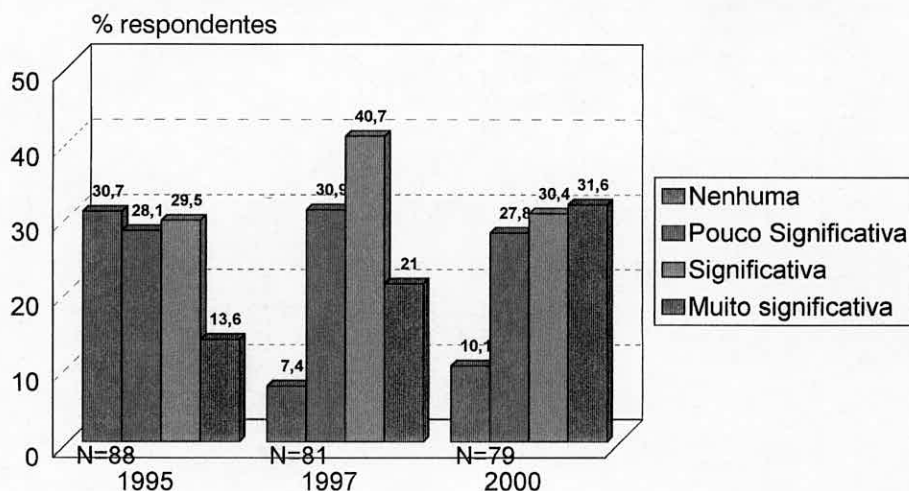
Podemos concluir que a dinâmica das estratégias empresariais, mais que um modismo passageiro, é essencial para a sobrevivência das empresas de autopeças neste novo cenário competitivo. Com a globalização da economia, não podemos dividir o mercado em nacional e estrangeiro e esperar proteção de um frente ao outro, como já

13- Perda Pedidos-Concorrentes Não Instalados no País



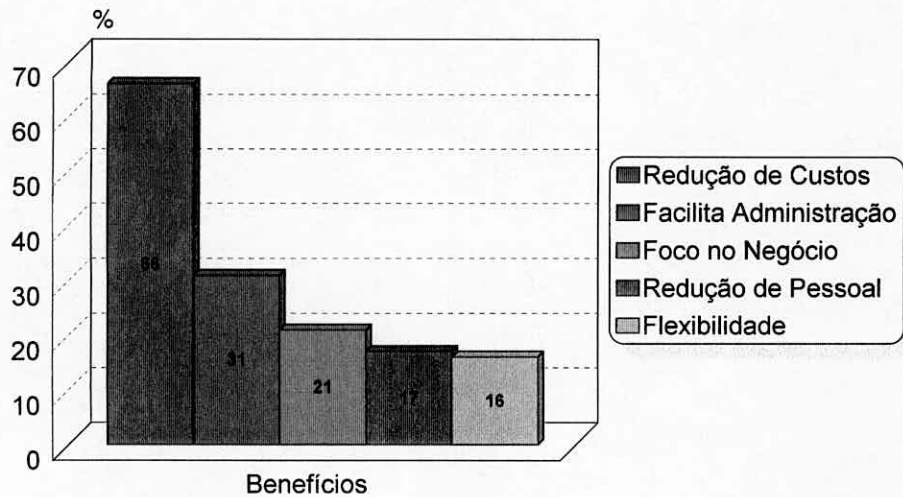
Empresas consideram grande a possibilidade de perder pedidos no futuro para empresas não instaladas no Brasil

14- Redução de Preços para Não Perder Pedidos

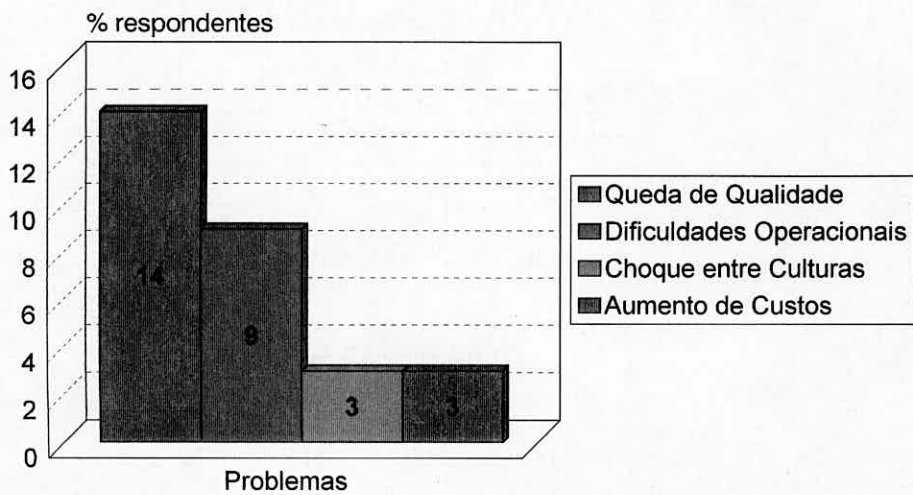


As empresas acham que serão obrigadas a conceder reduções de preços em um futuro próximo, tendo em vista a ameaça de perder pedidos para concorrentes instalados fora do país.

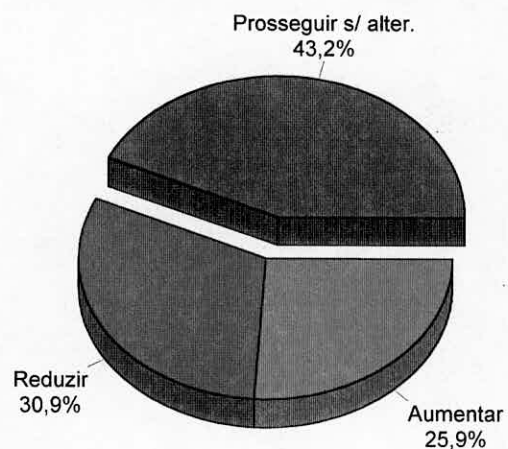
15- Benefícios da Terceirização



16- Experiências Negativas c/ a Terceirização

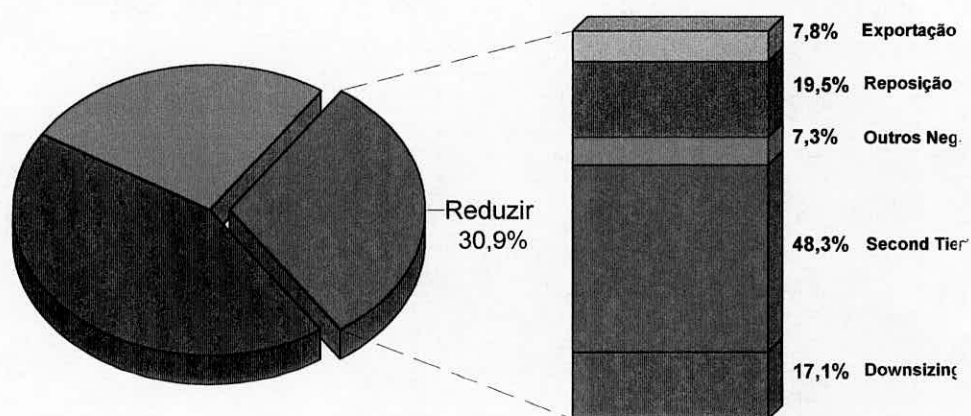


17- Redução Fornecedores e Negócios Diretos com Montadoras



N=81

18- Em caso de redução, qual a estratégia a ser adotada



indica o aparecimento de um sistema de suprimento global (*global sourcing*) de autopeças. Neste sentido, faz-se necessário que se atente à defasagem e obsolescência de nossa tecnologia, que pode custar para o país grandes perdas em seu posicionamento frente à indústria automobilística mundial.

2. - Montadoras

O questionário da equipe Sindipeças-MIT fornecido às montadoras guarda a mesma estrutura do questionário dado às empresas de autopeças. Este questionário busca traçar o novo perfil da indústria automobilística e mostrar o que as montadoras esperam de seus fornecedores.

Como já foi dito, a indústria automobilística pretende reduzir o número de fornecedores, através de sua hierarquização e produção de sistemas completos, e não simplesmente peças. Já que o interesse desta nova configuração é sobretudo das montadoras, elas vão estimular o setor de autopeças a realizar alianças estratégicas e *joint ventures* ou, em outras palavras, estimular o aparecimento e desenvolvimento das mais variadas estratégias empresariais.

Os resultados com a pesquisa confirmam esta tendência: 75% das montadoras pretendem intensificar o estímulo à realização de alianças entre seus fornecedores, inclusive entre fornecedores locais com estrangeiros para acesso a novas tecnologias (figuras 19 e 20). Atualmente, vários fornecedores independentes de capital nacional e multinacionais estão envolvidos em projetos de desenvolvimento conjunto.

Responsabilizando mais o fornecedor, a montadora pode se especializar em sua atividade principal, desverticalizando-se. Isto pode ser verificado na avaliação do percentual de valor agregado por fornecedor. Tomando uma certa montadora como exemplo, observamos que 60%, em média, dos fornecedores de seus principais modelos são independentes, ou seja, sem participação de capital na montadora e cerca de 25% das peças e componentes são de fabricação interna (figura 21). Com o passar do tempo, a tendência é de aumentar esta diferença, em favor da produção independente.

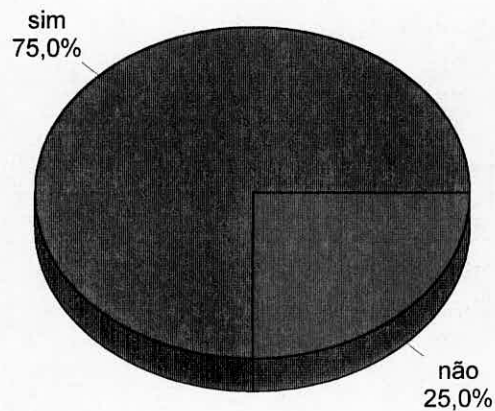
Os fornecedores independentes são a maioria absoluta, considerados os 50 maiores em volume monetário de compras, para todas as montadoras. Se é uma tendência a terceirização a favor destes fornecedores independentes, fenômeno concomitante é a unificação e hierarquização dos fornecedores. Alta porcentagem do valor das compras das montadoras (em torno de 80%) vem de fornecedor único (figura 22).

Várias são as razões para a escolha de fornecedor único. Os principais são: tecnologia exclusiva e mais avançada, competitividade de preços, qualidade medida em número de peças rejeitadas por milhão em padrão nacional e situação financeira sólida, dentre outros (tradição de bom relacionamento, tipo de peça e empresa controlada ou coligada - figura 23).

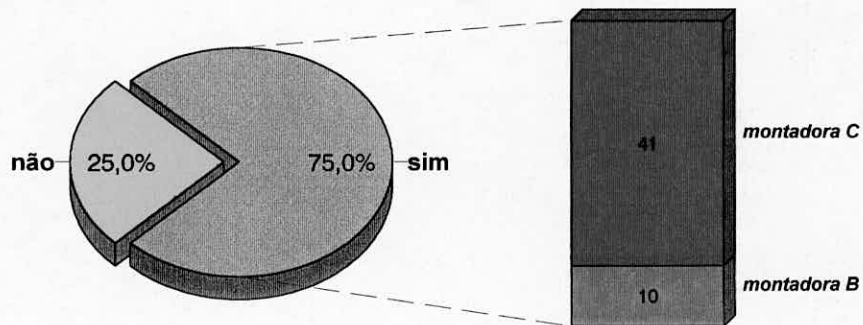
Este fornecedor único pode ser nacional ou não. A pesquisa demonstrou que a participação percentual sobre o valor total das compras vindas do Mercosul e de outros países (importações) tende a aumentar, como resultado do *global sourcing*. Aos estrangeiros se estenderá condições similares a fornecedores brasileiros, desde

19- **Estímulo a realização de joint ventures e alianças estratégicas**

Pretende intensificar ?



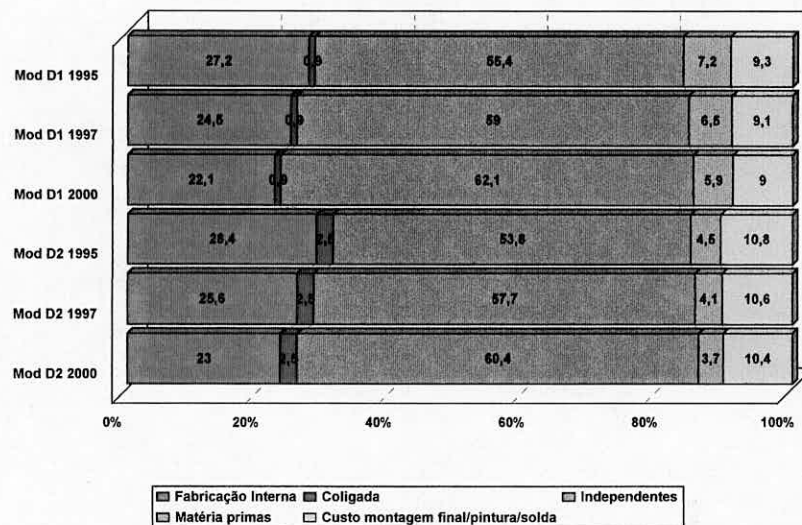
20- **Estímulo a realização de joint ventures e alianças estratégicas de fornecedores locais com estrangeiros para acesso a novas tecnologias**



Coluna: número de joint ventures e alianças realizadas/propostas

21 Verticalização - Montadora D

Percentual de valor agregado por fornecedor



22- Fornecedor único

	Número de itens supridos	% valor de compras
Montadora B	10000	72%
Montadora C	75%	80%
Montadora D	1500	80%

que garantam um preço base internacional e melhoria na qualidade (padrões internacionais), invistam para adequar capacidade produtiva a demanda e adotem novas tecnologias (figura 24).

Em vista do exposto, podemos concluir que as montadoras estão tão interessadas quanto às empresas de autopeças em seu processo de reestruturação setorial. Isto se dá em vista da necessária hierarquização dos fornecedores e consequente diminuição de empresas fornecedoras diretas à linha de montagem, ganhando em qualidade e preços de seus produtos, por meio das estratégias empresariais analisadas.

3. - Material de imprensa

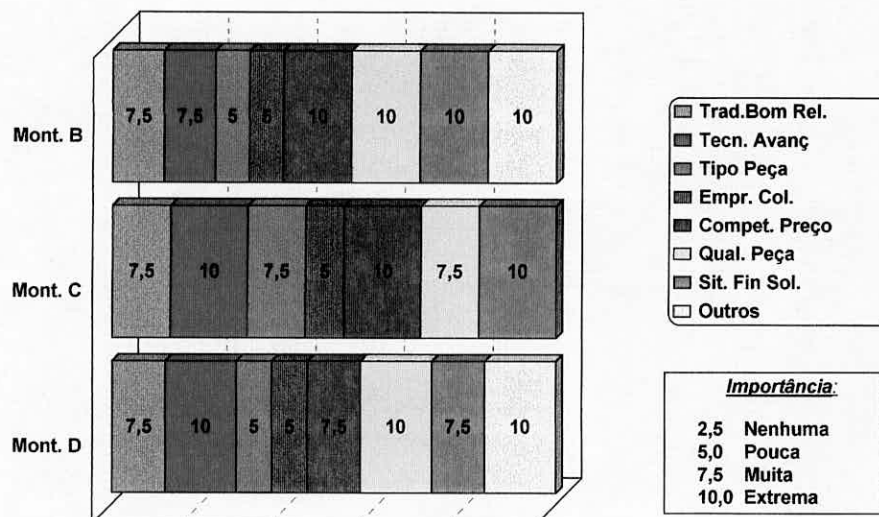
Várias empresas nacionais e estrangeiras têm se associado de diversas maneiras todos os dias. Noticiadas nos jornais, essas associações aparecem com os mais diversos nomes, muitas vezes não correspondendo ao verdadeiro tipo de transação, já que notícias hoje são lidas, amanhã estarão empilhadas com outras tantas de jornais velhos. Pois o que mais interessa é a dinâmica das mudanças, estratégias e transações que ocorrem todos os dias.

O período de análise inclui sobretudo o ano de 1995 (além do final de 1994 e início de 1996), tempo em que as empresas de autopeças estavam respondendo aos questionários, recebidos durante o primeiro semestre de 1996 (as montadoras entregaram suas respostas em maio deste ano).

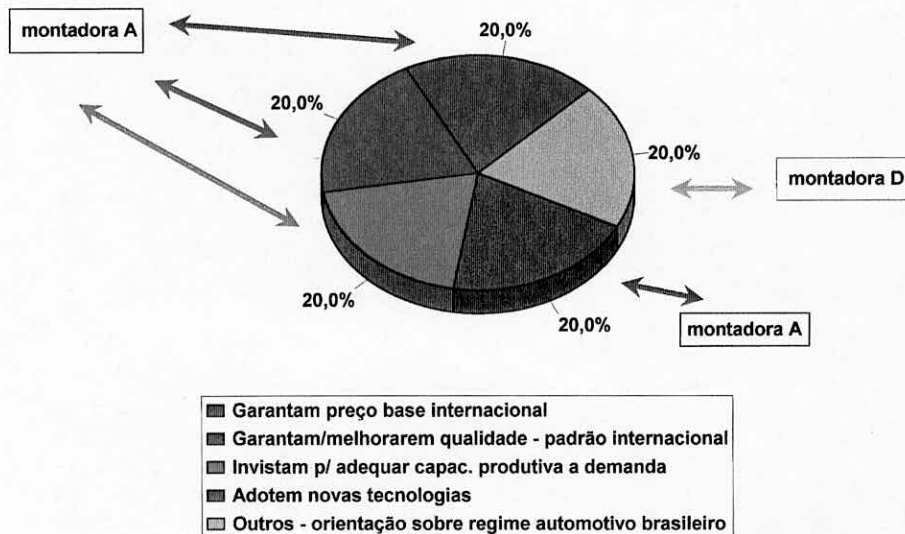
As notícias dizem respeito à globalização da indústria automobilística e à reconfiguração do setor de autopeças no Brasil, enfatizando os mesmos pontos enfatizados neste trabalho. Tratam de política industrial; fusões, aquisições, joint ventures e acordos; reconfigurações e técnicas de produção enxuta (e sua associação com as estratégias anteriores); Mercosul/Argentina; novos investimentos; global sourcing/exportações; realocações e relacionamento entre montadoras/fornecedores.

Foram selecionados alguns exemplos genéricos de alianças estratégicas no setor de autopeças no Brasil, sem a preocupação de classificar corretamente as transações enfocadas, dando mais atenção à dinâmica do processo. Observamos nesses exemplos tanto transações internas como internacionais (Mercosul - Argentina ou não). Destacou-se os personagens e os principais dados de cada operação, como pode-se ver nas tabelas seguintes:

23- Escolha de Fornecedor Único



24- Extensão de condições similares a fornecedores brasileiros, desde que :



Alianças estratégicas do setor de autopeças no Brasil

1. Aquisições

Data (jornais)	Comprador	Vendedor	Dados Relevantes
05/12/94	Plascar	Plasvigor (MG)	A Plascar encerrou 94 c/ 7 fábricas, 4 a mais que 93
16/05/95	Cofap	Kadron	O valor da aquisição da Kadron (escapamentos) deve girar em torno de US\$ 25 a 30 milhões
31/07/95	Freios Varga	Indufren (Arg)	A Varga foi rebatizada de Frenos Varga
31/08/95	Impsa (Arg)	Fábrica de molas e chicotes elétricos da Ford (Jaboatão - PE)	Nesta transação, a Puerto Seco (grupo Impsa) constitui uma nova empresa que será responsável pela fábrica em Jaboatão: a TCA - Tecnologia em Componentes Automotivos LTDA
06/09/95	Goodyear	Hightech	A Hightech produz amortecedores a ar (sede em Mauá). O valor da negociação é de US\$ 4 milhões
19/09/95	BTR plc (Reino Unido)	OSA SA Organizações Sistemas E	O grupo OSA é de Jundiá, da família Castro (dona da Plascar). Vendeu 98% de seu capital. Valor da transação: US\$ 90 milhões
11/10/95	Magneti Marelli (grupo Fiat)	Harman	A sociedade francesa M. Marelli assinou o acordo referente à aquisição com o grupo Reydel Industries para a compra de todas as ações da Harman (retrovisores)
20/10/95	Tupy S/A (Brasil)	Sofunge - Mercedes-Bens do Brasil	
21/10/95	ABS (grupo Bradesco)	Cofap	A ABS Empreendimentos Imobiliários Participações e Serviços S/A, do conglomerado Bradesco, comprou 40% do capital votante da Cofap.
nov/95	Dana Corp. (EUA)	Braseixos	A norte-americana Dana Corp. (pistões e anéis) incorporou a divisão de eixos leves da Braseixos/Rockwell
dez/95	Siebe plc (Inglaterra)	Tubotécnica (Osasco/SP)	A Tubotécnica, que fabrica vários tubos de plásticos (náilon) para veículos, vendeu 80% do seu capital
12/01/96	Randon Participações S/A	Francisco Stedile S/A	Ambas são de Caxias do Sul. A Randon é uma holding que atua nas áreas de implementos para transportes, autopeças e sistemas automotivos e a F. Stedile fabrica componentes para freios. A aquisição equivale a 57,66% da participação acionária
jan/96	Delphi (EUA)	Sielim (BRA -MG)	A Delphi, da área de chicotes para a parte elétrica dos veículos, está concluindo a compra da mineira Sielim, que tem duas fábricas de chicotes elétricos.

2. Joint Ventures

Data (Jornais)	Empresas	Dados Relevantes
05/12/94	Durex (baterias) e Ernemex	A mexicana Ernemex produz 9 milhões de baterias/ano em suas modernas instalações, contando com 400 funcionários
05/12/94	Wiest (BRA) e Dana Corp.(EUA)	A nova empresa resultante (Simesc - Parish) vai produzir longarinas (caminhões e ônibus). A Dana terá 60% do capital
jan/95	Michelin SCA e Continental AG	Ambas do ramo de pneus, pretendem reduzir seus custos em torno de US\$ 60 milhões anuais.
set/95	Randon Participações S/A (RS) e Jost Werk AG, da Alemanha	Ambas constituem a Jost Brasil Sistemas Automotivos LTDA, e o controle é da Randon (51%). Produzirão componentes para veículos articulados, como 5a roda, pino-rei, aparelhos de levantamento e componentes para sistemas intermodais.
06/10/95	Freios Varga e T&N (Turner & Nowall)	A Varga Ferodo S.A. será construída em Itacemópolis (invest. de US\$ 3,5 milhões). Ela receberá tecnologia de materiais de fricção da Ferodo, subsidiária da T&N. A Varga fez sua primeira JV com a Lucas (que detém 33% de suas ações) em 1971
24/01/96	Arteb (BRA) e Sico International	A partir desta JV será criada a Sicart , com 51% do capital pertencente à Sico, que fabrica espelhos para automóveis na Espanha

3. Acordos

Data (jornais)	Empresas	Finalidade
15/01/95	Robert Boch (Campinas-SP) e Argelite Saic (ARG)	Sociedade (60% da Boch), de nome Robert Boch Argentina Industrial, fabricará equipamentos elétricos e de ignição p/ veículos do Mercosul
30/01/95	Tectran (grupo Avibrás Aeroespacial), Ford e VW	Acordo para nacionalizar veículos militares e garantir a manutenção dos veículos através de peças de reposição.
13/04/95	Metal Leve e Dana Corp	<i>Global Sourcing</i> - comércio de pistões e anéis no Mercosul
13/09/95	MWM Motors Diesel e VDB	Desenvolvimento e fornecimento de motores diesel para Valmet
set/95	Impsa do Brasil e Puerto Seco S/A	Criaram a Copsec para fabricar chicotes elétricos, molas helicoidais e condutores elétricos.

4. Fusão

Data	Empresas	Dados
dez/94	Borg Warner e Amortex	Embreagens (invest. de US\$ 7 milhões)

IV - Conclusão: tendências e perspectivas

A reestruturação do setor de autopeças proporcionou o aparecimento de novas estratégias empresariais mais flexíveis (ora menos, ora mais agressivas) que as clássicas incorporações e fusões, positivadas na Lei das SAs há vinte anos atrás. Estas novas estratégias são caracterizadas genericamente como alianças estratégicas, que incluem as variadas espécies de aquisições (controladoras ou não) e *joint ventures* (corporativas ou não).

Dentro desta dinâmica, o Brasil se insere no contexto mundial não só como potência de mercado consumidor, mas também como promessa de abarcar uma indústria automobilística com padrões internacionais. Movimentações como o *global sourcing* forçam o setor como um todo a atender a estes padrões. Para tanto, é preciso que se reduzam as defasagens, em relação aos níveis internacionais, da parte material e humana desta indústria.

Pensar em redução das defasagens de nossa indústria significa, em um primeiro momento, modernizar-se em termos tecnológicos. Isso pode ser conseguido pelas diversas transações apresentadas, de que se esperam resultar em ganhos de produtividade e de escala, com conseqüente redução de custos, além de melhorias na qualidade dos produtos. Atingindo padrões mundiais, nossas empresas estarão aptas a fornecerem sistemas agregados a montadoras localizadas em todo o mundo.

Ganhar em tecnologia, muitas vezes representa perda de pessoal. Onde poucas máquinas substituem muitos trabalhadores, teremos produtos mais baratos, mas menos gente para comprá-los, com o conseqüente aumento do desemprego. Anteriormente, já fora dito que aumentos na produtividade muitas vezes não geram aumento de empregos ou salários.

De outro lado, porém, não se modernizar com novas tecnologias ou não transacionar com outras empresas, que várias vezes também resulta em aumento das taxas de desemprego, pode levar à falência de muitas delas, que não terão competitividade frente às demais. Isso também resultaria no fechamento de diversos postos de trabalho.

Parece um caso sem solução. Como não há nada mais imediato a se fazer, os empresários correm atrás das inovações tecnológicas, por meio de diversas parcerias entre empresas, e deixam para segundo plano a questão da empregabilidade de seus funcionários. O empresariado brasileiro, sobretudo, continua com antigas visões feudais acerca de seus empregados, sem políticas sociais concretas. A pessoa do empregado só é levada em consideração no momento em que suas deficiências se refletem na produção.

A responsabilidade de responder a estas questões é da mesma gerência que tão bem se classificou como praticamente igual aos padrões mundiais. Que ela traga não só as melhorias de qualidade, tecnologia e competitividade internacionais mas também, em suas transações com o exterior, traga novas visões de gestão de pessoal, respondendo à questão do desemprego que, antes de ser um problema macroeconômico, é um problema setorial.

BIBLIOGRAFIA

(em ordem de citação)

- Womack, James P.; Jones, Daniel T. & Roos, Daniel; "A máquina que mudou o mundo."; Editora Campos, Rio de Janeiro, 1992.
- Relatórios especiais da Price Waterhouse (94/95) - Fusões e aquisições de empresas no Brasil - Corporate Finance.
- U.W. Rasmussen, "Aquisições, fusões & incorporações empresariais - estratégias para comprar e vender empresas no país e no exterior", Aduaneiras, 1989
- L. Behrends, Frederico; " Comércio Exterior", editora Ortiz, 1993

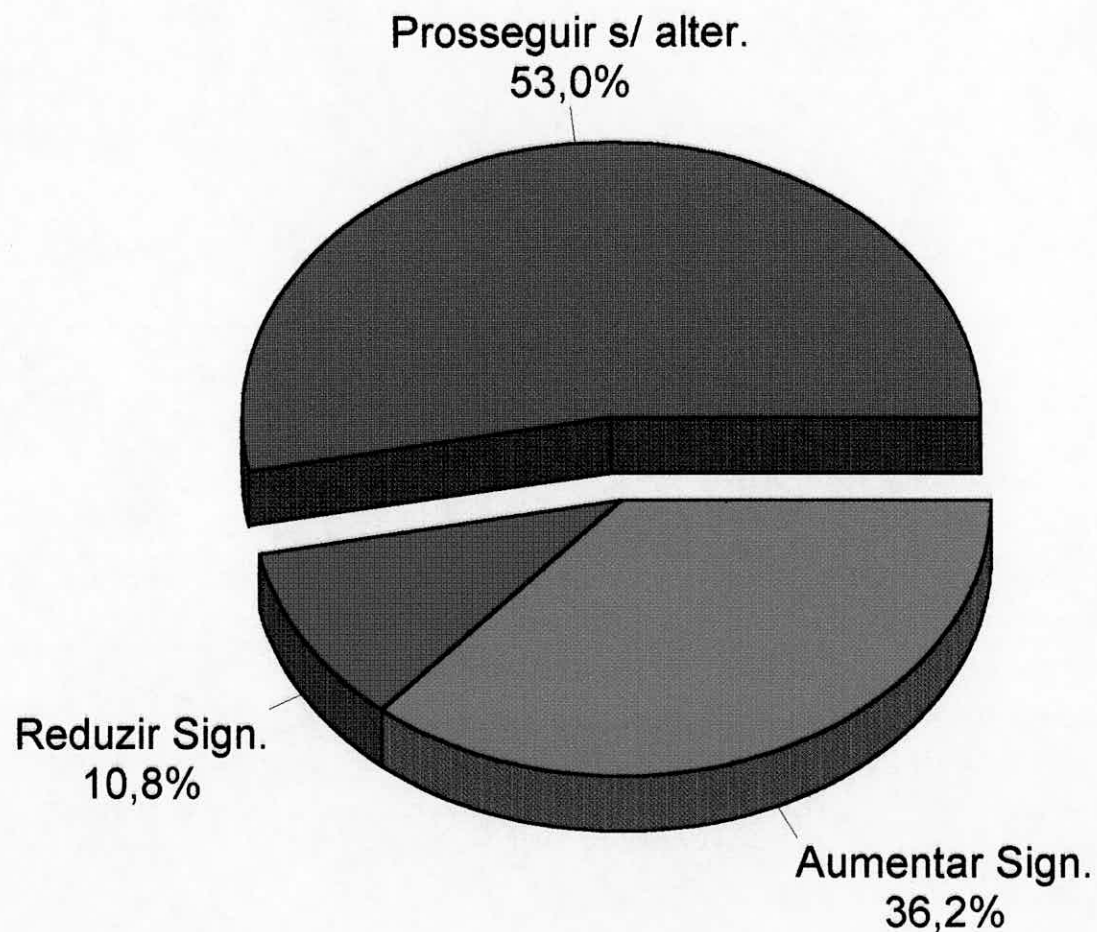
(outros)

- Pesquisa IMVP - MIT - Sindipeças - equipe da FGV
- Periódicos (Gazeta Mercantil, Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo, Revista de Administração de Empresas da Fundação Getúlio Vargas [*RAE* - FGV; *RAE light*]).
- Harvard Business Review, "Insights from the world's leading thinkers".
- Legislação pertinente.
- Aulas e palestras na FGV.

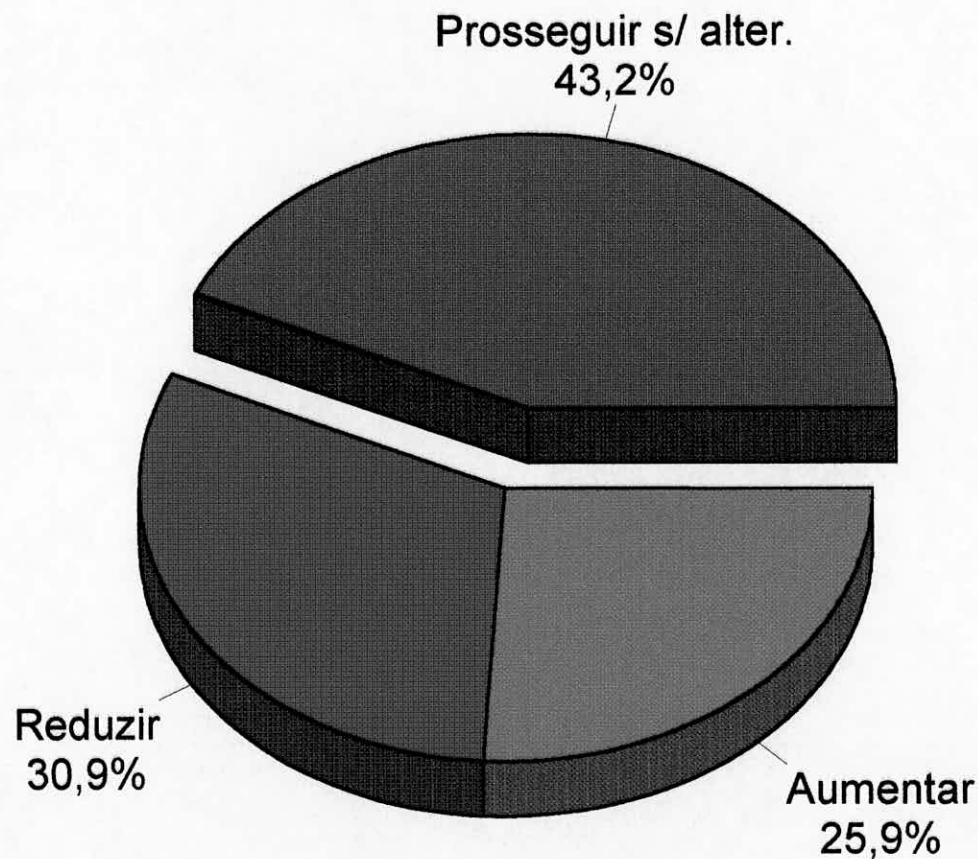
Anexo I

Gráficos de Autopeças

Efeitos "Global Sourcing" sobre Invest. Planejados

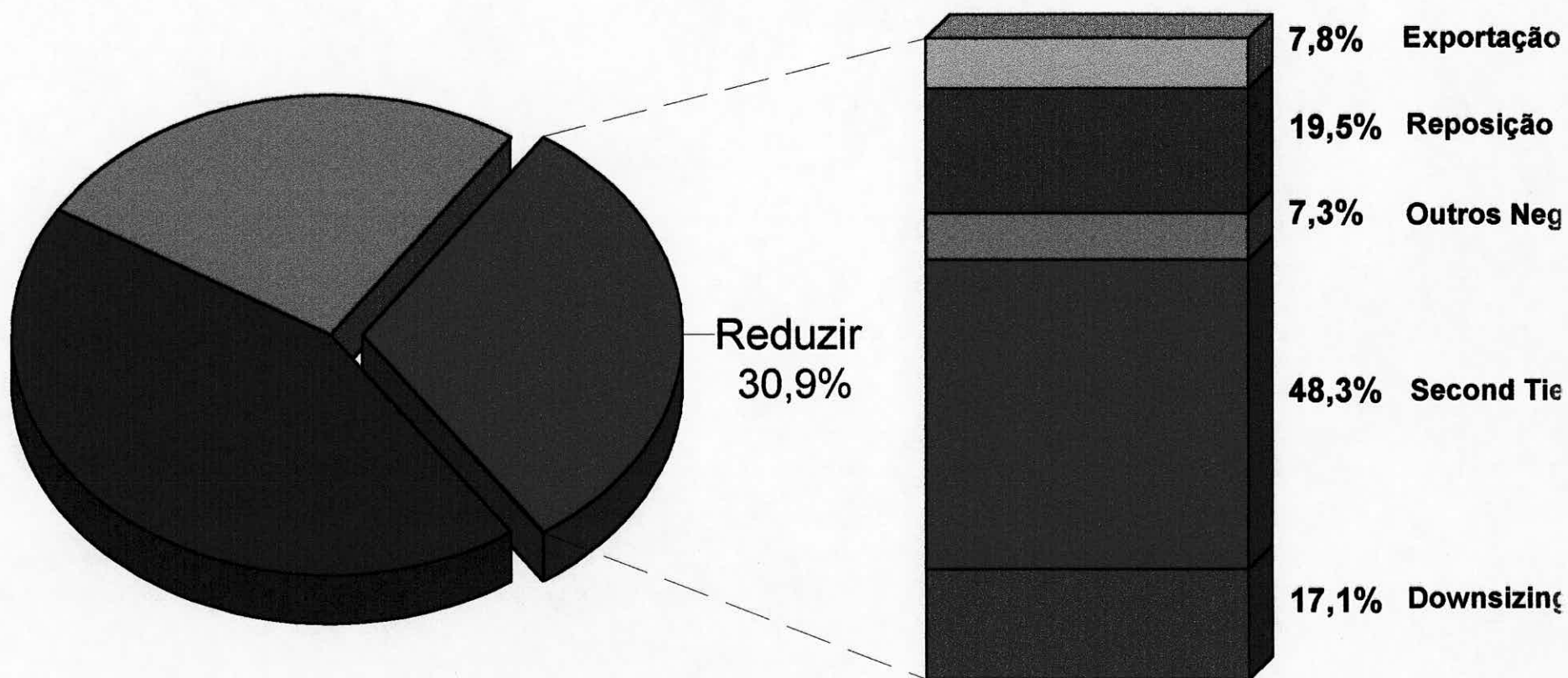


Redução Fornecedores e Negócios Diretos com Montadoras

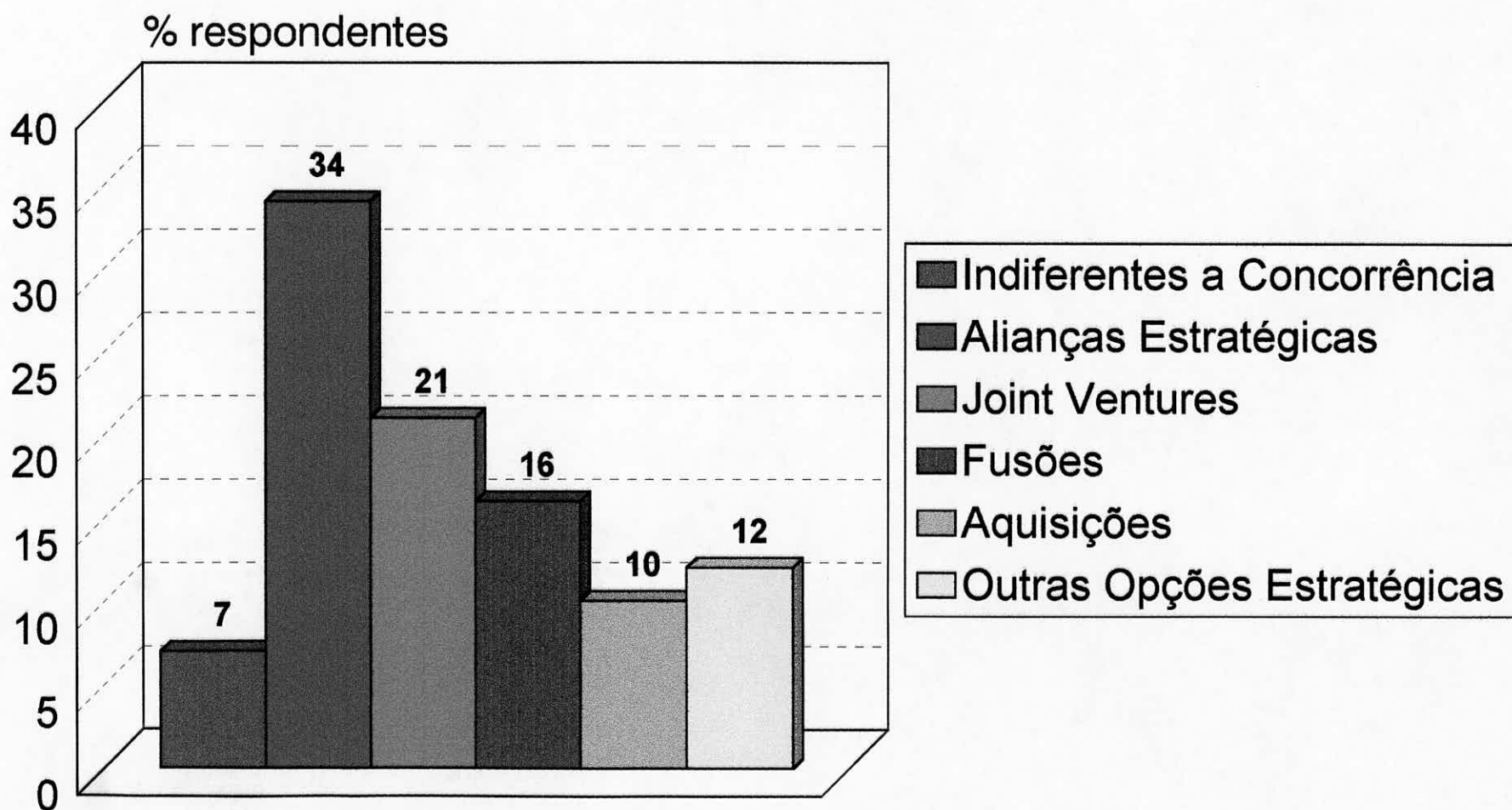


N=81

Em caso de redução, qual a estratégia a ser adotada



Estratégia da Concorrência frente ao Global Sourcing



Anexo II

Gráficos das montadoras

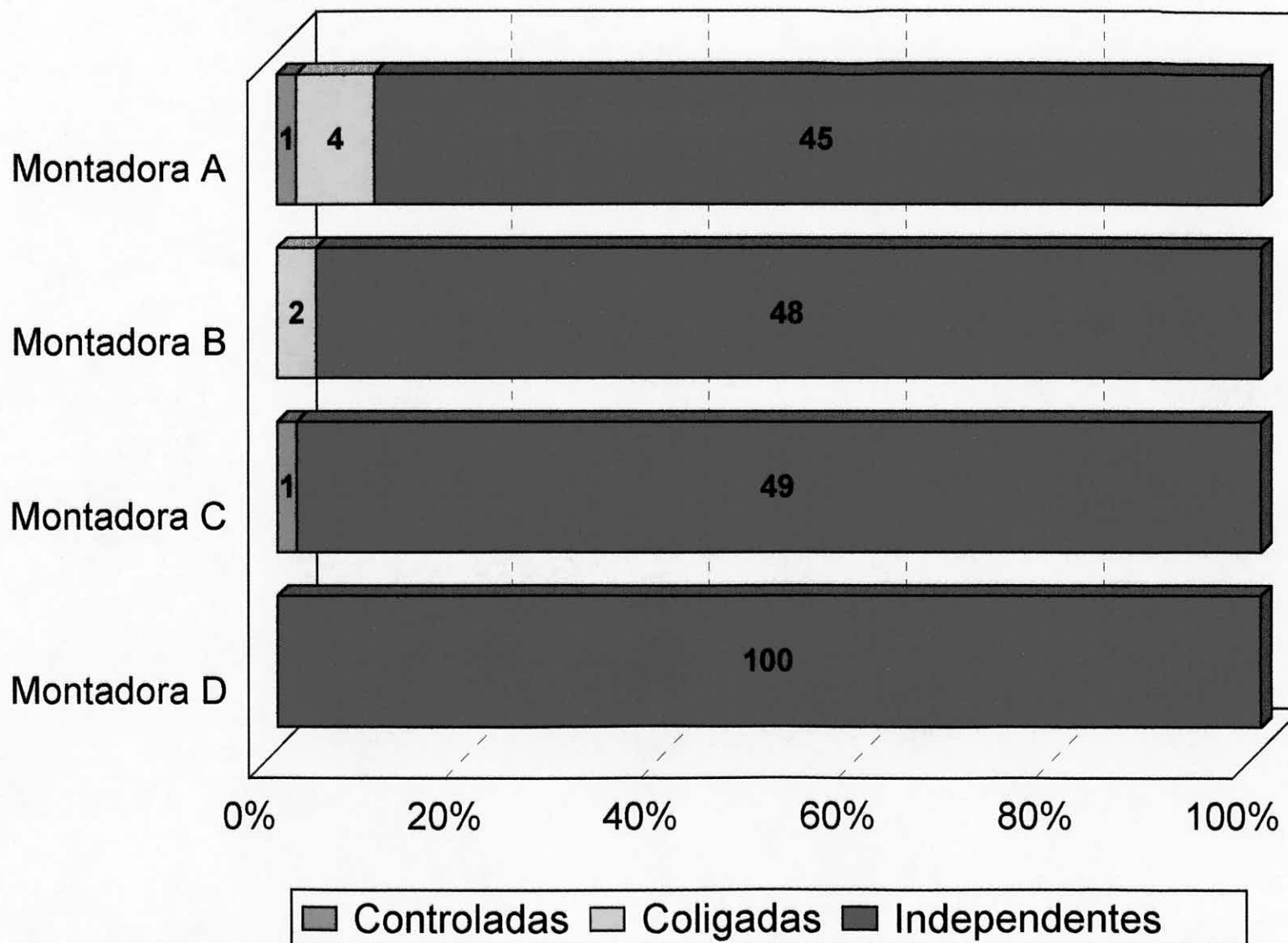
Fornecedores Independentes

Montadoras	Envolvidos em projeto de desenvolvimento conjunto	Quantos estarão no ano 2.000 (expectativa)
B	40	30
C	17	-
D	50	-

Fornecedores Independentes Multinacionais

Montadoras	Envolvidos em projeto de desenvolvimento conjunto	Quantos estarão no ano 2.000 (expectativa)
B	mais que 100	mais que 100
C	19	-

Classificação - 50 maiores fornecedores em volume monetário de compras



Conteúdo Local e Importado - Montadora D

Porcentagem sobre o valor tota de compra:

