
Iochepe-Maxion: o desafio da liderança na mecanização brasileira

José Luiz Tejon Megido

Professor Convidado do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa) e Professor de Pós-Graduação da Escola Superior de Propaganda e Marketing

Evolução recente do mercado

Nos últimos anos, o mercado brasileiro de máquinas agrícolas passou por retração fortíssima. Em 1992, a indústria vendeu pouco menos de 12 mil tratores, contra 21 mil em 1990 e 26 mil em 1989. Em 1986, ano do Plano Cruzado, as vendas tinham chegado ao pico de 45 mil unidades. No entanto, 1993 foi um ano de recuperação, com 21.400 unidades vendidas. Para os próximos dez anos, as estimativas da Iochepe-Maxion são de mercado estabilizado em torno de 30 mil unidades por ano.

Atualmente a Iochepe-Maxion detém cerca de 45% do mercado nacional de tratores, seguida pela Valmet, com 25%, e pela New Holland, com 24%. No caso de colheitadeiras, a Iochepe-Maxion detém 29%, a SLC, 34%, e a New Holland, 37% do mercado.

Internacionalmente, a John Deere é empresa de vanguarda no setor de mecanização, tendo no Brasil a SLC como coligada. A IH-Case, outra empresa importante no cenário mundial, foi constituída em meados dos anos 80, através da fusão entre a Case e a International Harvester, justamente como forma de enfrentar os grandes concorrentes. Outras corporações as-

cedentes no plano mundial são a Ford-New Holland e, apesar das dificuldades, a própria Massey Ferguson. As demais tendem a atuar em nichos restritos ou mesmo a desaparecer em futuro próximo por meio de aquisições, *joint-ventures* ou falências, como foi o caso das marcas britânicas de tratores (Marshall, entre outras).

Ainda no plano internacional, o mercado vem passando por transformação significativa no que diz respeito à diminuição do número de máquinas produzidas, substituindo a variável quantidade por um equacionamento entre maior potência e maior valor adicionado. Isto é reflexo dos próprios dados do *agribusiness* internacional, os quais indicam tendência de aumento da extensão média e redução do número de propriedades rurais. Assim, os tratores mais potentes estão adquirindo importância crescente nos mercados.

Dentro dessa transformação, está surgindo nova geração de tratores e colheitadeiras de grande porte e informatizados. Trata-se da chamada **nova tecnologia de mecanização**, direcionada para atender às demandas das grandes unidades produtivas rurais.

As inovações tecnológicas de ponta introduzidas nessas novas

Depoimento

Apresentação feita no IV Seminário Anual do Programa de Estudos dos Negócios do Sistema Agroindustrial (Pensa), realizado pela Fundação Instituto de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, de 11 a 14 de setembro de 1994, sob a orientação do Professor Decio Zylbersztajn, coordenador do Pensa. Na elaboração deste estudo, o autor contou com a assistência de Martin Jayo, mestrando do Departamento de Economia da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

máquinas estão, em grande parte, associadas a novas demandas, valores e estilo de vida das populações do Primeiro Mundo, onde o segmento **pós-porteira** cobra atitudes ecológicas e conservacionistas. Da mesma forma, o desperdício é combatido como o pior dos males. Todos esses valores acabam sendo incorporados à tecnologia de mecanização. Isto sem contar a relação de conforto e facilidade de operação.

Entre os princípios básicos guardados entre a nova tecnologia e a sua relação com o mundo estão:

- o combate à erosão, significando máquinas mais leves, menos compactadoras do solo;
- as máquinas não-poluidoras e economizadoras de combustível;
- os tratores e as colheitadeiras com **inteligência artificial**, ou seja, equipamentos à prova de erros humanos ou que possam diminuir os sensivelmente. Em uma aplicação de defensivos, por exemplo, qualquer erro de velocidade do trator, para menos ou para mais, provoca não-proteção e desperdício. Assim, as máquinas informatizadas são verdadeiras estações de informação e análise da equação lucrativa hectare a hectare, se for necessário.

Paralelamente à nova tecnologia, alguns fabricantes também têm dedicado atenção aos tratores de pequeno porte e baixa potência, basicamente direcionados para propriedades de até 100 hectares. Buscam desenvolver produtos com inovações tecnológicas que permitam reunir qualidades como bom desempenho, alta eficiência, baixo consumo e custo acessível. Neste segmento, a produção em massa está mais presente e o volume de produção continua sendo a variável-chave para diluir custos e elevar a competitividade.

Há, portanto, a coexistência de dois segmentos de mercado que di-

ferem em suas estruturas de produção e em seus padrões competitivos: por um lado, máquinas com alta especificidade para atender às demandas das propriedades mais desenvolvidas; por outro, produtos desespecificados, destinados à mecanização da pequena propriedade rural. A importância de cada um deles dependerá, naturalmente, do nível de tecnologia agrícola e da estrutura fundiária de cada região.

Comercialização: rede de revendedores e financiamento

A Iochpe-Maxion opera com 140 concessionários distribuídos pelo Brasil. Cada um deles possui, em média, de duas a três filiais, significando algo em torno de 300 pontos de venda no território nacional.

Ao longo dos últimos anos, a empresa tem se esforçado para conseguir bom desempenho de sua rede de distribuição. Em casos mais complexos, tem optado por intermediar a substituição de alguns concessionários, promovendo a compra das concessões por novos proprietários.

O ano de 1994 já se definiu como de grande crescimento das vendas de máquinas agrícolas no mercado nacional. Nos primeiros seis meses do ano, as vendas de tratores foram 112% maiores do que as efetuadas no mesmo período de 1993. Os dois principais fatores que contribuíram para tal ocorrência foram a safra recorde de grãos e a ampliação do volume de crédito da linha BNDES/Finame. Em 1993, o Finame havia destinado à agricultura um total de US\$ 330 milhões. Em 1994, foram alocados US\$ 650 milhões e, para 1995, a previsão é de US\$ 880 milhões. Vale lembrar que, juntamente com a relação de troca, ou seja, quantidade de produto necessária à compra do equipamento, e

as expectativas a respeito da renda agrícola, a disponibilidade de crédito é fator fundamental para o crescimento do investimento em máquinas agrícolas.

O financiamento do Finame cobre, para as regiões Sul e Sudeste, 70% do valor da máquina, com até doze meses de carência e cinco anos para pagamento, com juros reais de 11% ao ano. Nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, o Finame cobre 80% do equipamento, a juros reais de 8,5% ao ano, mais 1,5% ao ano de taxa de risco.

Recentemente, a Iochpe-Maxion idealizou e pôs em prática uma nova e criativa modalidade para o financiamento das vendas. Trata-se da equivalência-produto acoplada a recursos do Finame. A operação consiste no seguinte: o cliente obtém um financiamento junto ao Finame e adquire o seu equipamento. A seguir, assina com a Iochpe-Maxion um contrato no qual esta assume a dívida para com o Finame. O cliente passa, então, a ressarcir a Iochpe-Maxion em valores indexados por determinada quantidade de um produto agrícola, com o intermédio de uma cooperativa ou uma empresa que receba o produto do cliente e repasse seu valor monetário à Iochpe-Maxion. Os produtos mais utilizados nessas operações são o leite, a cana-de-açúcar, a soja, o milho, o boi e o arroz. Dentre as cooperativas e empresas que têm operado nessas condições estão Itambé, Nestlé, Vigor, Parmalat, Batavo, Ceval, Cofocat, Cotrijui e Cocamar.

Um problema existente nesse tipo de solução dizia respeito ao período de tempo entre o repasse dos equipamentos aos concessionários e a compra efetiva pelo cliente. Foi ativada, então, para financiar o estoque dos revendedores, a sinergia do grupo através do Banco Iochpe, que passou a

conceder créditos aos concessionários a taxas equivalentes às do Finame, por 90 dias.

Outra modalidade de financiamento, independente de créditos públicos, é o sistema de consórcio, que já chegou a financiar 12% das vendas da empresa. A Iochpe-Maxion foi pioneira em sua utilização no setor de máquinas agrícolas, no início dos anos 80. Hoje, o consórcio financia 1,5% de suas vendas e a equivalência-produto responde por 22,5%.

Estratégia de produtos

A Iochpe-Maxion sempre foi líder no segmento de tratores de 50 cavalo-vapor (cv) a 100 cv e rivaliza com a *Agrale* e a *Yanmar* no de até 50 cv. A partir de 1989, o foco de interesse da companhia passou a se dirigir, também, para o segmento de maior potência, ou seja, acima de 100 cv, que comporta aproximadamente duas mil máquinas anuais. O principal mercado para este tipo de máquina está no setor canavieiro e na região Centro-Oeste.

A empresa lançou, em 1989, os tratores MAXION 9150 (150 cv) e MAXION 9170 (160 cv) e, em 1993, os modelos MF 660 (150 cv), MF 640 (118 cv) e MF 630 (110 cv). Para 1994, prevê o início da importação do trator MF 3690, de 190 cv, produzido na França. No mercado de colheitadeiras, a Iochpe-Maxion introduziu recentemente o modelo MF 6855, o maior comercializado atualmente no País.

A participação da Iochpe-Maxion no segmento de 100 cv a 200 cv passou de 18,5% em 1990 para 37,4% no primeiro semestre de 1994. Neste segmento, a empresa incorporou a política de não perseguir grandes volumes de produção, mas sim operar com margens de lucratividade maiores, a partir de número menor de unidades co-

mercializadas. Nesse tipo de posicionamento existe espaço para a adoção e o aprimoramento de soluções tecnológicas dentro do paradigma da nova tecnologia de mecanização.

A nova tecnologia chega ao Brasil no momento em que os indicadores de desperdício na produção apresentam níveis altíssimos. Pode-se citar, como exemplo, o caso da soja. A perda média na colheita é de 2,1 sacas por hectare. Segundo o Centro Nacional de Pesquisa da Soja, da Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa), 85% dessas perdas decorrem do

*Há, portanto, a
coexistência de dois
segmentos de mercado
que diferem em suas
estruturas de produção e
em seus padrões
competitivos.*

desajuste da plataforma de corte das colheitadeiras e da inadequação da velocidade de avanço da máquina com relação à velocidade de giro do molinete. Estima-se que em 1994 o desperdício na colheita represente perda superior a US\$ 1 bilhão. Intensificar o uso de máquinas de última geração possibilitaria, sem dúvida, redução drástica nesses indicadores.

O Brasil apresenta bom mercado para a nova tecnologia. Os clientes potenciais são os donos das dez mil maiores propriedades produtivas do País, os chamados *superfarmers*, para os quais a **frota** é elemento fundamental. Exemplos típicos são os proprietários da região de Castro, no Paraná, e da região Centro-Oeste.

Por outro lado, as peculiaridades do mercado brasileiro também precisam ser levadas em conta. Não se pode desconsiderar que 90% das 5.800.000 propriedades rurais do País possuem menos de 100 hectares e respondem pela quase-totalidade da produção nacional de alimentos básicos. Em função dessas características, o Brasil apresenta grande mercado potencial para o **trator popular**. A este respeito, em setembro de 1993 o Ministério da Agricultura apresentou ao Presidente da República estudo de viabilidade para a implantação de um programa de isenção de IPI e ICMS para tratores de até 65 cv, nos moldes do que ocorre no setor automobilístico (O Estado de S. Paulo, 7 set. 1993).

Hoje, o segmento de até 65 cv representa no Brasil uma frota de 150 mil tratores, aproximadamente 31% da frota total. As potencialidades da faixa popular de mercado ficam ainda mais evidentes se considerarmos que a idade média dos tratores nesse segmento é, segundo estimativa da Iochpe-Maxion, de 15 a 18 anos, necessitando de renovação.

A Iochpe-Maxion opera na faixa popular com o modelo MF 250, que chega ao mercado por US\$ 12 mil. A média de preço dos tratores no Brasil é de US\$ 30 mil e, no segmento de pequeno porte, de US\$ 16 mil.

Nos Estados Unidos, a *AGCO Corporation* comercializa um pequeno trator, em diversas versões até 40 cv, com preço ao consumidor a partir de US\$ 900. Trata-se de equipamento dirigido às necessidades de jardinagem e pequenos sítios.

Nos países do Leste europeu e da China existem tratores com 40 cv a 55 cv por preços entre US\$ 5 mil e US\$ 6 mil. Entretanto, apesar do baixo preço, esses equipamentos não se constituem em

ameaça aos fabricantes brasileiros. Suas especificações de motor e potência são inferiores às dos modelos brasileiros e sua vida útil é menor. Além destes, outro fator deve ser ponderado quanto aos tratores do Leste europeu, ou seja, com a inserção desses países na economia mundial, a tendência será de aumento nos preços de venda, reduzindo substancialmente a competitividade de seus produtos.

De qualquer forma, os exemplos recentes da indústria automobilística evidenciam ser inadequado apostar no potencial competitivo de produtos rústicos para a faixa popular de mercado. O grande desafio nesta faixa parece estar no uso de alta tecnologia para viabilizar um trator agrícola atual, eficiente e, ao mesmo tempo, com preço acessível.

O *agribusiness* brasileiro e a nova tecnologia de mecanização

Introduzir e utilizar, eficientemente, a nova tecnologia de mecanização no Brasil exigirá profunda reestruturação não só da indústria de tratores e máquinas agrícolas, mas também de todo o *agribusiness* nacional. Essa reestruturação pode ser esquematizada, resumidamente, em três pontos:

- maior integração setorial entre as companhias produtoras de insumos e bens de produção, no **antes da porteira**;
- revisão do papel das redes de comercialização de maquinaria, formulando-se uma ação comercial diferenciadora e comprometida com o sucesso do cliente final;
- modernização da gestão da propriedade rural, introduzindo conceitos de qualidade total.

Hoje, os segmentos do **antes da porteira** praticamente não conversam entre si. Não há diálogo,

por exemplo, entre os fabricantes de implementos agrícolas e os produtores de tratores. É igualmente muito frágil a aproximação das empresas de sementes, defensivos ou adubos com o setor de máquinas. No novo paradigma tecnológico, com as máquinas agrícolas incorporando mecanismos e sistemas eletrônicos de controle da eficiência no plantio, na colheita, na aplicação de defensivos etc., essa situação terá de mudar. O estabelecimento de programas conjuntos entre empresas de setores distintos, no **antes da porteira**, será necessidade básica para a competitividade do *agribusiness* nacional.

O setor de implementos terá participação-chave nessa integração. Estimam-se as vendas desse mercado em aproximadamente US\$ 300 milhões em 1993. A proporção média é de US\$ 4.500 comprados em implementos para cada trator comercializado. O setor terá de responder com alta tecnologia, não só para o segmento de maior porte, mas também na viabilização de implementos populares modernos.

A nova tecnologia representará, igualmente, mudança no estilo de atuação do sistema de comercialização. Hoje, em sua grande maioria, os pontos de venda de maquinaria agrícola têm como essência de sua ação a barganha de preços, prazos e condições. O produtor rural vem fazendo muito *shopping* telefônico nas casas comerciais do interior. Em amostragem realizada no município de Rondonópolis, Mato Grosso, verificou-se que de cada dez contatos comerciais, sete são iniciados por telefone. O distribuidor limita-se a conseguir melhores margens negociais com seus fornecedores, para que a opção de compra dos clientes venha para seu estabelecimento e não para o do vizinho. Com a nova tecnologia de mecanização, tratores e colheita-

deiras funcionarão como estações de tecnologia e informação de resultados. Isto criará novos fatores de qualidade competitiva, **dentro da porteira**, que exigirão da rede de revendedores uma revisão de seu papel.

Nos Estados Unidos, a *Cyanamid* está iniciando um projeto de *agricenters*. Basicamente, esses novos *dealers* são centrais prestadoras de serviços e arrematadoras de informações dos produtores rurais, para viabilizar cada vez mais um sistema de serviços que contribua para o sucesso do cliente.

Em outras palavras, a máxima do marketing moderno neste novo paradigma de tecnologia rural está em que o sucesso do fornecedor é obtido na relação direta de sua capacidade de contribuir, de forma percebida pelo agricultor, com o sucesso deste, com seus resultados e com a preservação do seu negócio. Para tanto, deverão ser realizados investimentos em formação de pessoal, informatização, treinamento e desenvolvimento, estimados em 8% a 10% sobre o faturamento.

O novo modelo de interação entre os agentes da cadeia agroindustrial, compreendendo ações integradas entre todos os fornecedores de implementos agrícolas, insumos e serviços, encaminha a gestão da propriedade rural para a **qualidade total no nível da fazenda**. Não se trata, portanto, de resposta só da mecanização. Envolverá, necessariamente, o engajamento de todos os demais agentes, podendo significar, com a participação do segmento **depois da porteira**, a inclusão final da visão e das características da indústria demandante da *commodity* rural.

Quanto à concorrência externa, esse tipo de interação e de atuação sistêmica gera forte barreira à entrada de importados, pois estes não contam, no mercado nacional, com

estrutura necessária de assistência ao cliente, tampouco com programas estabelecidos de interação com os demais agentes. Assim, a nova tecnologia de mecanização torna o segmento de alta potência imune à competição estrangeira, mesmo havendo eventual redução de alíquotas.

Com relação às exportações, os fabricantes brasileiros podem ter grande oportunidade nos países do Cone Sul, cujos mercados ainda não formaram barreiras à competição externa. A Argentina, por exemplo, possui mercado de cinco mil tratores anuais, liderado pela *Massey Ferguson* e pela *Deutz* que, juntas, detêm 60% das vendas.

Histórico da Iochpe-Maxion

A Iochpe-Maxion S.A. é empresa produtora de máquinas agrícolas e industriais e principal unidade de negócios do Grupo Iochpe.

O nome Iochpe-Maxion é recente, mas as origens da companhia, assim como da marca *Massey Ferguson*, remontam a 1891, ano em que foi fundada em Ontário, Canadá, a *Massey Harris*, fruto da associação entre Daniel Massey e A. Harris. Esta empresa tornou-se, nas primeiras décadas do século XX, a maior fabricante mundial de máquinas agrícolas. Em 1945, ocorreu nova fusão, surgindo o nome *Massey Ferguson*, hoje conhecido mundialmente.

No Brasil, a presença dos produtos dessa empresa e o avanço da mecanização no campo são dois fatos que se confundem. As primeiras importações de produtos *Massey Harris* ocorreram nos anos 30. A partir daí, e durante quase 30 anos, a companhia permaneceu aqui instalada oficialmente, limitando-se, porém, a importar e distribuir. Nessa fase, os negócios estavam concentrados predominantemente no Rio Grande do Sul.

Em 1960, em contexto de franca expansão agrícola do País e ameaças do governo no sentido de fechar o mercado à importação, houve a opção por instalar uma linha de produção nacional. Foi inaugurada então, em 1961, a planta de São Paulo. A *Massey Ferguson* foi a terceira empresa a fabricar tratores no Brasil. A *Valmet* e a *Ford* começaram a produzir um ano antes.

***Não se pode
desconsiderar que 90%
das 5.800.000
propriedades rurais do
País possuem menos de
100 hectares e
respondem pela
quase-totalidade da
produção nacional de
alimentos básicos.***

Após vários anos de grande crescimento veio à tona, na virada da década de 80, a crise que afetaria seriamente os negócios da companhia. O choque do petróleo de 1979 surpreendeu sua então controladora, a canadense *Varity Corporation*, que estava em situação delicada. Na verdade, esta obteve enorme expansão internacional, com subsidiárias em 20 países, vendas em todo o mundo, sem que fosse montado esquema organizacional capaz de gerir estrutura de negócios tão complexa. Muitos investimentos tinham sido feitos nos anos 70 com retornos frustrados e quase todas as subsidiárias estavam apresentando prejuízos. Em meio a esse quadro, a matriz optou por

concentrar esforços em salvar cinco filiais, ou seja, as dos Estados Unidos, Canadá, Inglaterra, França e Itália. As demais, entre elas a *Massey Ferguson* do Brasil, simplesmente deixaram de ser foco de atenção da controladora.

No Brasil, a esses acontecimentos somou-se o desempenho desfavorável da economia, em particular com a recessão de 1981, prejudicando muito as vendas e as finanças da empresa. A situação era, portanto, duplamente adversa para a *Massey Ferguson* do Brasil: por um lado, a crise econômica, por outro, o colapso da controladora.

Diante dessa situação, a filial brasileira optou inicialmente por empreender grande reestruturação, envolvendo medidas de racionalização de custos, concentração da produção em planta única no Rio Grande do Sul (transferindo para lá as linhas de São Paulo), assim como o lançamento do sistema de consórcio para financiamento de máquinas agrícolas. Embora proporcionando certo fôlego adicional, esse conjunto de medidas não foi suficiente para reverter a situação da subsidiária. A *Massey Ferguson* do Brasil passava por situação muito difícil, sem que a controladora esboçasse qualquer atitude.

Nessas circunstâncias, os executivos da *Massey* brasileira encontraram uma saída inovadora, ou seja, procurar um sócio e negociar, eles próprios, a compra por terceiros do controle acionário da filial. Apesar de sua situação financeira estar abalada, a empresa tinha como trunfos a credibilidade da marca e a tradição de liderança no mercado. O sócio encontrado foi a Companhia Iochpe de Participações, detentora de ampla experiência no mercado financeiro e quase nenhuma em setores industriais. As negociações com a *Varity Corporation* e com os bancos credores duraram dois anos. Em 1984, a

transferência foi concretizada, cabendo 60% das ações à Companhia Iochpe de Participações e 40% à Varity Corporation.

Logo após a compra pelo grupo brasileiro, a empresa foi reformulada estrategicamente, com a mudança de sua razão social para Maxion S.A. Mais tarde, a marca Maxion foi estendida aos novos produtos da companhia. O consultor Al Ries, autor da obra *Marketing de guerra*, liderou a equipe de trabalho que definiu a estratégia de marketing e o novo nome da empresa. Em 1992, decidiu-se fundir o nome Iochpe ao nome Maxion, para sinergia do grupo.

A empresa possui, hoje, independência tecnológica e ação comercial em nível mundial. Seu contrato com a ex-controladora garante-lhe acesso à tecnologia Massey Ferguson por 20 anos, mas também libera-a para contactar outros fornecedores internacionais, estabelecer acordos de pesquisa e internalizar tecnologia, seja qual for a origem.

Atualmente, a Iochpe-Maxion é a principal unidade de negócios do Grupo Iochpe. Em 1993, representou 46% de seu faturamento e contribuiu com 60% de seu lucro. Tudo isto em um país que, apesar de seus baixos índices de mecanização, abandonou a partir dos anos 80 toda e qualquer política de crédito ao investimento agropecuário, mantendo o setor desamparado de ações oficiais.

Quanto à Massey Internacional, seu controle não mais pertence à Varity Corporation, tendo sido vendido à AGCO Corporation depois do desmembramento da filial brasileira.

Mudanças na gestão

Após a aquisição do controle acionário pelo Grupo Iochpe, a empresa passou por enxugamento

Nessas circunstâncias, os executivos da Massey brasileira encontraram uma saída inovadora, ou seja, procurar um sócio e negociar, eles próprios, a compra por terceiros do controle acionário da filial.

operacional. Os níveis hierárquicos foram reduzidos de cinco para três, resultando em agilização do processo decisório. O número de funcionários também foi reduzido, de quatro mil para dois mil.

A empresa evoluiu para a implantação de programa de centros de controle de qualidade e produção *just-in-time*. O *layout* de sua fábrica foi modificado com o intuito de remodelar o sistema de linha de produção. Com estas mudanças, a rotatividade do estoque aumentou de sete para 17 giros por ano, o estoque em processo foi reduzido em 80% e houve ganho em área de fábrica da ordem de 40%.

Hoje, a Iochpe-Maxion está estruturada para produzir duas mil máquinas por mês, sendo sua capacidade de resposta suficiente para a ampliação da produção em 30% em até 30 dias. No entanto, um dos principais problemas enfrentados por ela e demais empresas do ramo é a sazonalidade. Os movimentos sazonais das vendas geram excessivos esforços nos meses de pico da demanda, residindo aí questão ainda não-resolvida.

Foi também iniciada a terceirização. Todo o trabalho metal-metalúrgico clássico, de baixo valor agregado, está sendo transferido para **parceiros**. Somente em Santa Rosa, no Rio Grande do Sul,

onde opera sua fábrica de colheitadeiras, existem 15 fornecedores **parceirizados**, gerando na cidade incremento de negócios da ordem de US\$ 1 milhão por mês.

Com a terceirização, a Iochpe-Maxion passou a adotar gestão industrial focada em produção de elementos com alto valor agregado. Este procedimento foi vital na medida que lhe permitiu suportar no *break-even*, em 1992, a brutal retração do mercado. Nesse ano a empresa apresentou lucro próximo aos US\$ 500 mil, mas já em 1993 ele foi de cerca de US\$ 15 milhões sobre o faturamento de US\$ 260 milhões.

Atualmente, as ações da Iochpe-Maxion são orientadas por um documento dogmático que estabelece como **missão**: "desenvolver, produzir e comercializar tratores, colheitadeiras, retroescavadeiras, peças e serviços destinados à mecanização da agroindústria nos mercados interno e externo, com qualidade superior, custos e tecnologias adequados, visando à satisfação dos clientes, acionistas, colaboradores e comunidade e à preservação do meio-ambiente". Além dessa missão, conjunto de princípios orienta a empresa:

- comprometimento com o sucesso do cliente;
- lucro como garantia de continuidade da organização;
- liderança como desafio permanente;
- participação dos recursos humanos e seu desenvolvimento constante, ou seja, **co-destino** como valor interior da direção;
- qualidade como valor imprescindível;
- gestão criativa e ágil.

Com relação aos recursos humanos, a Iochpe-Maxion tem empreendido programa de participação nos resultados da empresa. Outras medidas também foram adota-

das, como trabalhar com faixas salariais um pouco acima da média, criar programa organizado de visitas dos familiares de funcionários ao interior da fábrica.

Desafios para o sucesso da empresa

Conforme vimos, a necessidade de manter a lucratividade para preservar o negócio, em meio a um ambiente de crise, obrigou as empresas do setor de mecanização agrícola, e particularmente a Iochpe-Maxion pela sua liderança, a praticarem ajustes sérios que levaram a bons resultados já no ano de 1993.

Para a Iochpe-Maxion, esse procedimento significou se direcionar preponderantemente para produtos com maior valor agregado, mais potentes e complexos, em contraposição ao seu **carro-chefe** anterior, o segmento de tratores genéricos e de menor porte. Ocorre, entretanto, que as peculiaridades da agricultura nacional fazem com que estes equipamentos também disponham, no Brasil, de mercado amplo e repleto de potencialidades que merece ser explorado em paralelo ao segmento de grande porte.

Quando da mudança do controle acionário para o Grupo Iochpe, a empresa ficou flexível para ter acesso às modernas tecnologias de componentes, partes e sistemas de mecanização, independentemente da tecnologia *Massey Ferguson*. Apesar do acordo tecnológico por 20 anos, parece provável que os engenheiros da *Massey Ferguson* não estarão mais preocupados em desenvolver soluções específicas para o Brasil.

Nessas condições, a Iochpe-Maxion depara-se com situação de aplicação total de esforços para todos os detalhes empresariais. Precisa ter pessoal competente para

buscar tecnologia, tanto para o segmento popular como para o de maior porte. Precisa, também, de métodos industriais modernos para se flexibilizar e dar respostas rápidas em qualidade e volume. Precisa de sistemas inovadores de financiamento de venda e muita convicção para o reinvestimento dos resultados no próprio negócio.

Com o advento e a difusão da nova tecnologia, a manutenção da liderança da Iochpe-Maxion passa pela necessária revisão da atuação, da postura e do diálogo entre os agentes fornecedores de tecnologia do **antes da porteira**, além da implementação de ação de marketing diferenciada pela interação com o cliente e pela prestação de serviços. Trata-se, em outros termos, de definir a companhia em formulação integrada e sistêmica de *agribusiness*. Para se chegar a isto, as soluções não serão apenas de mecanização, serão também de qualidade e rentabilidade da atividade rural como um todo.

Como o setor agropecuário não **manda** em seus preços, cada vez mais a seletividade do mercado conduz o foco para a busca da competitividade **dentro da porteira**. Os custos do *agribusiness* no Brasil ainda são altos para os padrões internacionais, o que exige modernizar a gestão da atividade rural. Neste sentido, o setor de mecanização

*Nessas condições,
a Iochpe-Maxion
depara-se com situação
de aplicação total de
esforços para todos os
detalhes empresariais.*

é um agente fundamental de redução de custos na fazenda.

Finalizando, além dessas questões críticas apontadas, existem outras também constantemente debatidas e analisadas pelos executivos da Iochpe-Maxion:

- O mercado aponta claramente para a sofisticação das máquinas de médio e grande portes. Entretanto, o assunto ainda é nebuloso quanto ao segmento destinado às pequenas propriedades. O que projetar? Um mercado de tratores simples, rústicos? Ou perseguir, através da alta tecnologia, um trator popular moderno e barato, revolucionário como os modernos automóveis populares?
- É possível operar com a mesma marca, com os mesmos recursos humanos, estrutura de comercialização, instalações e processos industriais, tanto no segmento de grande porte como na faixa popular?
- Em face da necessidade de construção de relacionamento técnico/comercial e de serviços, quais pontos vitais devem ser preferencialmente contemplados pela empresa com relação à sua rede de comercialização, tanto no segmento de grande porte como no potencial mercado popular?
- Que papel a Iochpe-Maxion deve desempenhar na integração com os demais agentes do **antes da porteira**? Esta integração ocorrerá naturalmente ou planos e ações deverão ser articulados?
- O acesso do produtor rural a recursos para comprar tecnologia é fator crucial para o êxito da empresa. Neste sentido, como devem ser avaliadas as iniciativas, como certificados de mercadorias garantidas (CMGs), programas de equivalência-produto e outras formas de **engenharia financeira**, para viabilizar o acesso ao crédito compatível com o setor rural em seus diferentes segmentos? ♦