

# CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS: ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS E RELAÇÕES DE DEPENDÊNCIA COM MONTADORAS E BANCOS DAS MONTADORAS.

Otávio Pieritz

**RESUMO:** Neste artigo, o objetivo geral foi estudar quais os fatores intervenientes na formulação das estratégias competitivas e de marketing, nas concessionárias de veículos de Blumenau – SC., vinculadas à montadoras que possuam banco. O objetivo específico foi explicar a relação existente entre montadora, o banco da montadora e a concessionária. Também, neste contexto, definir o papel das associações de classe das concessionárias, ainda examinar as estratégias competitivas e de marketing desenvolvidas pelas concessionárias. A análise e interpretação dos dados permitiu perceber que as ações estratégicas estão atreladas ao controle rígido das montadoras e, em menor grau, aos bancos das montadoras. Existem aspirações veladas, no intuito de conquistarem ao longo do tempo, através de movimentos encabeçados pelas diferentes associações representativas da classe, maior liberdade de ação.

**Palavras-chave:** Marketing. Marketing de relacionamento. Planejamento empresarial.

## 1 INTRODUÇÃO.

Desde o momento em que Henry Ford, em Dearborn nos E.U.A., produziu o primeiro Ford T, o automóvel parece ter sido um dos produtos de maior sucesso de consumo no mundo. Poucos produtos tem tido esse privilégio. Desde os primeiros automóveis fabricados, até hoje, eles tem sofrido constantes aperfeiçoamentos tecnológicos. A cada ano que passa, são incorporados aos automóveis, qualidades, que proporcionam ao usuário, maior conforto, segurança, agilidade e desempenho.

Em razão de tanto sucesso de consumo, não é de se admirar o interesse que os países tem em incorporar em sua lista de produtos os da indústria de automóveis. A cadeia de produção automobilística é muito extensa e variada. Para atraí-la e mantê-la os países precisam oferecer condições adequadas na preparação de pessoas para trabalhar com tecnologias desenvolvidas, bem como incrementar políticas de incentivo propícias para a indústria. Essas políticas favorecem a geração de empregos que por sua vez eleva a renda dos indivíduos. Com renda as pessoas compram automóveis.

O elo de ligação entre indústria de automóveis e clientes é desenvolvido pelas concessionárias, encarregadas, via contrato com a indústria, na distribuição dos veículos automotores.

### 1.1. O PROBLEMA NAS CONCESSIONÁRIAS.

A partir da implantação do plano real em 1994, o país passou por profundas mudanças econômicas. Este plano tinha por finalidade estabilizar a economia. Apesar do sucesso do plano em estabilizar a economia, é possível verificar que sua implantação não tem apresentado resultados uniformes ao longo do tempo. Vários setores, em períodos distintos, tem apresentado problemas.

A indústria automobilística e o comércio de automóveis enquadram-se neste caso. A estabilização da economia trouxe ao segmento de produção e comercialização de automóveis, uma realidade que a inflação encobria. De um lado, a crescente procura

por automóveis pelo consumidor de renda acrescida, e por outro, o drama da indústria automobilística com custos de fabricação elevados, devido a técnicas de fabricação e administração defasados.

Para remediar esta situação a indústria automobilística nacional partiu para a adequação de suas políticas ao atendimento das necessidades de seu consumidor. Em curto período de tempo, com altos investimentos no setor, passou a oferecer produtos com quase a mesma tecnologia dos importados, além de corrigir os processos defasados de produção.

Neste processo de adequação da indústria automobilística, houve alteração na relação indústria versus concessionária. Para regular a atividade entre indústria automobilística e concessionárias existem contratos entre as partes, que, em um de seus itens, estabelece, que os preços finais dos automóveis vendidos pelas concessionárias, seja sugerido pela indústria, facultando ao concessionário acréscimos como frete, pintura especial ou opcionais por ventura solicitados pelo cliente.

No período em que a indústria automobilística estruturou-se, para adequar-se às exigências do mercado, um dos pontos explorados, foi, exatamente, agir sobre os preços sugeridos ao consumidor, versus custo do veículo ao concessionário. Possivelmente, premidos pelos custos e pela concorrência, as indústrias de automóveis sugeriram preços finais ao consumidor, a ser praticado pelas concessionárias, com margens muito estreitas. O estreitamento das margens atingiu a lucratividade das concessionárias, com reflexos diversos em suas atividades.

É evidente que essa política de estreitamento de margens de lucro, obrigou as concessionárias a agirem no sentido de também se reestruturarem, adequando seus custos às novas margens, sem prejudicar o atendimento aos clientes. Além do fator custo, e do conseqüente preço final ao consumidor, outros fatores constituem preocupação à administração das concessionárias, na condução de seu negócio.

A decisão de compra, do cliente, não inclui mais, unicamente, a concessionária. O cliente pode em uma visão moderna encomendar hoje seu veículo, via internet. Segundo Débora Fontes, existem sites que sem vínculo com montadoras, ou concessionárias, estão comercializando automóveis diretamente com clientes em todo o Brasil. Informa também como as montadoras, Ford, General Motors e Fiat, estão lentamente abrindo sites próprios para comercializar veículos. Entre as grandonas, de acordo com o artigo, a montadora Volkswagen é a única que ainda não optou pela comercialização de veículos pela rede web. Contudo a compra via internet ainda não exige o comprador de uma ida ao concessionário.

Conclue-se que estas lojas virtuais, ligadas a rede web, estão vendendo veículos para todo o Brasil. Isso com certeza vai prejudicar concessionárias estabelecidas nos diferentes estados brasileiros, reduzindo-lhes oportunidades de negócios.

É bom que se ressalte que, muitos desses fatores que começaram a preocupar os gerentes das concessionárias, nos últimos anos, constituem-se, para a maioria deles, problemas desconhecidos até então, uma vez que a lucratividade assegurava um certo “Laissez Faire, Laissez Passe”. Via de regra, frente aos problemas do dia a dia, até o momento, tudo parece indicar que os gerentes de concessionárias, continuam entendendo a comercialização de veículos, por meio da leitura das cláusulas contratuais firmadas com a montadora e com o banco da montadora, direcionado para um “entendimento financeiro”, em vez de um “entendimento de mercado”.

Há como uma “nova miopia de marketing”, neste setor. Os gerentes, quando questionados sobre competitividade e gerenciamento do setor, continuam voltados para aspectos formais e informais de “regras” contratuais, sem uma maior visão dos demais

fatores que interferem no negócio. Ao que tudo indica as concessionárias ignoram o que seja, em realidade competitividade. O plano estratégico e o plano de marketing, neste contexto, é quase inexistente.

Como vão sobreviver em um mundo globalizado e competitivo internacionalmente, principalmente no setor automobilístico, se o comportamento dos gerentes das concessionárias é voltado, quase que exclusivamente, para uma relação de dependência às montadoras e os bancos das montadoras; onde predomina o aspecto financeiro? Como se relacionam, a montadora, o banco da montadora e a concessionária? Qual o papel, neste contexto, das associações de classe das concessionárias? Neste ambiente, as concessionárias tem espaço para desenvolver estratégias competitivas e de marketing?

Dentro deste cenário deve ser lembrado que as concessionárias devem envidar esforços no sentido de treinarem seus funcionários para os “novos tempos” que a “nova economia” com certeza trará. A estratégia educacional envolve treinamento maciço e desenvolvimento permanente e não necessariamente do tipo técnico; treinamento e desenvolvimento contínuo; programa de motivação, envolvimento, e fortalecimento dos funcionários e sistema de sugestões.

Para Las Casas (1994, p. 81-82), o treinamento é uma das atividades essenciais para a prestação de serviços com qualidade, pois a “prestação de serviços é alicerçada no desempenho humano e prestar bons serviços depende da qualidade deste desempenho. Portanto, aperfeiçoar serviços é aperfeiçoar desempenho humano, o que é possível, principalmente, através de treinamento”.

A fase da educação é uma fase de comunicação e persuasão. É necessário vender o comprometimento com a excelência do serviço; a empresa precisa transmitir a sua estratégia de serviço; é imperioso dar ao pessoal a informação necessária para que a estratégia seja posta em prática, em seu serviço; e é imprescindível, dar ao pessoal as habilidades necessárias para que realizem bem o seu trabalho.

## **2. REVISÃO DA LITERATURA**

Para compreender-se a atividade das concessionárias, é necessário perceber o seu papel nesse ambiente de produção e distribuição de veículos automotores. Estudar o seu comportamento diante dos mercados cada vez mais competitivos, implica investigar, quais as estratégias competitivas utilizadas pelas concessionárias, face a relação de dependência com montadoras e bancos das montadoras, e verificar, se as técnicas aplicadas, coadunam-se com as teorias consagradas.

### **2.1. A PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS**

A atividade das concessionárias é a prestação de serviços. Serviço é uma atividade que não gera, necessariamente, um produto, constituindo-se, muitas vezes, por atos e ações de desempenho. O produto final de um serviço é sempre um sentimento. Os serviços possuem um componente social determinante. E quanto maior o número de fornecedores do serviço com que o cliente interagir pessoalmente, maior o risco deste não ficar satisfeito. (LOBOS, 1993; LAS CASAS, 1994).

A ISSO/CD 8402-1, define serviço, como sendo “os resultados gerados por atividades na interface entre o fornecedor e o cliente e pelas atividades internas do fornecedor, para atender às necessidades do cliente”.

Uma estratégia de serviços é uma fórmula distintiva do fornecimento do serviço. Ela reflete uma premissa bem escolhida sobre o que o serviço representa para o

cliente, em termos de benefício, e que dá origem a uma determinada posição competitiva. A implantação de uma estratégia de serviços exige que se atente para os seguintes aspectos:

- Pré-requisitos – missão e cultura.
- Custo de oportunidade.
- Custos operacionais;
- Ameaças.

A exemplo dos quatro P's do marketing, que correspondem ao produto, preço, promoção e ponto de distribuição, segundo Las Casas (1994), o serviço é composto por quatro P's, que são:

- Perfil (ambiente físico);
- Processo;
- Pessoas;
- Procedimentos.

Como os clientes participam ativamente da forma de serviço, um cliente interage com um ambiente físico, processos, pessoas e procedimentos. O resultado da percepção de todos estes aspectos nos leva a um “juízo final”, momento em que decidimos se a experiência é satisfatória ou não.

## 2.2. ESTRATÉGIAS DE COMPETITIVIDADE

Em uma época em que o pensamento gerencial estava orientado para funções individuais como marketing, produção e finanças Andrews e Christensen apud Montgomery e Porter (1998), identificaram uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa e articularam o conceito de estratégia como um meio de se chegar a isso. Os autores, viram a estratégia como a idéia unificadora que ligava as áreas funcionais de uma empresa e relacionava suas atividades com o ambiente externo. Nessa abordagem, a formulação de uma estratégia envolvia a justaposição dos pontos fortes e fracos da empresa e das oportunidades e ameaças apresentadas pelo ambiente.

O conceito central é a noção de adequação entre as capacidades únicas de uma empresa e as exigências de um setor que a distingue das demais. O desafio enfrentado pela gerência consiste em escolher ou criar um contexto ambiental no qual as competências e recursos característicos da empresa podem produzir uma relativa vantagem competitiva. Essa estratégia seria então atualizada mediante um esforço consistente de coordenação de metas, políticas e planos funcionais da empresa.

É no nível de cada negócio individual ou setor industrial que a maior parte das interações competitivas tem lugar e é ali que as vantagens competitivas são, em última instância, ganhas ou perdidas.

Para Possas (1987, p.58), concorrência é “o motor básico da dinâmica capitalista, isto é, é o processo definidor das margens de lucro: é o processo de enfrentamento dos vários capitais (as firmas) em um espaço econômico (a indústria ou o mercado).

Para Possas (1999, p. 39), “muitos são, os elementos do ambiente que influenciam o processo competitivo. São mutáveis, às vezes até efêmeros, reforçando a feição eminentemente histórica do processo competitivo”. Para a autora os elementos constitutivos que constituem este ambiente são: os elementos econômicos da estrutura de mercado; alguns elementos da situação macroeconômica; os fatores político-jurídico-institucional; o meio ambiente natural; os elementos de caráter social e os aspectos ligados aos costumes e a cultura.

Num cenário de competitividade cada vez mais acentuada, cada empresa, mesmo situada em um nicho de mercado partilhado, possui peculiaridades, sente e promove mudanças de acordo com suas necessidades. Entre elas, há um desejo comum a ser alcançado: a continuidade e a sobrevivência no mercado.

Porter (1996, p. 49-54), estabelece três estratégias genéricas para uma empresa obter vantagem competitiva, e permanecer no mercado: Liderança via custo, diferenciação e enfoque. Para esse autor, o desenvolvimento de uma estratégia competitiva é, em essência, o desenvolvimento de uma fórmula ampla para o modo como uma empresa irá competir, quais deveriam ser as suas metas e quais as políticas necessárias para levar-se a cabo estas metas.

A adequação de uma estratégia competitiva pode ser determinada com o teste das metas propostas quanto a sua consistência:

#### Consistência Interna:

- As metas são mutuamente alcançáveis?
- Será que as políticas operacionais básicas se dirigem para as metas?
- Será que as políticas operacionais básicas se reforçam mutuamente?

#### Ajuste Ambiental:

- Será que as metas e as políticas exploram as oportunidades da indústria ?
- Será que as metas e as políticas abordam as ameaças da indústria (inclusive o risco de uma resposta competitiva) até o seu grau possível com os recursos disponíveis ?
- Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade do meio em absorver as ações ?
- Será que as metas e as políticas respondem aos interesses mais amplos da sociedade ?

#### Ajuste de Recursos:

- Será que as metas e as políticas se ajustam aos recursos à disposição da empresa em relação à concorrência ?
- Será que a oportunidade das metas e das políticas reflete a habilidade da organização em modificar-se ?

#### Comunicação e Implementação:

- Será que as metas foram bem compreendidas pelos principais implementadores?
- Será que existe uma congruência suficiente entre as metas e as políticas e os valores dos principais implementadores de modo a assegurar um compromisso?
- Será que existe capacidade gerencial suficiente para permitir uma implementação efetiva ?

Estas amplas considerações em uma estratégia competitiva podem ser traduzidas em um método generalizado para a formulação da estratégia. O sumário das questões abaixo discriminadas, fornece este método, para o desenvolvimento da estratégia competitiva ótima.

Processo para a Formulação de uma estratégia competitiva:

1. O que a empresa está realizando no momento?
  - Identificação: Qual a estratégia corrente implícita ou explícita?
  - Suposições implícitas: que suposições sobre a posição relativa, os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, a concorrência e as tendências da indústria devem ser feitas para que a estratégia corrente faça sentido ?
    2. Que está ocorrendo no meio ambiente ?
      - Análise da indústria: Quais os fatores básicos para o sucesso competitivo e as ameaças e as oportunidades importantes para a indústria?
      - Análise da concorrência: Quais as capacidades e as limitações dos concorrentes existentes e potenciais e seus prováveis movimentos futuros?
      - Análise da sociedade: Que fatores políticos, sociais e governamentais importantes apresentarão ameaças ou oportunidades ?
      - Pontos fortes e pontos fracos: Dada uma análise da indústria e da concorrência, quais os pontos fortes e os pontos fracos da empresa em relação aos concorrentes presentes e futuros?
    3. O que a empresa deveria estar realizando?
      - Testes de suposições e estratégia: De que forma as suposições incorporadas à estratégia corrente podem ser comparadas à análise B, acima? De que modo a estratégia satisfaz os testes de consistência?
      - Alternativas estratégicas: Quais as alternativas estratégicas viáveis dadas à análise acima ? (A estratégia corrente é uma delas?).
      - Escolha estratégica: Que alternativa faz uma melhor relação entre a situação da empresa e as ameaças e oportunidades externas?

Embora o processo acima apresentado possa estar intuitivamente claro, uma resposta a estas perguntas envolve uma análise penetrante, e que na maioria das empresas não ocorre, enfraquecendo todas as ações estratégicas.

### 2.3 ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA A BUSCA DA COMPETITIVIDADE

Neste cenário para sobreviver, as empresas elaboram diferentes estratégias. Dentre as mais comuns, encontram-se estratégias de competitividade formuladas em planos de marketing. O plano de marketing não deve ser confundido com previsão de vendas, embora a previsão seja parte necessária e importante dos procedimentos a serem desenvolvidos, neste plano.

Vários são os autores que explicitam como deve ser um plano de marketing. Entre os vários podemos citar Campomar (1983), dez anos depois McDonald (1993), Westwood (1991), Luther (1992) e Cobra (1995).

Segundo Kotler (1996, p. 92), “O plano estratégico de marketing desenvolve os objetivos e estratégias amplas de marketing baseados na análise da situação e das oportunidades atuais do mercado; e o plano tático de marketing, por sua vez, delinea as táticas específicas de marketing para o período, incluindo propaganda, merchadising, fixação de preços, canais, serviços e assim por diante”.

Este autor ainda cita que o desenvolvimento das estratégias de marketing está ligado aos métodos que o capacitarão a atingir seus objetivos estando as estratégias relacionadas aos elementos do composto de marketing: produto, preço, promoção e ponto de distribuição. Para cada objetivo, precisam ser desenvolvidas estratégias específicas.

Estando as estratégias de marketing definidas, os planos de ação deverão ser preparados. Esses planos de ação é que permitem a execução das estratégias de marketing definidas e o atingimento dos objetivos organizacionais.

Kotler (1996), apresenta um plano de marketing que segue a seguinte seqüência:

Sumário executivo: Resumo do plano para uma rápida visão administrativa;

Situação atual de marketing: Do mercado e do produto;

Situação competitiva;

Análise de oportunidades e de assuntos (relativos ao produto):

- Oportunidades e ameaças;
- Forças e fraquezas;
- Análise de assuntos relacionados aos produtos;
- Permanência em um ramo de negócio;
- Manutenção dos produtos, canais de distribuição, políticas de preço e promoções atuais.

Objetivos:

- Financeiros – para cada unidade de negócios;
- Volume de vendas, participação no mercado, lucro;
- De marketing – os objetivos financeiros convertidos em objetivos de marketing.

Estratégias de marketing, em relação a:

\* mercado alvo, posicionamento, linha de produto, preço, distribuição, força de vendas, serviços, propaganda, promoção de vendas, pesquisa de desenvolvimento, e pesquisa de marketing.

Programas de ação; responde as perguntas:

- O que será feito?
- Quando?
- Quem fará ?
- Quanto custará?

Os elementos das estratégias de marketing são programados para definir ações.

- Demonstração de resultados projetados: Estabelece o resultado esperado do plano ?
- Controle: Indica como o plano será monitorado ?

## 2.4 JUSTIFICATIVA PARA A EXISTÊNCIA DAS EMPRESAS

Empresas existem para gerar valor. Essa é a missão primordial, a razão de ser de qualquer negócio. É para isso que seus líderes armam estratégias, seus funcionários dão duro, seus acionistas investem. É para gerar valor, e se perpetuar por meio dele, que companhias de todo o mundo se reinventam quase que diariamente, a fim de se adaptar a um mercado cada vez mais exigente, global e mutante.

Porter (1985) apud Kotler (1998), propôs a cadeia de valor como uma ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor. Qualquer empresa representa um conjunto de atividades desempenhadas para planejar, produzir,

vender, entregar e dar suporte a seus produtos. A cadeia de Porter identifica nove atividades estrategicamente relevantes que criam valor e custo em um negócio específico.

A tarefa da empresa é examinar seus custos e desempenho em cada atividade que gera valor e procurar maneiras de melhorá-la. A empresa deve estimar os custos e desempenho de seus concorrentes como benchmark. Na extensão em que desempenho certas atividades melhor do que seus concorrentes, estará obtendo alguma vantagem competitiva.

## 2.5 MARKETING DE RELACIONAMENTO

A mão invisível como diria Adam Smith, está transformando o conceito de boa cidadania corporativa numa questão estratégica e de sobrevivência a longo prazo no mundo dos negócios. Nesse novo ambiente, os interesses dos acionistas dividem espaço com as demandas da comunidade e dos clientes, funcionários e fornecedores. É para esse grupo, os chamados *stakeholders*, que a empresa deve gerar valor.

Kotler (1998), chama isso de marketing de relacionamento, que é a prática da construção de relações satisfatórias a longo prazo com partes-chave – consumidores, fornecedores, distribuidores – para reter sua preferência e negócios a longo prazo. As empresas inteligentes tentam desenvolver confiança e relacionamentos “ganha-ganha” a longo prazo com consumidores, distribuidores, revendedores e fornecedores. Realizam isso prometendo e entregando alta qualidade, bons serviços e preços justos as outras partes no decorrer do tempo.

Marketing de relacionamento resulta em fortes vínculos econômicos, técnicos e sociais entre as partes. Também reduz os custos de transação e o tempo. Na maioria dos casos bem sucedidos, as transações passam a ser rotineiras, em vez de serem tratados caso a caso.

O resultado final do marketing de relacionamento é a construção de um ativo exclusivo da empresa chamado de rede de marketing. Uma rede de marketing é formada pela empresa e todos os interessados (*stakeholders*) que a apoiam: consumidores, funcionários, fornecedores, distribuidores, varejistas, agências de propaganda, acionistas, bancos e outros com quem constrói relacionamentos comerciais mutuamente rentáveis.

Crescentemente, a concorrência não é entre empresas, mas entre redes completas, com o prêmio indo para aquela que construiu a melhor rede. O princípio operacional é simples: Construa uma boa rede de relacionamentos com *stakeholders-chaves* e os lucros acompanharão.

## 2.6 VANTAGENS COMPETITIVAS

Henderson (1989), apud Montgomery e Porter (1998, p.5), em seu artigo “As origens da estratégia” registra que:

Estratégia é a busca deliberada de um plano de ação para desenvolver e ajustar a vantagem competitiva de uma empresa. Para qualquer empresa, a busca é um processo iterativo que começa com o reconhecimento de quem somos e do que temos nesse momento. Seus competidores mais perigosos são os que mais se parecem com você. As diferenças entre você e seus competidores são a base da sua vantagem.

Ainda para esse autor, os elementos básicos da competição estratégica são os seguintes:



1. Capacidade de compreender o comportamento competitivo como um sistema no qual competidores, clientes, dinheiro, pessoas e recurso interagem continuamente;
2. Capacidade de usar essa compreensão para prever como um dado movimento estratégico vai alterar o equilíbrio competitivo;
3. Recursos que possam ser permanentemente investidos em novos usos mesmo se os benefícios conseqüentes só aparecem a longo prazo;
4. Capacidade de prever riscos e lucros com exatidão e certeza suficientes para justificar o investimento correspondente;
5. Disposição de agir.

Esta lista pode parecer uma lista de requisitos básicos para se fazer um investimento qualquer. A estratégia envolve tudo e requer comprometimento e dedicação por parte de toda a organização. A incapacidade de qualquer competidor em reagir, reorganizar e alocar seus próprios recursos contra um movimento estratégico de um rival pode virar todo o relacionamento competitivo.

Desde a década de oitenta, teóricos como Ghemawat apud Montgomery e Porter (1998), insistem que, para obter um desempenho excepcional, uma empresa tem que vencer a concorrência. O problema é que os concorrentes também ouviram a mesma mensagem. Assim um impasse se instala. Além disso sobre competição os setores descobriram, que:

1. **Inovação do produto.** Os concorrentes conseguem manter segredo do informações detalhadas de 70 por cento de todos os novos produtos no período de um ano após o seu desenvolvimento. Patentear o produto geralmente não evita a imitação.
2. **Produção.** Os novos processos são mesmo muito mais difíceis de proteger do que os novos produtos. Melhorias incrementais em processos antigos são também vulneráveis.
3. **Marketing.** O recurso a instrumentos extra-preços é uma técnica a qual se atribui maior potência do que alterações de preços, talvez porque seja mais difícil de ser copiada. Entretanto, os rivais frequentemente reagem a uma determinada jogada em particular ajustando inteiramente o seu marketing mix.

Em síntese, a tendência indica que a competitividade implicará ter cada vez um melhor produto-serviço com as melhores condições de venda, o que sem dúvida obrigará a um melhor uso dos recursos humanos, físicos e financeiros.

Estamos vivendo um processo de ajuste obrigatório, que foi sentido primeiro na produção e que agora avança progressivamente no setor de serviços onde a palavra produtividade implicará estar preparado para redução de custos operativos, tendências à concentração em poucos prestadores, mas com maior dimensão e redução em termos reais dos custos marginais.

Produtividade comercial implica no uso de novas técnicas de: promoção, remuneração da força de trabalho, utilização de sistemas modernos de marketing de alto impacto com menor custo e uma política geral de administração centralizada no rendimento individual de cada setor funcional da empresa, onde cada um deles deverá ser considerado e avaliado como uma unidade estratégica de negócio.

### 3. METODOLOGIA

O objetivo principal dessa pesquisa foi o de conhecer mais profundamente o relacionamento entre concessionárias, montadoras e banco das montadoras; se esta

relação causa dependência das concessionárias às montadoras e banco das montadoras. Descobrir o papel das associações de classe das concessionárias neste contexto, e ainda as conseqüências do plano real sobre suas atividades, bem como, saber, se as concessionárias possuem autonomia para desenvolver estratégias competitivas e de marketing próprias.

Decidiu-se por realizar uma pesquisa de caráter empírico, visto que se realiza em uma realidade observável, a natureza é exploratória, o método descritivo e o tipo de pesquisa são qualitativos.

A metodologia inclui as concepções de abordagens, o conjunto de técnicas que possibilitam a construção da realidade e o sopro divino do potencial criativo do investigador, segundo o que preconiza Minayo (1996).

Dentre os diversos métodos empregados na pesquisa exploratória, o estudo de caso foi o que mais se adequou aos objetivos desta pesquisa.

Segundo Godoy (1995) uma pesquisa é qualitativa, sob a forma de estudo de caso, porque este tipo de pesquisa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e a pesquisador como instrumento fundamental. Nessa abordagem, valoriza-se o contato direto e prolongado do pesquisador com o ambiente e a situação que está sendo estudada.

Para Gil (1997, p. 74) “o estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos, de maneira que permita ampliação e detalhamento do conhecimento daquele caso. A ênfase é no todo, havendo simplicidade nos procedimentos da pesquisa”.

Os dados coletados e refinados na presente pesquisa são de dois tipos: Primários e secundários. Para obtenção dos dados primários, foi desenvolvida uma coleta de dados via entrevista por pautas, gravada com a aprovação dos respondentes, desenvolvida e agendada junto aos diretores proprietários e gerentes comerciais das concessionárias de veículos de Blumenau – SC.

A população-alvo da pesquisa foi constituída pelo universo de concessionárias de veículos de Blumenau, SC., e cujas montadoras possuam banco operando no Brasil. Foram entrevistados nove diretores de concessionários num universo de treze existentes nas condições propostas desta pesquisa.

#### 4. RESULTADOS

A análise dos dados coletados junto aos diretores proprietários das concessionárias em Blumenau – SC., vinculadas a montadoras que possuam banco, permite inferir que a atividade da concessionária faz parte de um processo complexo que tem como líder a montadora de veículos. Nesse processo da cadeia de produção a concessionária, representa o elo entre consumidor e fabricante.

Em função do papel importante da concessionária para o sucesso dos “**stakeholders**” envolvidos nesse negócio, cabe a montadora ditar as regras à todos os interessados. Todavia, nesse processo, em algumas redes, participa o banco da montadora, o qual tem como atividade, financiar os fornecedores, concessionárias e clientes da concessionária.

Nessa atividade de financiar a concessionária, ou seja, liberar recursos para que as operações de compra e venda entre montadora e concessionária possam ser incrementadas e agilizadas, existe a possibilidade de o tomador do empréstimo sentir-se pressionado, e o concedente interferir na atividade operacional do tomador.

Segundo os entrevistados, a montadora e o banco da montadora estabelecem regras de atuação para o concessionário, o que caracteriza dependência da concessionária à montadora e ao banco da montadora.

A interferência gera insatisfação. O que leva as concessionárias a manifestarem-se, solicitando providências no sentido de amenizar as regras contratuais estabelecidas, no sentido de amenizar este comportamento, dando mais liberdade de ação as empresas para o estabelecimento de suas estratégias. Na prática isto se torna difícil. O vínculo contratual reduz a força das concessionárias.

Para não comprometer a relação concessionária, montadora/banco da montadora, existe a participação das associações de classe das concessionárias que tentam negociar formulas, para amenizar e contornar possíveis desentendimentos. Segundo os respondentes existem negociações no sentido de modificar o sistema contratual existente. A existência dos inúmeros problemas, nas diferentes redes de concessionárias, demonstra que essas negociações se tornam mais produtivas quando realizadas pelas associações conforme reconhecem os próprios concessionários.

Em 1994, o governo federal por meio de medida provisória, estabeleceu o chamado plano real, idealizado para estabilizar a economia brasileira. Este plano alterou a economia e, conseqüentemente, também as formas de produzir e comercializar produtos. Evidentemente, esta nova realidade econômica, teve efeitos na forma de produzir e comercializar veículos automotores.

O advento do plano real proporcionou, ao longo do tempo, a entrada de outras montadoras, que via importação ou instalação de fábrica passaram a operar no mercado, o que sem dúvida modificou toda a estrutura automotiva. As redes de produção e distribuição existentes sentiram o golpe, e tiveram que correr para se adaptar à nova realidade. A arcaica estrutura existente teve que ser mudada. Os processos de produção e as tecnologias foram paulatinamente substituídos por métodos novos e modernos.

Diante desse quadro, as concessionárias entraram no ritmo das mudanças, e passaram a se reorganizar. Depararam-se com inúmeros problemas. A tarefa envolve entre outras; reorganização administrativa, qualificação de pessoas, vendas, adequação de estoques e produção. Exige principalmente a elaboração de planos estratégicos e de marketing, tarefa que para muitos se torna penoso. Difícil, porque não estavam acostumados à formular estratégias. Não sabiam como proceder. Além disso, diante do fato de pertencerem á uma cadeia de produção e distribuição, devem sujeitar-se as estratégias da marca que representam.

Os planos estratégicos e de marketing do concessionário devem adaptar-se aos planos da marca que representam, no tocante á venda do produto principal, o automóvel, e em adequar os serviços as exigências do fornecedor, no caso a montadora, e satisfazer o cliente.

Para fazer-se planejamento em empresas é necessário, ao planejador, ter completo conhecimento da atividade da empresa e dos fatores internos e externos que podem afetar o seu funcionamento. Não é diferente nas concessionárias.

Para elaborar seus planos estratégicos, as concessionárias devem seguir, basicamente, as três estratégias genéricas estabelecidas por Porter (1996). Das três estratégias propostas, duas, segundo os respondentes, são as que podem, efetivamente, apresentar resultados compensatórios, usados pelas concessionárias na elaboração de seus planos: liderar via custos e liderar via diferenciação.

Nenhuma concessionária entrevistada manifestou-se pelo uso da terceira estratégia proposta por Porter (1996), ou seja o enfoque. Entende-se que tal não existe, nessas concessionárias, uma vez que o mercado neste ambiente das concessionárias é

muito amplo, ou seja, exatamente contrário ao que preconiza este tipo de estratégia: uma vantagem competitiva estreita dentro de um mercado específico.

Para as concessionárias, o uso das vantagens competitivas não é suficiente para o atingimento dos seus objetivos. Para serem competitivas, e formularem as suas estratégias competitivas, as concessionárias precisam levar em consideração os quatro fatores básicos desenvolvidos por Andrews; Christensen apud Montgomery e Porter (1998), e que determinam os limites daquilo que uma empresa pode realizar, com sucesso.

As concessionárias precisam fazer uma avaliação criteriosa dos fatores internos e dos fatores externos que podem afetar a sua atividade. Esse gerenciamento exige conhecimento das condições ambientais e tendências do mercado, bem como identificação das oportunidades e riscos envolvidos no seu negócio. Precisam ainda, estabelecer uma competência diferencial em relação às demais concessionárias, bem como, suprir-se de recursos para ampliar ou restringir oportunidades, e, ainda, identificar quais são seus pontos fortes e quais são seus pontos fracos.

#### 4.1 AS ESTRATÉGIAS DE MARKETING NAS CONCESSIONÁRIAS

Além dos planos estratégicos de competitividade, as concessionárias precisam, também, aplicar estratégias de marketing. Cada concessionária desenvolve estratégias de marketing próprias, ou associadas ao fabricante, segundo afirmaram os entrevistados.

Segundo Kotler (1996, p. 92) “o plano estratégico de marketing desenvolve os objetivos e estratégias amplas de marketing, baseados na análise da situação e das oportunidades atuais do mercado, e o plano tático de marketing, por sua vez, delinea as táticas específicas de marketing para o período, incluindo propaganda, merchandising, fixação de preços, canais, serviços e assim por diante”.

Para Westwood (1991), o desenvolvimento das estratégias de marketing estão ligadas aos métodos que o capacitarão a atingir seus objetivos, estando as estratégias relacionadas aos elementos do composto de marketing: produto, promoção, preço e ponto de distribuição. Para cada objetivo precisam ser desenvolvidas estratégias específicas.

Sobre seu produto, ou seja, a prestação de serviços, a concessionária tem absoluto controle. Ela pode adequá-lo de acordo com objetivos pré-estabelecidos pela própria concessionária, limitada aos recursos técnicos, humanos e financeiros de que dispuser. A concessionária tem completo domínio sobre este composto e pode manipulá-lo, de acordo com as necessidades mercadológicas ao longo do tempo.

Percebe-se que existe, em algumas concessionárias, entretanto, certa confusão ao definirem o seu produto. Confunde-se, como seu produto, tanto os veículos fabricados pela montadora e vendidos na concessionária, como a prestação de serviços. Nas empresas onde isto acontece, fazer planos estratégicos e de marketing, não funciona, visto que um é produto tangível e o outro, intangível. Esta confusão prejudica as empresas.

Sobre o preço da prestação de serviços, a concessionária tem controle relativo, uma vez que a remuneração que recebe da montadora, sobre a prestação de serviços pela venda de veículos, constituído pela margem de lucratividade, não é fixado, não tendo participação na definição dos percentuais. Na prática, o funcionamento é simples: a montadora estabelece o preço básico (máximo) de venda dos veículos ao consumidor final, sendo este preço constituído pelo preço da montadora (custo), mais a margem de lucratividade que cabe ao concessionário, (*mark-up*).

Todas as concessionárias participantes da pesquisa afirmam não terem participação no estabelecimento das margens de lucratividade. Este papel cabe às montadoras segundo o que afirmaram todos os respondentes.

Em virtude da concorrência no mercado de veículos, hoje, o cliente exige descontos. Quando as concessionárias os concedem, o que, segundo eles, acontece em 90 % dos casos, perdem dinheiro na venda do veículo e, em consequência, não recebem o preço adequado ao serviço prestado.

Nos serviços de assistência técnica tem-se duas situações distintas, Numa, quando os serviços são em garantia. Neste caso pagos pela montadora, o preço dos serviços é determinado por ela mesma, sem a participação da concessionária. O cliente é tão somente, atendido pela concessionária. Na outra situação, quando os serviços são de manutenção, fora de garantia, e são pagos pelo cliente, os preços dos serviços são estabelecidos pela concessionária. O cliente, neste caso, é da concessionária.

Para promover vendas, as concessionárias têm mais liberdade. Sob suas custas e responsabilidade, podem desenvolver todo tipo de promoção, segundo o que afirmam.

Quanto a ponto de distribuição, o “place” do composto de marketing, a concessionária não tem liberdade de definição. Ela não pode, livremente, instalar-se aonde decidir. As instalações de pontos de distribuição são definidos em conjunto, entre concessionária e montadora. Não pode, também, multiplicar livremente, seus pontos de distribuição. Segundo os respondentes, definir pontos de distribuição é prerrogativa da montadora.

Nota-se que as concessionárias, quanto aos aspectos do composto de marketing, não tem liberdade. Devem seguir, rigorosamente, as diretrizes estabelecidas pelas montadoras e seu banco. Assim, ações inovadoras em planos estratégicos e de marketing, carecem de aprovação anterior, do fornecedor, que é a montadora. As concessionárias não podem assumir riscos de alterar o produto do fornecedor, estabelecer o preço máximo, promover o produto, nem decidir livremente sobre instalações de novos pontos de distribuição e assistência técnica, é o que afirmaram todos os entrevistados.

Todos estão atrelados às diretrizes gerais estabelecidas pela montadora e banco da montadora, o que significa, em resumo, que as concessionárias não tem liberdade de ação. Todos os planos e ações das concessionárias estão subordinadas à autorização da montadora e do banco da montadora.

#### **4 CONCLUSÃO**

A partir da revisão bibliográfica, na qual estudou-se os componentes de teorias estratégicas e de marketing, e posteriormente com a pesquisa de campo, pode-se entender o processo de harmonização das estratégias das concessionárias no período de 1994 a 2000, período em que a economia brasileira, em mudança, exigiu das empresas, esforços imensos, para adequarem-se aos novos tempos.

As dificuldades enfrentadas por todas as cadeias de produção e distribuição automotiva, exigiram de suas empresas principais, as montadoras, esforços para manterem-se no negócio, o que as levou a cobrar dos participantes, o rigor dos contratos. Nesse momento afloram as dependências das concessionárias.

Conclui-se que o processo de adaptação estratégica das concessionárias, no período analisado, foi caracterizado pela falta de definições claras, quanto ao futuro do negócio. Ressalte-se que a turbulência que atingiu o setor no período focalizado, não permitiu às montadoras, dar suporte mais estruturado ao sistema de distribuição, uma

vez que ela própria viu-se envolvida num processo que está a exigir completa reformulação organizacional e produtiva. As metas, com certeza, são: acertar o processo de fornecedores quanto à adequação das novas tecnologias e redução de preços, o que implica em redução de custos de fabricação dos fornecedores; na montadora, adequar plantas de produção para também se amoldar às novas tecnologias e redução de custos de montagem de veículos.

Completados estes ciclos, com certeza o novo foco será organizar um sistema eficiente de distribuição de veículos. Esta será, certamente, uma fase muito difícil para as concessionárias. Contudo, o bom senso e a habilidade dos negociadores envolvidos deverá ser capaz de harmonizar o relacionamento, entre os parceiros. A certeza, no entanto é de que haverá profundas modificações no sistema de comercialização de veículos.

Para amenizar a atual situação das concessionárias, e dar-lhes fôlego, para que possam preparar-se para essa nova situação, que a “nova economia” globalizada trará, papel importante estará reservado às associações representativas das concessionárias. Somente a união das concessionárias em torno de suas associações, e estas fortificadas, e em nome de todos, nas mesas de negociações frente às montadoras e banco das montadoras, poderão alcançar melhorias operacionais e alterações nas cláusulas contratuais, liberando-os das cláusulas “leoninas”.

Ainda, as concessionárias precisam estabelecer novos conceitos sobre os serviços técnicos que pretendem oferecer aos seus clientes, e convencerem as montadoras de sua utilidade e eficiência na distribuição de veículos para continuarem operando e tirarem proveito do novo ambiente que a “nova economia” trará.

***Abstract:** In this article, the general purpose consisted in studying the intervening factors in the formulation of the competitive and marketing strategies at authorized car dealerships in Blumenau – SC., linked to car assembly plants having their own banks. The specific goal was to explain the existing relationship between the assembly plants, their banks and the dealership. In this context, as well, it consisted in defining the role played by the dealerships’ class associations, moreover, it consisted in examining the competitive and marketing strategies developed by the dealerships. The data analysis and interpretation allowed the perception that the strategic actions are coupled to the strict control of the assembly plants and, in a lesser degree, to the assembly plants’ banks. There are, however, veiled aspirations aiming at eventually conquering wider freedom of actions through movements headed by different representative associations.*

***Keywords:** Competitive strategies. Marketing strategies. Stakeholders (relationship marketing). Competitive advantages.*

## **REFERÊNCIAS**

CAMPOMAR, M.C., Revisando um modelo de marketing. **Revista de Administração de Empresas.** São Paulo, v. 17, n. 121 p. 44-47, nov. 1983.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Qualidade total em serviços.** São Paulo: Atlas, 1994.

COBRA, Marcos. **O plano estratégico de marketing.** São Paulo: Atlas, 1995.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, Livio Antonio. **Terceirização: Uma abordagem estratégica.** São Paulo: Pioneira, 1993.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** – análise, planejamento, implementação e controle. 5ª Ed. São Paulo: Atlas. 1998.

\_\_\_\_\_. **Administração de marketing.** São Paulo: Atlas, 1996.

LOBOS, Julio. **Encantando o cliente: Externo e interno.** São Paulo: J. Lobos, 1993.

LUTHER, Wilian M. **Marketing plan: da preparação à implantação.** São Paulo: Maltese, Norma, 1992.

McDONALD, Malcolm H.B. **Planos de marketing: Como preparar – como usar um sistema de planejamento de marketing passo a passo.** Rio de Janeiro: Graf. J.B., 1993.

MINAYO, M. C. De Souza. Ciências técnica e arte: O desafio da pesquisa social. In: (org.) **Pesquisa social.** 6ª Ed. Rio de Janeiro: Vozes, 1996.

MONTGOMERY, Cynthia A, PORTER, Michael E. **Estratégia** – A busca da vantagem competitiva. 2ª Ed. São Paulo: Campus, 1998.

PORTER, Michael. **Estratégia competitiva** – Técnicas para análise de indústria e da concorrência. 13 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1996

POSSAS, Mário L. **A dinâmica da economia capitalista: Uma abordagem teórica.** São Paulo: Brasiliense, 1987.

POSSAS, Silvia. **Concorrência e competitividade: Notas sobre estratégica e dinâmica seletiva na economia capitalista.** São Paulo: Hucitec, 1999.

WESTWOOD, John. **O plano de marketing: Como elaborar um plano de marketing competente, objetivo e vencedor.** São Paulo: Makron Books, 1991.