

USCS UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ANTONIO DE LIMA

**CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPREENSÃO DO MODELO DE OPERAÇÃO DAS  
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO BRASIL E DA UTILIZAÇÃO DO  
F&I – FINANCE AND INSURANCE:**

Um estudo de caso em uma grande rede de concessionárias FIAT

SÃO CAETANO DO SUL - SP

2009

USCS UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL  
PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ANTONIO DE LIMA

**CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPREENSÃO DO MODELO DE OPERAÇÃO DAS  
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO BRASIL E DA UTILIZAÇÃO DO  
F&I – FINANCE AND INSURANCE:**

**Um estudo de caso em uma grande rede de concessionárias FIAT**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado  
em Administração como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Administração.

Área de concentração: Gestão da Regionalidade e  
das Organizações.

Orientador: Prof. Dr Sérgio Feliciano Crispim

SÃO CAETANO DO SUL - SP

2009

## FICHA CATALOGRÁFICA

L698m	<p>Lima, Marcos Antonio de</p> <p>Contribuição para a compreensão do modelo de operação das concessionárias de veículos no Brasil e a utilização do F&amp;I - Finance and Insurance: um estudo de caso em uma grande rede de concessionárias FIAT-Estado de São Paulo / Marcos Antonio de Lima. 2009.</p> <p>125 f.: II</p> <p>Dissertação (mestrado em Administração) –Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, 2009.</p> <p>Orientação de: Sérgio Feliciano Crispim</p> <p>1. Indústria automobilística - Brasil 2. Concessionárias automobilística - Brasil 3. Lucro 4. Tendências e desafios I.</p> <p>Título</p> <p>CDU</p>
-------	---

MARCOS ANTONIO DE LIMA

**CONTRIBUIÇÃO PARA A COMPREENSÃO DO MODELO DE OPERAÇÃO DAS  
CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS NO BRASIL E DA IMPORTÂNCIA DO  
F&I – FINANCE AND INSURANCE:**

**Um estudo de caso em uma grande rede de concessionárias FIAT**

Dissertação apresentada ao Programa de Mestrado  
em Administração como requisito parcial para  
obtenção do título de Mestre em Administração.

**Área de concentração:** Gestão da Regionalidade e das Organizações.

Data da defesa: março de 2009.

Resultado: \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

Prof. Dr Sérgio Feliciano Crispim

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

\_\_\_\_\_

Prof Dilson Gabriel dos Santos

Universidade de São Paulo

\_\_\_\_\_

Prof Dr George Bedinelli Rossi

Universidade Municipal de São Caetano do Sul

\_\_\_\_\_

## DEDICATÓRIA

*Dedico este trabalho à minha família,  
Em especial a minha esposa Marluce  
e meus Filhos Brian e Igor*

## **AGRADECIMENTOS**

Gostaria de expressar neste momento um agradecimento especial a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram na finalização desse projeto.

A princípio agradeço a deus pela vida que me deu e pelas pessoas que fazem parte dela, em seguida a meus pais que souberam me ensinar os principais valores dessa vida.

Minha esposa e meus filhos que em todos os momentos souberam entender esse desafio.

Ao meu orientador Prof Dr Sérgio Feliciano Crispim, que soube ser forte quando o momento assim o exigiu, culminando com o término desse trabalho.

Aos membros da banca examinadora, Prof. Dr Dilson Gabriel dos Santos e Prof Dr George Bedinelli Rossi pelas valiosas colaborações.

Aos meus queridos amigos do mestrado, Rene, Meire, Dércia e Lineu, que sempre me ajudaram nos momentos de desespero.

A todos os demais colegas do mestrado meu sincero obrigado pelos momentos que passamos juntos.

## **EPIGRAFE**

*"Existe apenas um bem, o conhecimento, e um mal, a ignorância"*  
*Sócrates*

## RESUMO

A intensa competição que se estabeleceu entre empresas, cadeias de produção, países e blocos econômicos a partir do final do século XX evidenciou que a gestão dos recursos internos e o relacionamento com clientes e fornecedores tornaram-se fatores críticos para o sucesso das cadeias produtivas e das organizações nelas inseridas. Uma das grandes dificuldades encontradas nos dias de hoje pelas empresas comerciais é definir estratégias competitivas orientadas para os clientes e que protejam as margens de lucro que têm tendência declinante. Dentro deste contexto buscou-se, nesta pesquisa, analisar as mudanças ocorridas e em andamento no setor concessionário de vendas de veículos novos e usados no Brasil, e descrever o atual modelo de operação das concessionárias de veículos e a importância do F&I (Finance and Insurance), que envolve, além do financiamento e seguros, a oferta de uma série de serviços como, despachante e a comercialização de acessórios que contribuem para a diferenciação e melhoria da margem de lucro das concessionárias. Através deste estudo foi possível distinguir na linha de negócios de uma concessionária de veículos áreas claramente delimitadas: vendas de carros novos, venda de carros usados, setor de peças, serviços de oficina. Ainda foi possível verificar que as concessionárias possuem um departamento exclusivo para controle da lucratividade denominado F&I (Finance and Insurance) que compreende; Crédito e serviços (financiamentos, leasing, CDC, consórcio, despachante); Proteções e contratos (Seguros, garantias complementares, manutenções preventivas, assistência e socorro); Itens de conforto (acessórios e conservação do veículo). Concluiu-se que os componentes de F&I que possuem maior potencial para agregar valor à concessionária, na ordem de importância são; o retorno sobre financiamentos, acessórios, despachante e seguros. Como suporte para as conclusões a que esse estudo chegou, discorre-se durante o trabalho sobre a indústria automobilística, desde o surgimento dos revendedores independentes até a configuração atual da cadeia de suprimentos, assim como o ramo concessionário. Apresenta, ainda, as principais estratégias globais, seus conceitos e aplicações, buscando contribuir para o entendimento do setor como um todo.

Palavras-chave: Indústria automobilística. Concessionária de veículos. FIAT. Estratégia, Serviços.

## **ABSTRACT**

The huge competition among companies, countries and economic groups, that was consolidated in the end of the XX century, evidenced that the management of the internal resources and the relationship between customers and suppliers had become very important for the success of the supply chain and their organization. Nowadays, one of the big difficulties faced by the companies is define the best competitive strategy with focus on customer and also keep the profitability. With this scenary, this research has to purpose to analyze the actual changes on the vehicles dealers and discribe the business operation on the dealers as well the concept of F&I, which involves beyond the finance and insurances, the services offered with vehicles and the added profit included in this services. Also in this research, it is possible to itendify the departament divisions on the vehicles dealers: new car sales; second-hand car sales; spare-parts and technical assistance. It was also identified the the F&I departament, which has to purpose monitoring the profitably in the services like Credit and services (financing, leasing, CDC, trust, documents services); Protections and contracts (Insurance, Warranty, preventive maintenance, assistance and aid); confort items (security and conservation of the vehicle). The reseach conclusion is that F&I can add much more value to the dealer with priorities: the interests on the financing, accessories, documents services, and insurance. Add on the research, informations of automotive industrie and history of vehicles dealers on the supply chain and the global strategy of the industry.

Keywords: Automobile industry. Vehicles dealers. FIAT. Strategy, Services.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

<b>Figura 1</b> - Modelo dos Cinco Fatores de Porter Para a Lucratividade de Mercado. ....	22
<b>Figura 2</b> - Detalhamento da Pesquisa .....	26
<b>Figura 3</b> - Tipos Básicos de Projetos Para Estudos de Caso. ....	30
<b>Figura 4</b> - Cadeia de Suprimentos Automotiva. ....	78
<b>Quadro 1</b> - Protocolo Para Coleta de Dados .....	32
<b>Quadro 2</b> - Componentes de F&I de uma concessionária de veículos.....	103

## LISTA DE TABELAS

<b>TABELA 1</b> - Número de fábricas e concessionárias em todo território nacional.....	16
<b>TABELA 2</b> - Licenciamento de automóveis novos de 1000cc de 1990 a 2007 .....	17
<b>TABELA 3</b> - Crescimento da quantidade de veículos comercializada em % no período de 2005 a 2007 .....	18
<b>TABELA 4</b> - Faturamento 1966/2007.....	21
<b>TABELA 5</b> - Divisão dos emplacamentos por regiões de Janeiro de 2008 .....	23
<b>TABELA 6</b> - Participação no mercado Janeiro de 2008 .....	23
<b>TABELA 7</b> - Concessionária de veículos novos em São Paulo capital .....	24
<b>TABELA 8</b> - Estratégias de pesquisa que podem combinar com um projeto de estudo de caso .....	27
<b>TABELA 9</b> - Produção automobilística de 1990/2007 .....	36
<b>TABELA 10</b> - Concessionárias de automóveis em território nacional .....	82
<b>TABELA 11</b> - Localização das unidades industriais automotivas .....	85
<b>TABELA 12</b> - Participação de mercado por montadoras.....	87
<b>TABELA 13</b> - Rentabilidade de veículos novos fevereiro 2008.....	90
<b>TABELA 14</b> - Rentabilidade de veículos usados fevereiro 2008 .....	95

## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRACAF	Associação Brasileira das Concessionárias FIAT
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
AFIP	Association of Finance & Insurance Professionals
ASSOBRAV	Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen
BNDES	Banco Nacional do Desenvolvimento Econômico e Social
FENABRAVE	Federação Nacional da Distribuição de veículos Automotores
F&I	Finance and Insurance
FIASA FIAT	Automóveis S.A.
GM	General Motors
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio as Micro e Pequenas Empresas
VW	Volkswagen
TAC	Tarifa de abertura de Crédito
CSI	Customer Service Information
VN	Veículos Novos
VU	Veículos Usados
SWOT	Strengths, Weaknesses, opportunities and threats

# SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	14
1.1 PROBLEMA DE PESQUISA .....	15
1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA .....	18
1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA .....	20
1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....	23
<b>2 METODOLOGIA</b> .....	25
2.1 TIPO DE PESQUISA .....	25
2.2 NÚMERO DE CASOS .....	28
2.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA .....	29
2.4 COLETA DE DADOS .....	32
<b>3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b> .....	34
3.1 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL .....	34
3.2 ESTRATÉGIA .....	37
3.2.1 Conceitos Básicos de Estratégia .....	38
3.2.2 Conteúdo da Estratégia .....	41
3.2.3 Processo da Estratégia .....	49
3.2.4 Contexto da Estratégia .....	53
3.2.5 Administração Estratégica e Pensamento Estratégico .....	58
3.3 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA CRIAÇÃO DE VALOR .....	64
3.3.1 Conceito de Serviços .....	64
3.3.2 Serviços e Criação de Valor Para o Cliente .....	67
3.3.3 Os Serviços Nas Concessionárias de Veículos .....	71
<b>4 ANÁLISE DO CASO</b> .....	73
4.1 CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS: DESAFIOS E TENDÊNCIAS .....	73
4.2 VISÃO GERAL DO NEGÓCIO DAS CONCESSIONÁRIAS .....	79
4.3 DEPARTAMENTOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS .....	85
4.3.1 Departamento de Venda de Veículos Novos .....	86
4.3.1.1 A Rentabilidade dos veículos novos .....	89

4.3.1.2 O sistema “Push” e o sistema “Pull” .....	91
4.3.2. Departamento de Veículos Usados ou Semi novos .....	92
4.3.2.1 Importância crescente dos usados .....	93
4.3.3 Departamento de Assistência Técnica .....	95
4.3.4 Departamento Oficina e Peças.....	97
4.3.5 Departamento Administrativo e Departamento Financeiro .....	99
4.4 RENTABILIDADE DA CONCESSIONÁRIA E IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE F&I .....	99
4.4.1 Rentabilidade da Concessionária.....	99
4.4.2 Importância do Departamento de F&I.....	102
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>107</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>112</b>
<b>ANEXO A .....</b>	<b>120</b>
<b>APÊNDICE A.....</b>	<b>121</b>
<b>APÊNDICE B.....</b>	<b>122</b>

# 1 INTRODUÇÃO

Como reflexo do acirramento da concorrência e da nova dinâmica no cenário competitivo, as concessionárias de veículos novos vêm promovendo significativas mudanças no modelo de operação a partir dos anos 90.

Uma importante mudança relaciona-se ao aprimoramento da oferta de serviços, como alternativa para maior diferenciação face aos clientes e que tem por objetivo melhorar as margens de lucro na comercialização de veículos. Neste sentido o presente trabalho concentra-se no estudo das aplicações do composto de F&I, que envolve além do retorno sobre o financiamento (*finance*) e seguros (*insurance*) na comercialização de veículos novos, a comercialização de acessórios e os serviços de despachante, os quais agregam maior valor à concessionária.

Tradicionalmente o negócio das concessionárias de veículos novos são delimitados em 4 áreas:

- Vendas de carros novos;
- Venda de carros usados;
- Setor de peças;
- Serviços de oficina.

Nos anos 90 surgiu uma nova área, caracterizada por um conjunto de serviços oferecidos como forma de se diferenciar e agregar valor na comercialização de veículos novos, e o conceito de F&I onde originalmente se considerava apenas o financiamento e o seguro foi ampliado, dando ênfase à exploração de produtos e serviços complementares.

No final dos anos 90 com o aumento da variedade de marcas de automóveis distribuída no Brasil e o conseqüente aumento da concorrência, o ramo de concessionárias de veículos se viu pressionado a encontrar uma nova estratégia para elevar as margens de lucratividade e sobreviver no setor concessionário, sob o risco de ver um mercado altamente competitivo e muitas vezes agressivo ( PIMENTA; CRUZ, 2002).

No início dos anos 2000 o conceito de F&I foi novamente revisto e ampliado, passando a explorar a distribuição de produtos e serviços complementares, incorporando todas as possíveis fontes de receitas advindas da venda de veículos, tais como; despachantes,

garantias, manutenção, itens de conforto, conservação, segurança e acessórios. Atualmente as concessionárias possuem um departamento exclusivo para controle da lucratividade e o conceito de F&I em uma concessionária de veículos novos compreende;

- Crédito e serviços (retorno sobre financiamentos, leasing, CDC e serviços de despachante);
- Seguros (garantias complementares, assistência e socorro);
- Acessórios (itens de conforto, segurança e conservação do veículo).

No mercado altamente competitivo da venda de veículos as concessionárias de veículos se vêm pressionadas pelo cliente de um lado, o qual busca melhores preços e condições, e pelas montadoras do outro que controlam os preços, numa relação direta e totalmente subordinada as condições impostas por essas, que ditam as regras da parceria, tais como: lote mínimo de compra de veículos, preço tabelado, atendimento, estrutura físicas além de várias outras exigências, e recorrem a serviços adicionais na venda do veículo, a fim de melhorar as margens, por meio da criação de serviços com maior potencial de agregação de valor, o que compensaria as perdas de margem às concessionárias na venda de veículos novos, (ARBIX; VEIGA, 2003).

O ambiente empresarial atual se caracteriza por grande intensidade e velocidade das mudanças, como decorrência da globalização, abertura de mercados, convergência tecnológica, exigência crescente dos clientes e entrada de novos concorrentes, entre outros fatores. Neste ambiente de incertezas e grande pressão a empresa que conseguir tomar as decisões corretas rapidamente cria vantagem competitiva sobre as demais. Neste cenário, entender como as concessionárias ajustam as suas estratégias no intuito de incorporar serviços, tornou-se um tema atual e relevante.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O processo de criação de valor na comercialização de veículos teve suas origens já no início da produção automotiva, por volta de 1920, quando o comprador adquiria seu primeiro veículo, pagando a vista ou com um empréstimo especial. Conforme Sloan (2001) acreditava-se que o poder de compra dos consumidores fosse crescer ao longo dos anos e que esse

mesmo poder de compra viria a criar necessidades aos clientes, no que diz respeito a buscar mais qualidade e opcionais nos veículos como por exemplo itens de diferenciação, conseqüentemente os financiamentos vieram com a intenção de alavancar e estimular a tendência por busca de novos opcionais.

Após os anos 90 ficou evidente que o consumidor de veículos estava mais exigente e seletivo e as montadoras de veículos de série, que até esse momento ofereciam ao mercado um veículo com pouca variedade de modelos e sem atributos ao longo do ciclo de vida do automóvel, passaram por um período de grandes fusões e aquisições e desde então têm buscado diversificar sua produção, oferecendo diversas combinações de atributos aos clientes, (SCAVARDA; BARBOSA; HAMACHER, 2005).

No Brasil a competição entre as 19 montadoras (tabela 1), sendo 10 de automóveis, com mais de quarenta marcas trouxe ainda a guerra de preços e estratégias de diferenciação, que acabaram aprofundando a descapitalização das concessionárias. Conseqüentemente as redes de concessionárias foram pressionadas a diminuir sua rentabilidade e margem de lucro na comercialização de veículos novos, sua principal fonte de receita até então, devida não só à quantidade de veículos novos ofertados, mas também devido ao aumento das exigências dos consumidores e a própria concorrência do setor (ARBIX; VEIGA 2003).

**TABELA 1** - Número de fábricas e concessionárias em todo território nacional.

EMPRESAS	PRODUTOS				FÁBRICAS	CONCESSIONÁRIAS	EMPREGOS
	AUTOMÓVEIS	COMERCIAIS	CAMINHÕES	ÔNIBUS			
Fiat	X	X			3	453	12.947
Ford	X	X	X		4	427	10.047
Volkswagem	X	X			4	416	23.606
General Motors	X	X			4	376	21.274
Peugeot Citroen	X	X			2	209	3.696
Mercedes benz	X		X	X	2	187	13.658
Renault	X	X			3	135	4.521
Hyunday		X			1	130	260
Toyota	X				2	120	3.086
Mitsubishi		X			1	113	1.974
VW Caminhões			X	X	1	108	9
Volvo			X	X	2	106	2.326
Honda	X				1	96	2.874
Agrale		X	X	X	4	89	1.296
Scania			X	X	1	84	2.683
Nissan		X			1	64	7
Iveco		X	X	X	2	52	1.054
Internacional			X		1	-	19
Karmann Ghia	X				1	-	509

Fonte: (ANFAVEA, 2008)

Conforme estudo executado pela ANFAVEA, o crescimento da produção e venda de veículos tem duas linhas distintas de entendimento.

A primeira diz respeito à economia brasileira como um todo. No início dos anos 90 o setor automotivo apresentava baixa produção, defasagem tecnológica, pouca competitividade internacional e apresentava altos custos ao longo da cadeia produtiva. Para reverter à situação, governo, indústria, concessionários e trabalhadores sentaram-se à mesa em 1992 e 1993 e costuraram um acordo automotivo, no qual foram traçadas diversas metas para o setor, entre elas, reduções da carga tributária, IPI e ICMS, e no preço ao consumidor final, bem como a manutenção dos empregos e ampliação das linhas de financiamento, foram algumas das medidas adotadas com a estabilização da economia, culminando em 1995 quando foi aprovada uma política industrial para o setor.

A segunda linha de entendimento para o crescimento da produção e venda de veículos nos leva ao surgimento, no início dos anos 90, dos automóveis populares, com motor de 1.000 cilindradas, sem supérfluos e estimulados pelo governo com a redução de impostos. No início dos anos 90 correspondiam por menos de 5% das vendas e já em 1995 superaram 50% dos licenciamentos de veículos novos (Tabela 2).

**TABELA 2 - Licenciamento de automóveis novos de 1000cc de 1990 a 2007**

ANO	AUTOMÓVEIS DE 1000 CC	TOTAL DE AUTMÓVEIS	PARTICIPAÇÃO EM %
1990	23.013	532.791	4,32%
1991	67.292	583.072	11,54%
1992	92.573	577.305	16,04%
1993	241.964	850.562	28,45%
1994	447.867	975.697	45,90%
1995	595.845	1.106.591	53,85%
1996	701.440	1.245.972	56,30%
1997	871.873	1.361.106	64,06%
1998	702.927	967.055	72,69%
1999	605.635	898.584	67,40%
2000	754.419	1.075.832	70,12%
2001	878.260	1.176.557	74,65%
2002	801.869	1.163.717	68,91%
2003	699.930	1.082.332	64,67%
2004	741.562	1.263.447	58,69%
2005	750.404	1.325.498	56,61%
2006	864.758	1.472.695	58,72%
2007	1.010.265	1.790.212	56,43%

Fonte: (ANFAVEA, 2008)

No setor de distribuição o ano de 2007 foi de forte crescimento para todos os

segmentos de automóveis comercializados no Brasil. O aumento observado do ano de 2007 foi praticamente o dobro do percebido no ano anterior (29,7% contra 16,1%, respectivamente) e só perde para a expansão obtida em 1994, que foi de 32,6% (tabela 3). Naquele momento da economia o grande responsável pelo crescimento foi o Plano Real, cuja expansão de renda, derivada do fim da hiperinflação colocou uma nova massa de consumidores no mercado. Dessa vez, o aumento de renda, as facilidades de crédito e a queda de juros foram os responsáveis pelos resultados (FENABRAVE, 2008).

**TABELA 3** - Crescimento da quantidade de veículos comercializada em % no período de 2005 a 2007

AUTOMÓVEIS E COMERCIAIS LEVES					
PERÍODO	TOTAL EM %	LEVES	CAMINHÕES	ÔNIBUS	MOTOS
2006/2005	16,10%	12,20%	-3,90%	27,60%	23,50%
2007/2006	29,70%	27,80%	30,30%	14,80%	32,70%

Fonte: (FENABRAVE, 2008)

As concessionárias de veículos por sua vez buscam aumentar sua participação no mercado atendendo e criando novas necessidades, ofertando itens de personalização instalados nas concessionárias e com maior frequência o F&I vem ganhando espaço no mercado brasileiro de concessionárias de veículos novos e a receita de F&I que era considerada apenas um complemento da venda e não uma unidade de negócio, torna-se indiscutivelmente o componente mais importante na lucratividade da concessionária.

Com base no exposto e face aos grandes desafios enfrentados pelas concessionárias de veículos, o problema de pesquisa que motivou este trabalho é: qual é o atual modelo de operação das concessionárias de veículos e como as estratégias de F&I melhoram as margens de lucratividade?

O objetivo geral deste trabalho é descrever o modelo de operação das concessionárias de veículos e identificar o composto de F&I utilizado para aumentar às margens de lucratividade na venda de veículos novos e usados na cidade de São Paulo .

## 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA

A indústria automobilística mundial tem feito pesados investimentos em novas

fábricas e sistemas de distribuição nos chamados países emergentes, entre eles o Brasil, cujos mercados de veículos apresentam crescimento mais rápido do que os mercados quase saturados e competitivos dos países mais avançados. Esse período retrata uma grande mudança nas empresas, havendo um deslocamento da visão que antigamente era focada no produto, para uma abordagem de serviços agregados ao produto. (STURGEON; FLORIDA,1999).

Segundo Blackwell, Miniard e Engel (2005), quando Ford fez a famosa afirmação sobre as variações do modelo T: “você pode ter o Ford T em qualquer cor, contanto que seja preto”, a orientação era totalmente voltada para a produção. Já no final do século XX, as empresas começam a se preocupar com o comportamento do cliente. Neste contexto, o cliente é o foco principal e dado à dificuldade das empresas de se diferenciar pelos atributos tangíveis, uma alternativa que vem sendo utilizada é diferenciação por meio de serviços agregados aos produtos.

Encontrar estratégias eficazes para o longo prazo é mais um dos desafios enfrentados pelas empresas deste século. O administrador deve estar constantemente alerta para as tendências, assim como, alerta para a posição de cada participante do mercado, identificando a inter-relação de forças entre os participantes.

A estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente onde a empresa está inserida e para que o administrador tenha condições de estabelecer uma estratégia empresarial que ofereça à organização oportunidades de competir por meio de serviços (OLIVEIRA, 2005).

Segundo Porter (2004), uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável da empresa em relação aos concorrentes dentro do mercado no qual atua. Esta estratégia compreende uma série de abordagens, tais como: posicionar a empresa, influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos, antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças competitivas e responder a elas antes que os concorrentes a identifiquem.

Um dos principais objetivos da estratégia é agregar valor para o negócio e permitir um melhor posicionamento da empresa. Podemos identificar um exemplo de busca deste objetivo estratégico na distribuição dos veículos por meio das concessionárias no setor automobilístico. Essas empresas têm que desenvolver uma estratégia para aumentar a oferta de serviços complementares; acessórios, garantia complementar, seguro, manutenção

preventiva, financiamento, leasing, CDC, consórcio, entre outros serviços que visam atrair e reter o cliente dentro da loja, evitando desta forma que o mesmo saia da concessionária e faça uma consulta de preços, onde a comodidade e rapidez passam a ser itens de diferenciação dentro desse mercado.

Cabe ainda enfatizar que o ramo de concessionárias implementa soluções de modo rápido e com o menor custo possível, através de um processo de tentativa e erro, para enfim encontrar a melhor maneira de se posicionar no mercado, aumentar vendas de veículos e dos compostos do F&I.

Portanto, embora muitas organizações bem sucedidas não possuam estratégias formais e explícitas, a quase totalidade destas possui algum tipo de padrão de ação e decisão, guiado por alguma lógica, que pode estar na mente do presidente ou do empreendedor principal. Neste caso, o próprio fato de uma organização não ter uma estratégia formal e explícita pode significar uma prioridade pela flexibilidade, o que por si só já se constituiria em uma estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

### 1.3 JUSTIFICATIVA E IMPORTÂNCIA DO TEMA

O estudo se justifica somente pelo setor automotivo ser responsável por 18% do PIB (Produto Interno Bruto) industrial (tabela 4), reunindo as montadoras e os fabricantes de autopeças, e estar passando por mudanças profundas que se refletem na forma de operação das concessionárias de veículos. O setor é caracterizado por baixa atratividade, com margens de lucro e retorno relativamente reduzidas e insuficientes para cobrir os custos operacionais, marketing e de manutenção de estoques e têm sido pressionadas em função da tendência de desintermediação em veículos novos, além do aumento da concorrência. Neste sentido, visando a busca e/ou preservação da competitividade, as concessionárias estão tendo de promover um reposicionamento estratégico e a revisão do tradicional modelo de negócio orientado para a venda de veículos novos, enfatizando outros produtos, como os veículos semi novos, e, principalmente, agregando e valorizando os serviços.

TABELA 4 - Faturamento 1966/2007

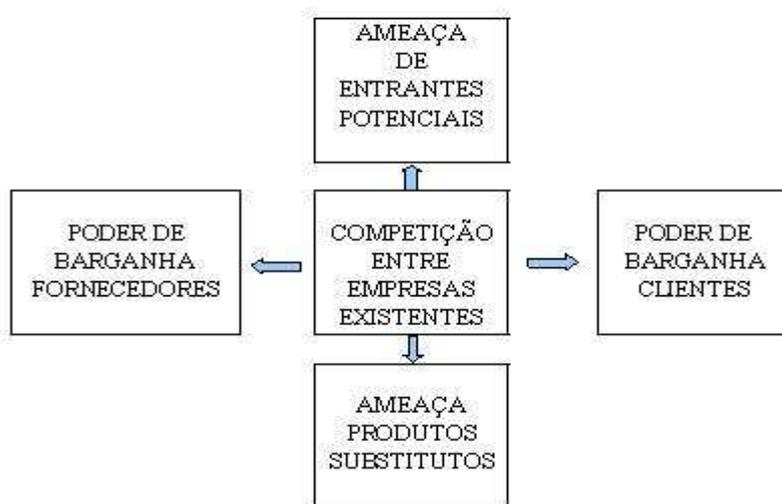
ANO	FATURAMENTO LIQUIDO			PARTICIPAÇÃO % NO PIB INDUSTRIAL
	AUTOMÓVEIS	MAQUINAS AGRICOLAS	TOTAL	
1966	6.772	379	7.151	11,5
1967	6.882	287	7.169	11,2
1968	8.450	449	8.899	12,3
1969	9.996	501	10.497	12,9
1970	11.043	563	11.606	12,9
1971	12.906	879	13.785	14,3
1972	15.078	1.381	16.459	15,2
1973	17.611	2.841	20.452	16,4
1974	20.293	3.620	23.913	18,2
1975	22.755	5.032	27.787	16,0
1976	22.577	4.702	27.279	15,1
1977	22.500	4.129	26.629	14,8
1978	24.725	3.040	27.765	13,3
1979	22.774	3.816	26.590	11,7
1980	21.498	4.098	25.596	10,1
1981	16.472	3.757	20.229	11,3
1982	16.472	3.611	20.083	11,1
1983	17.876	3.004	20.880	10,9
1984	17.598	4.220	21.818	12,7
1985	22.355	4.965	27.320	10,8
1986	21.431	4.652	26.083	11,9
1987	23.035	5.963	28.998	13,2
1988	26.006	5.406	31.412	12,1
1989	24.113	5.345	29.458	9,5
1990	17.982	3.261	21.243	9,5
1991	18.483	2.943	21.426	12,2
1992	22.954	3.203	26.157	12,9
1993	26.589	3.131	29.720	14,7
1994	31.815	4.381	36.196	13,7
1995	31.999	2.228	34.227	14,5
1996	34.567	2.040	36.607	15,3
1997	37.901	2.523	40.424	15,4
1998	36.349	3.304	39.653	13,1
1999	30.201	2.888	33.089	13,6
2000	32.887	3.054	35.941	14,1
2001	33.435	3.510	36.945	13,4
2002	31.670	4.328	35.998	13,0
2003	30.675	4.667	35.342	15,2
2004	37.951	6.571	44.522	15,3
2005	40.959	4.701	45.660	15,7
2006	43.858	4.444	48.302	15,8
2007	52.327	5.886	58.213	18,0

Fonte: (ANFAVEA, 2008)

As regiões onde estão instalados os fabricantes de veículos, 27 municípios de oito estados, sentem os efeitos do crescimento na produção e na venda de veículos. A indústria automotiva bateu novo recorde de produção no ano de 2007, com a fabricação em torno de 2.61 milhões de veículos, alta de 14% sobre 2006. De 2003 a 2006, a produção subiu 47%. A produção total de autoveículos em 2008 foi de 3,21 milhões de unidades, resultado 8,0% superior ao obtido em 2007, quando foram produzidos 2,98 milhões de autoveículos. O ano de 2008 representa o maior resultado do setor em unidades produzidas, sendo o desempenho de 2007 o segundo maior. (ANFAVEA, 2009).

Isso tudo é resultado da estabilização da inflação, do crescimento da renda e do emprego, da expansão da oferta de crédito e de prazos de financiamento e da melhora da confiança do consumidor na economia. O aumento nas vendas de carros acaba alimentando toda a cadeia produtiva até as concessionárias, gerando mais postos de trabalho e renda. (ANFAVEA, 2007).

Porter (1980; 1985), defendia a formulação cuidadosa de uma estratégia genérica definida como uma posição de mercado, tendo como ponto de partida a análise das cinco forças (Figura 1) que determinariam a atratividade de um mercado, quais sejam: o poder de barganha dos clientes, o poder de barganha dos fornecedores, a ameaça de substituição de produtos e serviços, a ameaça de entrada de novos concorrentes e o grau de rivalidade entre os concorrentes atuais. A análise destas permitiria a empresa definir em quais mercados entrar e qual estratégia adotar em cada um destes, projetando as atividades de sua cadeia de valor com o objetivo de implementar sua estratégia.



**Figura 1** - Modelo dos Cinco Fatores de Porter Para a Lucratividade de Mercado.  
Fonte: (PORTER, 1980)

Alguns trabalhos da chamada “escola” do aprendizado, desenvolvidos por Nonaka e Takeushi (1997) e Prahalad e Hamel (1990), entre outros, apresentam uma abordagem descritiva sobre como as estratégias são efetivamente escolhidas e implementadas em uma organização por meio do aprendizado estratégico.

Considerando mais especificamente a situação das concessionárias de venda de veículos acredita-se que os resultados desta pesquisa podem contribuir para o conhecimento do setor e para a melhoria da prática de gestão estratégica. Decisões referentes à obtenção de novos recursos internos são tomadas freqüentemente em relação a novos recursos, sistemas, pessoas e processos, implicando em aprimoramento contínuo das organizações. Neste sentido, este estudo, embora de natureza acadêmica, pode trazer contribuições para o aprimoramento do modelo de negócio das empresas que pertencem ao setor da empresa analisada por meio de estudo de caso.

#### 1.4 DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

Com base no estudo de mercado da FENABRAVE relativo a janeiro de 2008, o estudo abrange um grupo de concessionárias localizado na região sudeste, a qual representa 54,38% (Tabela 5) dos emplacamentos, ou seja, somente veículos novos emplacados no Brasil em janeiro de 2008. (FENABRAVE, 2008)

**TABELA 5** - Divisão dos emplacamentos por regiões de Janeiro de 2008

<b>REGIÃO</b>	<b>EM %</b>
Sudeste	54,38%
Sul	17,87%
Nordeste	15,21%
Centro Oeste	8,93%
Norte	3,61%

Fonte: (FENABRAVE, 2008)

Dentro da região sudeste o presente trabalho optou pela concessionária FIAT, principal marca de veículos comercializados no Brasil devido a sua maior participação no mercado de automóveis novos, Fiat 25,08% (Tabela 6), de participação no mercado, existentes na região de São Paulo capital (FENABRAVE, 2008).

**TABELA 6** - Participação no mercado Janeiro de 2008

<b>AUTOMÓVEIS</b>	<b>EM%</b>
Fiat	25,08%
VW	24,73%
GM	23,75%
FORD	7,73%
Honda	4,42%
Renault	4,29%
Peugeot	4,04%
Citroen	3,15%
Toyota	1,50%
Outros	1,31%

Fonte: (FENABRAVE, 2008)

O estudo identificou todos os grupos de concessionárias FIAT atuantes no setor concessionário de São Paulo capital (Tabela 7).

**TABELA 7** - Concessionária de veículos novos em São Paulo capital

<b>CONCESSIONÁRIAS FIAT</b>	<b>QUANTIDADES DE LOJAS</b>
Sinal	8
Amazonas	6
Ventuno	6
<b>Da Vinci</b>	<b>5</b>
Itavema	5
Venice	4
Ponto	2
Fácil	1
Gran Brasil	1
Paulimar	1

Fonte: (FIAT, 2008)

Dentre as concessionárias FIAT, foi escolhido o grupo Da Vinci, que possui relevância na venda de veículos no setor de distribuição de veículos novos, reflete o modelo de operação das grandes redes de concessionárias e desenvolve estratégias de F&I na venda de automóveis visando aumentar as margens de lucratividade de concessionárias.

O grupo Da Vinci Fiat, atua no ramo concessionário desde meados de 1995, tendo iniciado com uma concessionária localizada na zona leste de São Paulo, ao longo do tempo adquiriu novas concessionárias estrategicamente localizadas, sendo uma na região norte, uma na região oeste, uma na região sul e uma na região dos jardins, bairro nobre da capital de São Paulo. Atualmente possui cinco concessionárias representantes da marca FIAT, comercializando uma média de 800 veículos novos e 400 veículos usados por mês.

## 2 METODOLOGIA

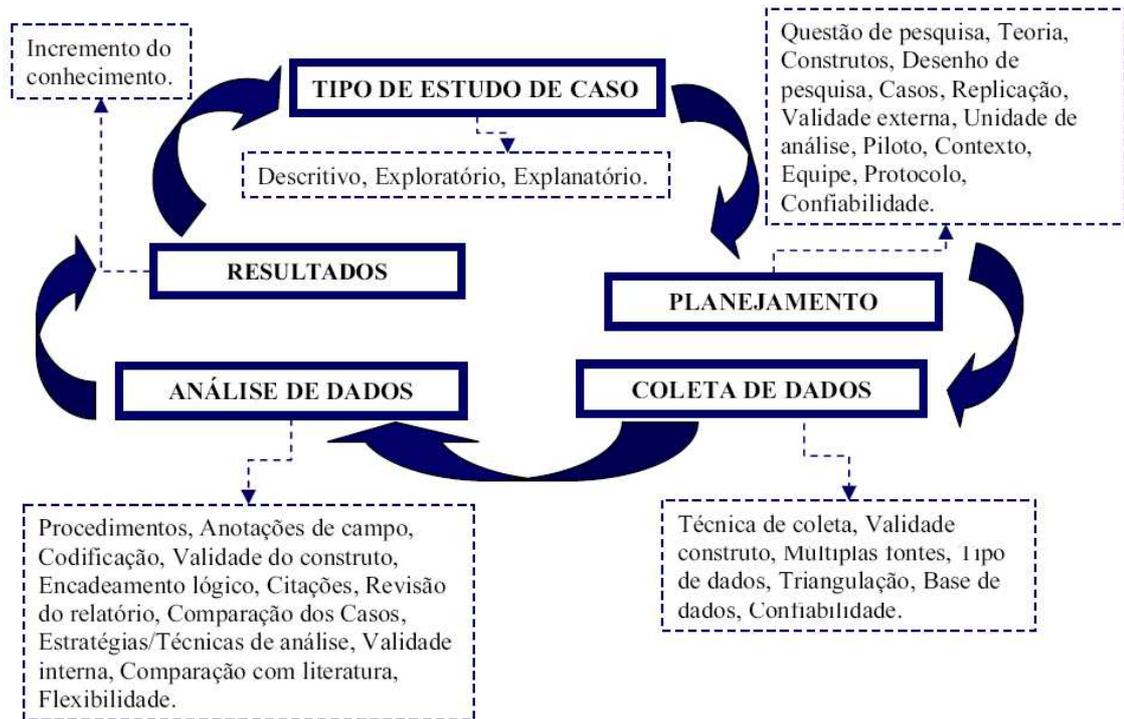
### 2.1 TIPO DE PESQUISA

O estudo de caso é apenas uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa. De acordo com Yin (2005); experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos são alguns exemplos de outras maneiras de realizar pesquisa. Cada estratégia apresenta vantagens e desvantagens próprias, dependendo basicamente de três condições:

- o tipo de questão da pesquisa;
- o controle que o pesquisador possui sobre os eventos comportamentais efetivos;
- o foco em fenômenos históricos, em oposição a fenômenos contemporâneos.

Ainda conforme Yin (2005) pode haver estudos de caso exploratórios, estudos de caso descritivos ou estudos de caso explanatórios (Figura 2), assim como pode haver experimentos exploratórios, experimentos descritivos e experimentos explanatórios. O que diferencia as estratégias são as condições;

- no tipo de questão de pesquisa proposta;
- na extensão de controle que o pesquisador tem sobre os eventos comportamentais atuais;
- no grau de enfoque em acontecimentos contemporâneos em oposição a acontecimentos históricos.



**Figura 2** - Detalhamento da Pesquisa  
Fonte: (YIN, 2005)

Yin (2005) descreve três situações nas quais o estudo de caso é indicado. A primeira ocorre quando o caso em pauta é crítico para testar uma hipótese ou teoria previamente explicitada. A segunda razão que justifica a opção por um estudo de caso é o fato de ele ser extremo ou único, situação comum em Psicologia Clínica, onde as situações são instigantes e extremamente raras. A terceira situação é o caso revelador, que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica.

Da mesma forma Gil (1989) classifica as pesquisas com base em seus objetivos, em três grandes grupos:

- exploratórias, que têm como objetivo proporcionar maior familiaridade com o problema;
- descritivas, que têm objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno;
- explicativas que têm como preocupação central identificar os fatores que determinam ou que contribuem para a ocorrência dos fenômenos.

Dos três termos expostos, exploratórias, descritivas e explicativas, Gil (1989) alerta

sobre a necessidade de analisar os fatos do ponto de vista empírico, de forma a confrontar a visão teórica com os dados da realidade, tornando-se necessário um modelo conceitual e operativo da pesquisa, tal modelo recebe o nome de delineamento, já que bem expressa as idéias de modelo, sinopse e plano.

Ainda conforme Gil (1989) o delineamento refere-se ao planejamento da pesquisa em sua dimensão mais ampla, envolvendo tanto a diagramação quanto a previsão de análise e interpretação de coleta de dados. O delineamento considera o ambiente em que são coletados os dados e as formas de controle das variáveis envolvidas.

O delineamento expressa o desenvolvimento da pesquisa, com ênfase nos procedimentos técnicos de coleta e análise dos dados, dessa forma podem ser definidos dois grandes grupos de delineamentos, aqueles que se valem das chamadas fontes de papel e aqueles cujos dados são fornecidos por pessoas. No primeiro grupo estão a pesquisa bibliográfica e a pesquisa documental. No segundo estão a pesquisa experimental, a pesquisa ex-post-facto, o levantamento e o estudo de caso (GIL, 1989).

O tipo de pesquisa proposto é qualitativo. Os métodos qualitativos se caracterizam por maior foco na compreensão dos fatos e não na mensuração. Lazzarini (1997) e Yin (2005) esclarecem que questões de pesquisa do tipo “como” e “por que” têm natureza explanatória, não podendo ser tratadas somente por dados quantitativos.

O estudo de caso permite ainda conhecer os fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos, preservando a visão completa e as características significativas de eventos da realidade. É um método bastante útil quando as questões “como” e “por que” (Tabela 8) são colocadas sobre um evento contemporâneo e fora do controle do pesquisador, permitindo contextualizar e aprofundar o entendimento do problema (YIN, 2005).

**TABELA 8** - Estratégias de pesquisa que podem combinar com um projeto de estudo de caso

<b>ESTRATÉGIA DE PESQUISA</b>	<b>PRINCIPAIS TIPOS DE QUESTÃO DE PESQUISA</b>	<b>EXIGE CONTROLE SOBRE EVENTOS COMPORTAMENTAIS</b>	<b>FOCALIZA EVENTOS ATUAIS</b>
Experimento	Como, porquê?	Sim	Sim
Prospecção	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim
Análise de arquivos	Quem, o quê, onde, quantos, quanto?	Não	Sim/Não
Pesquisa Histórica	Como, porquê?	Não	Não
Estudo de caso	Como, porquê?	Não	Sim

Fonte: (YIN, 2005)

Conforme Yin (2005) a pesquisa de estudo de caso é uma tarefa difícil porque não dispõe de fórmulas prontas como em outras estratégias de pesquisa. “Os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo como e por quê, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os acontecimentos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real” (YIN, 2005 p.19).

O estudo proposto busca descrever como funciona o modelo de operação das concessionárias e identificar o composto de F&I. Esse objetivo evidencia o caráter exploratório da pesquisa. Segundo Yin (2005), a pesquisa exploratória visa o aprimoramento de idéias ou a descoberta de intuições, tendo ainda como importante característica apresentar um planejamento bastante flexível, de modo a possibilitar a consideração dos mais variados aspectos relativos ao tema estudado.

O caráter exploratório dessa pesquisa é adequado à natureza da proposta de trabalho, já que está diretamente ligado aos objetivos estabelecidos, ou seja, explorar o modelo de operação e o conceito de F&I nas concessionárias de veículos. Onde as informações e conclusões obtidas fornecem elementos para melhor compreensão do setor concessionário, sua forma de atuação, suas fontes de receita e sua lucratividade. É importante notar que o estudo de caso não é adequado para enumerar frequências estatísticas, mas sim para expandir e generalizar teorias.

A análise do atual cenário e desafios da distribuição de veículos e dos modelos de operação que são adotados permite contribuir para um melhor entendimento da criação de serviços que agreguem valor ao produto no ramo concessionário.

## 2.2 NÚMERO DE CASOS

Quanto ao número de casos utilizados, Yin (2005) define como estudo de caso único aquele que ocorre quando o pesquisador tem acesso a uma situação ou fenômeno até então inacessível à investigação científica. Como exemplo desse tipo de investigação, o autor desta pesquisa tem a possibilidade de desenvolver pesquisas e entrevistas in loco, além de ter acesso a informações restritas ao âmbito comercial e financeiro de uma concessionária de veículos, tendo ainda a possibilidade de observar as relações entre clientes e vendedores in

loco, assim como participar de negociações entre a concessionária e a montadora, entre os vendedores e os clientes e ainda participar ativamente de todos os processos e estratégias da empresa.

Com base no fundamento de Yin (2005), no método de estudo de caso único e revelador o pesquisador tem a oportunidade de observar e analisar um fenômeno previamente inacessível à investigação científica e ainda, devido as limitações de acesso a informações de outras empresas do ramo concessionário, o autor considerou conveniente reter-se a um caso único, em que fosse possível participar de maneira efetiva e assim dispor de informações que não são de domínio público.

De acordo com Yin (2005), no geral o projeto de caso único é eminentemente justificável sob certas condições, sendo uma delas uma circunstância exclusiva, condição essa encontrada na concessionária Da Vinci Fiat e ainda pelo fato do estudo centrar-se nos aspectos estratégicos, há necessidade de se focar a pesquisa com os tomadores de decisão no nível estratégico, portanto com os altos executivos da concessionária Fiat.

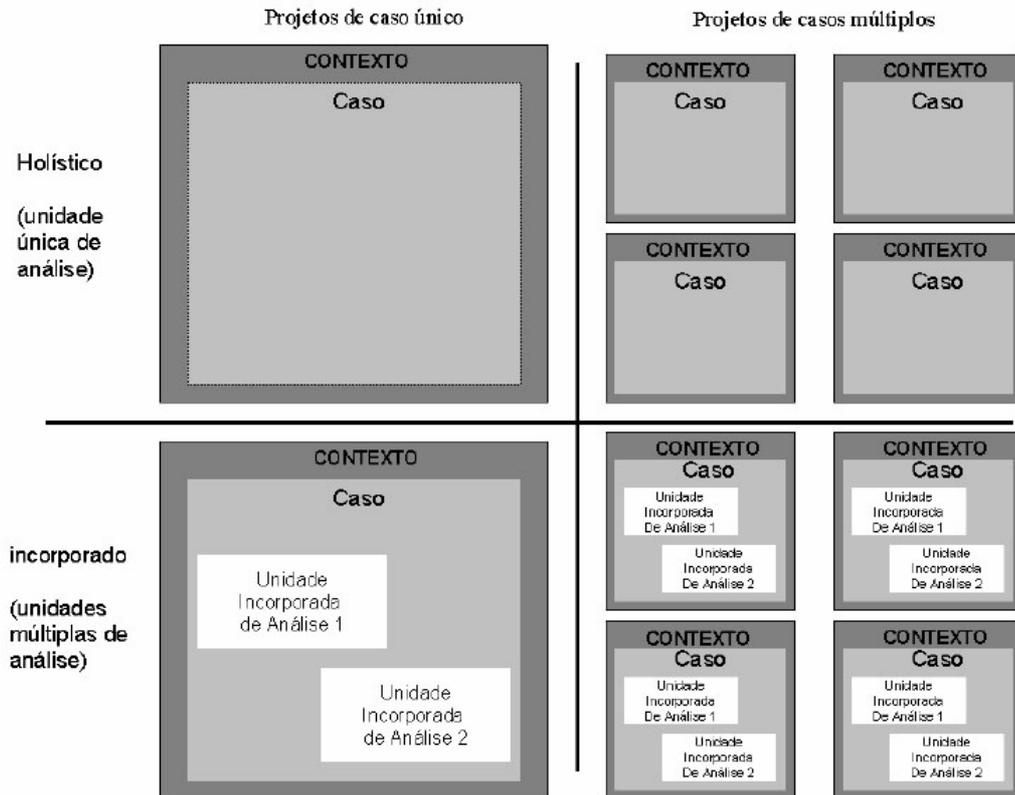
O presente estudo foi desenvolvido pelo método de estudo de caso único. O método de estudo de casos se propõe a investigar um fenômeno contemporâneo em seu contexto real, em que os limites do fenômeno e o do contexto não são claramente identificáveis por meio de múltiplas fontes de evidências: entrevistas, arquivos, observação, documentação, etc. (YIN, 2005).

Delimitou-se como unidade de análise a concessionária de veículos Da Vinci FIAT, representante da marca Fiat, instalada em São Paulo, capital, pela sua representatividade, com vendas mensais acima de 800 veículos/mês, tomando-se como base dezembro de 2007. Trata-se de um caso de sucesso no universo da marca, por conseguir índices de participação no mercado acima da média nacional entre todas as concessionárias Fiat do Brasil.

### 2.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

Segundo Yin (2005) o método de estudo de caso foca a análise minuciosa de um ou de poucos casos, interpretando, sob a perspectiva dos participantes dos eventos e não do pesquisador, as relações entre os indivíduos pesquisados entre si e destes com o seu ambiente. O método de estudo de caso é mais adequado em pesquisas exploratórias, podendo fornecer indicações importantes sobre o comportamento do fenômeno pesquisado.

Ainda de acordo com o autor, os projetos de estudo de caso classificam-se em quatro tipos, em função do contexto, do caso e da unidade incorporada de análise (Figura 3). O contexto é a totalidade, a qual é constituída por unidades menores, que por sua vez são compostas por sub unidades.



**Figura 3 -** Tipos Básicos de Projetos Para Estudos de Caso.  
Fonte: (YIN, 2005)

O estudo de caso é um método de investigação empírica aplicável a fenômenos contemporâneos, dentro do contexto da vida real, principalmente quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente definidas, porque se acredita que o contexto poderá influenciar o fenômeno em estudo. No estudo de caso, múltiplas fontes de evidências são utilizadas.

Yin (2005) afirma ainda que o estudo de caso tem pelo menos cinco aplicações que justificam um tratamento distinto nos métodos de pesquisa. Primeiro, explicar elos entre intervenções da vida real, que são muito complexas para estratégias de pesquisa experimental ou pesquisa de levantamento. Segundo, explicar uma intervenção e o contexto da vida real em que ela ocorre. Terceiro, ilustrar, de modo descritivo, certos tópicos dentro de uma evolução.

Quarto, avaliar a evolução de um estudo. Finalmente, o estudo de caso pode ser usado para explorar situações, onde a intervenção não tem resultados claros.

Os resultados das pesquisas que utilizam métodos qualitativos, como o estudo de caso, dependem fortemente do poder de integração do pesquisador, de sua habilidade na seleção do local e dos métodos de coleta de dados, bem como de sua capacidade de fazer mudanças no desenho de pesquisa de forma oportuna (Yin, 2005).

O tipo de pesquisa adotado será desenvolvido buscando melhor compreender o modelo de operação e o processo de agregação de valor por meio de serviços em uma concessionária de veículos novos.

Yin (2005) recomenda a elaboração do protocolo, que no presente projeto está descrito no quadro 1, que se constitui no documento que não apenas contém o instrumento de coleta de dados, mas também define a conduta a ser adotada para sua aplicação. O protocolo constitui, assim, uma forma de aumentar a confiabilidade do estudo de caso, embora a elaboração torna-se mais importante nas pesquisas que envolvem múltiplos casos.

A elaboração de um protocolo é uma estratégia a ser seguida para aumentar a confiabilidade de qualquer estudo qualitativo. Deve conter os instrumentos, os procedimentos e as regras gerais que deverão ser seguidas na utilização de cada instrumento (YIN, 2005).

O protocolo, de acordo com Yin (2001 p. 89), inclui as seguintes seções:

- a) visão global do projeto: para informar acerca dos propósitos e cenário em que será desenvolvido o estudo de caso. Essa seção pode envolver também a literatura referente ao assunto;
- b) procedimentos de campo: que envolvem acesso às organizações, ou informantes, material e informações gerais sobre procedimentos a serem desenvolvidos;
- c) determinação das questões: estas questões não são propriamente as que deverão ser formuladas aos informantes, mas constituem essencialmente lembranças acerca das informações que devem ser coletadas e devem estar acompanhadas das prováveis fontes de informação;
- d) guia para a elaboração do relatório: esse item é muito importante, pois, com frequência, o relatório é elaborado paralelamente à coleta de dados.

IDENTIFICAÇÃO	OBJETIVO	FONTES	REFERÊNCIA
<b>Instrumento 1</b> Revisão bibliográfica	Levantamento preliminar de dados	concessionárias de veículos, artigos, teses e dissertações relacionados ao setor automotivo	Documentos
<b>Instrumento 2</b> Entrevistas não estruturadas	Conhecer a empresa	Gerentes de vendas, pós venda, acessórios e vendedores de concessionárias	Elaborado pelo pesquisador
<b>Instrumento 3</b> visitas às concessionárias do grupo	Conhecer o processo de venda, pós venda e assistência técnica	Observação direta, entrevista com funcionários	Elaborado pelo pesquisador
<b>Instrumento 4</b> Entrevistas	Caracterizar a empresa	Entrevistas com funcionários mais antigos	Documentos
<b>Instrumento 5</b> Entrevista com controler	Entender o conceito de lucratividade	Documentos da empresa principais produtos comercializados, número de funcionários, faturamento	Elaborado pelo pesquisador
<b>Instrumento 6</b> Entrevista com responsável de F&I	Caracterizar e descrever os componentes de F&I	Entrevista	Elaborado pelo pesquisador
<b>Instrumento 7</b> Entrevistas com os principais gestores da empresa	Caracterizar as estratégias adotadas	Estratégias adotadas pela empresa para agregar valor na comercialização de veículos novos	Elaborado pelo pesquisador
<b>Instrumento 8</b> Entrevistas com clientes	Entender as motivações do cliente	Entrevistas não estruturadas	Elaborado pelo pesquisador
<b>Instrumento 9</b> Tomar contato com os produtos de F&I oferecidos	Conhecer o tipo de produto e ou serviço oferecido e como agrega valor para a concessionária e o cliente	Visita às concessionárias e acompanhamento de vendas	Elaborado pelo pesquisador

**Quadro 1** - Protocolo Para Coleta de Dados

Fonte: (YIN, 2005)

## 2.4 COLETA DE DADOS

Foram feitos contatos e entrevistas em profundidade com diversos executivos, diretores gerais, gerentes comerciais, gerentes de pós venda, gerentes de peças, gerentes de acessórios e vendedores da concessionária Da Vinci Fiat com o objetivo de entender o funcionamento de uma concessionária de veículos e entender como o composto de F&I pode agregar valor para a concessionária.

A primeira etapa do trabalho teve abordagem exploratória. Foi realizada revisão

bibliográfica e um levantamento preliminar de dados e informações em concessionárias de veículos novos, artigos, teses e dissertações relacionados ao setor automotivo. Além disso, foram realizadas entrevistas não-estruturadas com vendedores e gerentes de concessionárias de veículos novos que tivessem bom conhecimento sobre o tema.

A abordagem exploratória foi aprofundada com visitas às concessionárias do grupo, acompanhamento das vendas, dos financiamentos, das negociações entre cliente e vendedor, acompanhamento do pós venda e dos setores de peças e acessórios. Esta segunda etapa buscou conhecer experiências práticas na aplicação de estratégias para agregar valor na comercialização de veículos tornando possível uma discussão mais consistente sobre o tema, uma vez que ainda não há vasta literatura abordando este tema específico.

A coleta de dados da pesquisa foi realizada por meio de entrevistas pessoais abrangendo vendedores e gerentes de vendas de cada concessionária visitada. Para cada concessionária analisada, buscou-se entrevistar o gerente de vendas, pós venda, peças e acessórios. Por outro lado, quando se fez necessário e possível, foram entrevistadas mais pessoas que tivessem envolvimento com o processo.

O instrumento de pesquisa foi estruturado e não disfarçado, com questões abertas, conforme o apêndice B. Foi desenvolvido um roteiro de perguntas para o responsável de cada área da empresa, sendo que a estrutura do caso segue a seguinte seqüência:

- a) Informações básicas da empresa: são descritas as principais características da empresa em questão, breve histórico, principais produtos comercializados, número de funcionários, faturamento;
- b) As estratégias adotadas pela empresa para agregar valor na comercialização de veículos: são descritas as principais ações desenvolvidas pela área comercial e a forma como estão estruturadas;
- c) O produto F&I oferecido: é descrito o produto ou serviço vendido e como agrega valor para a concessionária;
- d) Histórico da relação e motivações de compra e venda: são relatados o histórico da relação comercial e as motivações que levaram ambas as partes a estabelecerem esta relação, vendedor e cliente.

### 3 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

#### 3.1 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NO BRASIL

A fabricação de automóveis como conhecemos hoje passou por inúmeras mudanças desde que o produto foi criado por Benz em 1886, na forma de um triciclo equipado com motor a gasolina. A partir de então grandes mudanças ocorreram no mercado de trabalho, estratégias industriais e a competitividade geraram novas mudanças, a economia de escala crescente, a concentração de capital e mercados em expansão sempre norteou a indústria automobilística mundial.

Os primeiros fabricantes de automóveis optaram pela política de produzir veículos extremamente confiáveis e bem projetados, mas caros para a época. Somente em 1908 Henry Ford, que havia criado a Ford Motor Company em 1903 nos Estados Unidos, lançou o primeiro modelo realmente barato e em 1913 introduziu a linha de montagem móvel, com o fluxo de material harmonizado com o fluxo das operações, que veio a ser o elemento chave do fordismo como método de fabricação (SILVA, 1991).

A indústria automobilística nacional nasceu com a instalação da Ford Brasil em 1919, inicialmente com a montagem dos famosos modelos “T” por meio de partes que eram totalmente importadas do tipo SKD (*semi-knocked down*) e CDK (*Completely knocked down*). Em 1925 veio a General Motors, numa época em que as principais vantagens do modelo “T” (durabilidade e preço baixo) tornaram-se menos importantes, à medida que as estradas melhoravam e a renda per capita crescia (SILVA, 1991).

Na década de 50 a Volkswagen se instalou no Brasil, tendo importado seus veículos em especial o “Fusca”, até então, ela se deparou com a edição do Aviso 288 de 1953, pela então Subcomissão de Jipes, Tratores e Caminhões e Automóveis que limitou a concessão de licenças de importação. Esta medida, além de motivar a instalação desta montadora no país, também incentivou bastante a indústria de autopeças, que vinha somente atendendo a demanda do mercado de reposição. Nesta mesma época instalou-se também a Willys Overland do Brasil.

Outro aspecto relevante da década de 50 foi à eleição do Presidente Juscelino Kubitschek que, através de seu programa de metas, chamado de “50 anos de progresso em

cinco anos de governo”, colocou a indústria automobilística no centro de toda a ação governamental, as montadoras, por exemplo, foram obrigadas a utilizar 95% de peças nacionais para veículos de passeio, o que foi reduzido para 85% nos governos militares, nos anos 60. A expansão do setor se estenderia na década de 1970, atraindo técnicos estrangeiros e mão-de-obra do Nordeste para o ABC paulista, que concentrara grande parte dessa indústria (ADDIS, 1997; SHAPIRO, 1997).

Já em 1957, a indústria automobilística nacional produziu 30.542 veículos e em 1959, 96.114. Em 1961, tem-se registro da primeira exportação de ônibus nacionais. A responsável foi à fábrica da Mercedes-Benz, que enviou pioneiramente 380 ônibus para a Venezuela. Em 1969, tem-se a primeira exportação de veículos automotores. Após várias mudanças de presença de montadoras na década de 60, em 1976 instala-se no Brasil a Fiat Automóveis S.A., dividindo o mercado brasileiro juntamente com as chamadas “três grandes”, Volkswagen, Ford e a GM, até a década de 90. O desempenho crescente da indústria automobilística no Brasil sofreu seu grande revés na década de 80, devido à recessão econômica, a crise do estado e pela falência do modelo protecionista daquela época (CARDOSO, 2000).

Ainda nesta década, o mercado automobilístico foi abalado pela abertura feita pelo Presidente Fernando Collor de Mello, por meio da liberação da importação de veículos. Em 1991 foram importados 19.843 veículos, sendo a sua maioria por importadores de marcas que não atuavam ainda no mercado interno. Este quadro se reverteu a partir do ano posterior quando as montadoras nacionais também recorreram à importação de veículos, fazendo com que o número total de importados chegasse a 369.017 unidades em 1995. Com problemas no saldo da balança comercial, o governo elevou as alíquotas de importação de veículos para 70%, liquidando a atuação dos importadores sem fábricas nacionais, que não conseguiam realizar “contrapartidas” de exportação.

Nos anos 90 agentes internacionais pressionam o país para a abertura do mercado de auto veículos e de autopeças, investimento em tecnologia e na reestruturação de fábricas já instaladas, desencadeia-se um rápido e agressivo processo de abertura do setor à competição internacional, alíquotas de importação para veículos foram reduzidas de 85%, em 1990, para 59,5% em 1991, para 39,5% em 1992 e para 34,3% em 1993; no âmbito do Mercosul, tarifas foram zeradas para veículos e para peças e acessórios (CARDOSO, 2000).

Destacaram-se as políticas de incentivos específicos que foram os acordos das câmeras setoriais de 1992 e 1993 e o regime automotivo de 1996 a 1999. Os acordos setoriais basearam-se no entendimento entre trabalhadores, governo e montadoras que resultou na

redução da carga tributária e também das margens de lucro das montadoras. O acordo de 1993 incluía um regime especial de tributação para veículos com motores de até 1000 cilindradas, e demandava uma contrapartida das montadoras de redução de margens em 5% e manutenção do nível de emprego e aumento real dos salários dos trabalhadores em 20%.

Estas assumiriam compromissos de investir no país e exportar, recebendo, em contrapartida, facilidades para importar bens de capital, insumos e matérias-primas. Essas facilidades incluiriam, por exemplo, a redução da alíquota de importação de autopeças para 2% e a concessão de incentivos federais para plantas instaladas nas regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste, estabelecendo-se uma “guerra fiscal” entre estados e municípios visando à atração de novas fábricas (RUDUIT-GARCIA, 2006).

O regime automotivo tinha como principais objetivos estimular as montadoras já existentes no país a construir novas plantas ou modernizar as existentes, atrair investimentos de novas montadoras e fortalecer a integração da produção por meio de acordos comerciais com países do Mercosul, particularmente com a Argentina. Esse conjunto de acordos na década de 90 fez com que o mercado interno passasse de 663.084 (Tabela 9) automóveis fabricados em 1990 para 1.361.721 em 2000, e que o número de montadoras dobrasse entre 1995 e 2000. (ANFAVEA, 2008).

**TABELA 9** - Produção automobilística de 1990/2007

ANO	AUTOMÓVEIS COMERCIAIS LEVES	CAMINHÕES	ÔNIBUS	TOTAL
1990	663.084	184.754	51.597	914.466
1991	705.303	182.609	49.295	960.219
1992	815.959	201.591	32.025	1.073.861
1993	1.100.278	224.387	47.876	1.391.435
1994	1.248.773	251.044	64.137	1.581.389
1995	1.297.467	239.399	70.495	1.629.008
1996	1.458.576	279.697	48.712	1.804.328
1997	1.677.858	306.545	63.744	2.069.703
1998	1.254.016	247.044	63.773	1.586.291
1999	1.109.509	176.994	55.277	1.356.714
2000	1.361.721	235.161	71.686	1.691.240
2001	1.501.586	214.936	77.431	1.817.116
2002	1.520.285	179.861	68.558	1.791.530
2003	1.505.139	216.702	78.960	1.827.791
2004	1.862.780	318.351	107.338	2.317.227
2005	2.011.817	365.636	118.000	2.530.840
2006	2.092.003	379.221	106.001	2.611.034
2007	2.391.354	409.657	137.052	2.977.150

Fonte: (ANFAVEA, 2008)

A indústria automobilística nacional sobreviveu às grandes mudanças no cenário automobilístico brasileiro, em especial no período onde a estabilidade durante o Plano Real foi priorizada em detrimento do crescimento. A abertura de mercado durante o governo Collor exigiu que se remodelassem as estratégias vigentes, a fim de que sua sobrevivência fosse garantida. O investimento externo veio em busca do mercado potencial. Fabricantes adicionais e indústrias reformularam a oferta. Se até 1990 havia apenas os quatro fabricantes tradicionais, sendo Volkswagen, GM, Fiat e Ford, em 1998 novas montadoras já participavam com 6% das vendas internas totais, com tendência a aumentar esse percentual, uma vez que muitas das empresas que aqui investiram ainda não participam do mercado.

A estrutura do mercado automobilístico no Brasil é de um oligopólio diferenciado-concentrado, pois mais de 80% desse mercado é dominado por apenas quatro fabricantes, Volkswagen, GM, Fiat e Ford. As principais barreiras à ampliação desse grupo são de escala técnica, pelo volume mínimo necessário para que um novo concorrente tenha preços competitivos, e de diferenciação, pelas características técnicas criadas principalmente pelo mercado de carros populares inexistentes em outros países (ANFAVEA, 1999).

As montadoras foram afetadas pela abertura de mercado na década de 90, mas foram habilidosas ao aproveitar o novo mercado de carros populares, cujo conceito foi introduzido pelo governo por meio de incentivos fiscais. Desenvolvendo os conceitos de produção flexível e fornecedores sistematizados, a indústria automobilística reformulou sua estratégia para priorizar a relação do cliente com o fornecedor. Além disso, a indústria automobilística local se desenvolveu tecnologicamente para tentar ratificar a importância da engenharia local no conceito de carros globais. Para isso, investiu no treinamento e na formação de funcionários e fornecedores. Enfim, a estratégia foi reformular, repensar, inovar, com o objetivo de atender a mercados internos e externos (SOUZA, 2007).

### 3.2 ESTRATÉGIA

Na visão de Pettigrew (1987), toda estratégia tem um conteúdo, um contexto e um processo. Assim, apresentam-se inicialmente os diversos conceitos básicos ligados ao termo, para em seguida aprofundar as questões ligadas de forma específica ao conteúdo, processo e ao contexto das estratégias organizacionais.

### 3.2.1 Conceitos Básicos de Estratégia

A origem da palavra estratégia está relacionada ao vocábulo grego *strategia*, que significa comando do exército. Portanto, o conceito de estratégia remonta às antigas batalhas da época de Alexandre, o Grande e Péricles (séculos IV e III a.C.), estando relacionado à habilidade dos generais na formulação de planos de guerra e no gerenciamento de suas tropas, com o objetivo de vencer seus inimigos (MINTZBERG; QUINN, 2001). Na década de 1950, o conceito de estratégia começou a fazer parte do vocabulário das empresas, em virtude do aumento da velocidade das mudanças e da complexidade dos ambientes competitivos nos quais estas estavam inseridas. Portanto, a partir desta época, o termo estratégia passou a estar relacionado com a forma com a qual as organizações se relacionam com o seu ambiente (ANSOFF; MCDONNELL, 1993). Diversas ampliações e detalhamentos desse conceito foram feitos nas décadas de 1960, 1970 e 1980, em sua maioria enfatizando o planejamento estratégico como um processo formal.

Na década de 1960, Chandler Jr. (1962), definiu estratégia como sendo a determinação de metas e objetivos organizacionais de longo prazo, cuja execução exige mobilização de determinados recursos da organização, imprimindo mudanças na sua estrutura organizacional. Já na década de 1970, Buzzell, Bradley e Sultan (1975), reforçaram o conceito mais tradicional de estratégia e a definiram como sendo o conjunto de objetivos da empresa e a forma como esta busca alcançá-los. Ainda na mesma década, Simon (1971), definiu estratégia como sendo um conjunto de decisões que determinam o comportamento a ser exigido da organização em determinado período de tempo.

Andrews (1971), por sua vez, definiu estratégia como sendo um conjunto de objetivos, finalidades, metas e diretrizes, bem como de planos para atingir estes objetivos, formulados de maneira a definir em que atividades se encontra a empresa, que tipo de empresa ela é ou pretende ser. Já na década de 1980, Mintzberg (1983), definiu estratégia como “...uma forma de pensar no futuro, integrada no processo decisório, com base em procedimento formalizado e articulador de resultados e em uma programação”.

A partir da década de 1980 o conceito de estratégia passou por uma extensa revisão, onde surgiu o conceito de administração estratégica, em substituição a predominância do planejamento estratégico. A partir desse momento, surgem novas definições para estratégia. Henderson (1998), define estratégia como sendo uma busca deliberada dentro de

um plano de ação que se desenvolve e se ajusta tendo em vista a busca de vantagem competitiva pela organização. Por outro lado, Porter (1996), definiu estratégia como sendo a escolha de um conjunto diferente de atividades, de forma deliberada, para proporcionar um conjunto único de valores.

Percebe-se nas definições apresentadas acima, uma série de conceitos distintos. Com base neste fato, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), afirmaram que a estratégia requer uma série de definições, e não apenas uma. Desta forma, os autores caracterizam o termo estratégia por meio de cinco diferentes definições, em inglês iniciadas pela letra “p”, a saber: plano (plan), padrão (pattern), posição (position), perspectiva (perspective) e manobra (ploy). Os dois primeiros conceitos estão diretamente relacionados com o processo de formação e implementação das estratégias. A estratégia organizacional é vista como um plano quando trata do caminho que a empresa pretende seguir para atingir seus objetivos organizacionais no futuro. Nesse caso, a estratégia organizacional constitui-se em um olhar para o futuro, caracterizando as estratégias pretendidas. Por outro lado, quando se observa as ações que foram efetivamente realizadas pelas organizações em um determinado período de tempo, pode-se definir a estratégia como sendo um conjunto de padrões de ação passados. A estratégia seria, neste caso, a forma pela qual a organização realmente buscou atingir seus objetivos. De acordo com este conceito, a estratégia da empresa seria então identificada como um olhar para o passado, caracterizando as estratégias realizadas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As duas primeiras definições apresentadas anteriormente, abrem espaço para um segundo tipo de classificação, também focada no processo de formação e implementação. De acordo com esta, as estratégias podem ser pretendidas, não realizadas, deliberadas, emergentes e realizadas. Se a estratégia planejada (pretendida) não coincide com a estratégia implementada (realizada) pela organização, conclui-se que uma parte das ações pretendidas não foi implementada. Estas ações podem ser classificadas como uma estratégia não-realizada, pois embora constassem do plano estratégico, não foram implementadas. Por outro lado, a estratégia implementada pela organização (realizada) inclui alguns padrões de ação que não constavam do plano elaborado previamente. Este componente não planejado da estratégia realizada pela empresa é definido como estratégia emergente, que surge do aprendizado a partir das operações, convergindo para um padrão de ação. (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Dessa forma, a estratégia efetivamente implementada por uma organização (realizada) é a soma de um componente deliberado, ou seja, constituído por padrões planejados

anteriormente que foram efetivamente implementados, com outro componente emergente, formado por padrões que não foram previamente planejados. O grau de combinação entre estratégias deliberadas e emergentes varia entre as diferentes organizações. Entretanto, é difícil encontrar uma organização onde haja ênfase absoluta no controle, ou seja, somente estratégias deliberadas. Por exemplo, as estratégias denominadas “guarda-chuva”, seriam aquelas nas quais as linhas gerais são deliberadas, mas os detalhes são deixados para emergir ao longo do processo de implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Segundo Mintzberg e Quinn (2001), os conceitos de posição e perspectiva são diferentes, mas complementares. É difícil definir a estratégia de uma organização unicamente em função da posição ou unicamente em função da perspectiva. De uma forma geral, os produtos e serviços oferecidos por uma organização deverão ocupar posições de mercado que estejam em conformidade com suas perspectivas. Entretanto, parece ser mais fácil mudar de posição mantendo a perspectiva, do que mudar a perspectiva mantendo a posição. Por sua vez, a necessidade de se mudar a perspectiva para manter um determinado posicionamento de mercado parece se tornar cada vez mais freqüente. Com o aumento da velocidade das mudanças nas variáveis ambientais e tecnológicas, surge a necessidade de se desenvolver novas competências e recursos para que seja possível a manutenção de posições no mercado, quer sejam estas baseadas em liderança de custo ou diferenciação ou foco.

Por fim, a última das cinco definições de estratégia apresentadas por Mintzberg diz respeito à formulação de manobras para iludir os concorrentes. A estratégia pode ser definida como um truque quando, por exemplo, uma organização adquire terras com a intenção de que seus concorrentes achem que esta pretende ampliar a capacidade, embora a mesma não deseje realmente fazê-lo. Neste caso, a estratégia em si não é a expansão da capacidade, e sim a simulação da mesma (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Inkpen e Choudhury (1995), destacam que a ausência de estratégia não deve estar necessariamente ligada ao fracasso organizacional, podendo se constituir num agente promotor da flexibilidade. Entretanto, percebe-se que estes autores se referem à ausência de uma estratégia deliberada e formal, e não de padrões genéricos de decisões, que possam ser alterados em maior ou menor grau com o passar do tempo. De acordo com Oliveira (1988), uma empresa pode até não possuir uma estratégia explícita, mas seguramente possui um perfil estratégico que pode ser associado a esta.

Portanto, embora muitas organizações bem sucedidas não possuam estratégias formais e explícitas, a quase totalidade destas possui algum tipo de padrão de ação e decisão, guiado por alguma lógica, que pode estar na mente do presidente ou do empreendedor principal.

Neste caso, o próprio fato de uma organização não ter uma estratégia formal e explícita pode significar uma prioridade pela flexibilidade, o que por si só já se constituiria em uma estratégia (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Apesar das diferenças entre as definições apresentadas até este ponto, pode-se chegar a algumas áreas de concordância que diferenciam as decisões estratégicas e as atividades da gestão estratégica das demais decisões e atividades em uma organização. De forma geral, as decisões estratégicas e a estratégia dizem respeito à forma com a qual a organização irá lidar com as mudanças no ambiente no qual atua. Além disso, sua essência é complexa, não estruturada, incerta e não repetitiva. Este ponto fica evidente quando se busca distinguir decisões lógicas das decisões estratégicas (ANSOFF; McDONNEL, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As decisões estratégicas também se caracterizam por envolverem tanto questões de conteúdo, ou seja, sobre o que a organização deve fazer, como de processo, que dizem respeito a como definir o conteúdo e implementar o que foi definido. Por fim, também existe concordância no que diz respeito ao fato de haver diferença entre as estratégias planejadas e aquelas efetivamente implementadas na grande maioria das situações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PETTIGREW; WHIPP, 1993).

### 3.2.2 Conteúdo da Estratégia

Mintzberg e Quinn (2001), definem o conteúdo de uma estratégia como a resposta ao questionamento sobre qual é o objeto da estratégia. Embora toda estratégia envolva algum tipo de plano antes de ser implementada, para se converter em algum padrão de ação após sua implementação (na grande maioria das vezes diferente do plano), a questão do conteúdo diz respeito não às medidas em si e sim ao assunto abordado pelas medidas que constam do plano ou das decisões que caracterizam o padrão de ação.

Certo e Peter (1993) e Slack (2002), caracterizam três diferentes níveis de estratégia em uma empresa diversificada, quais sejam, estratégias corporativas, estratégias de negócios e estratégias funcionais. No nível da estratégia corporativa, as principais decisões a serem tomadas por uma organização dizem respeito a:

- a) escolha dos setores nos quais pretende atuar;
- b) forma pela qual deverá alocar dinheiro nos negócios selecionados;
- c) gerenciamento das relações entre estes diversos negócios.

Assim, o conteúdo de uma estratégia corporativa deverá estar relacionado a estas decisões, conforme descrito a seguir (CERTO; PETER, 1993; SLACK, 2002).

A estratégia corporativa envolve um número limitado de alternativas gerais de decisão sobre o que fazer em termos de investimento em relação a um grupo determinado de unidades de negócio. Tradicionalmente, estas decisões baseiam-se no conceito de gerência de carteira e diziam respeito somente a alocação no sentido de ampliar, adquirir ou sair de um determinado negócio (CERTO; PETER, 1993; OLIVEIRA, 1988).

Porter (1987) identificou quatro diferentes conceitos de estratégia corporativa, a saber: gerência de carteira, reestruturação, transferência de habilidades e o compartilhamento de habilidades. O conceito de gerência de carteira está diretamente relacionado com a diversificação por meio de aquisição de outras empresas. Neste caso, a razão pela qual a organização é levada a investir na empresa adquirida tem a ver com a possibilidade de lhe fornecer capital em condições vantajosas e introduzir novas metodologias de capacitação, avaliação de desempenho e remuneração, capazes de alavancar pontos fortes latentes que se transformem em fontes de oportunidades competitivas.

Segundo Porter (1987) e Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), o conceito de gerência de carteira em estratégia corporativa já não apresenta validade na grande maioria das economias mundiais e setores industriais. Entre as principais causas para o seu declínio encontram-se:

- a) disponibilidade de capital de risco para empresas de grande potencial de mercado;
- b) difusão de técnicas gerenciais modernas entre empresas de diversos portes e setores;
- c) convergência de tecnologias e competências entre diferentes setores, estimulando a permanência de uma corporação em negócios interrelacionados;
- d) complexidade gerencial crescente em virtude da necessidade de adquirir cada vez mais empresas para manter a taxa de crescimento.

O conceito de reestruturação é uma variação do conceito de gerência de carteira. A grande diferença fundamenta-se no papel ativo da empresa adquirente no sentido de reestruturar a empresa adquirida. Neste caso, segundo Porter (1987), as sinergias também não

se apresentam como pré-condição para o sucesso da estratégia. Uma estratégia baseada neste conceito pode criar grande valor para os acionistas, desde que os setores nos quais as empresas adquiridas se encontrem estejam passando por grandes transformações. Nestes casos, seria possível adquirir uma empresa em dificuldades por um valor bastante baixo e transformá-la em uma geradora de caixa.

Uma estratégia corporativa de concentração significa que na prática a organização estará optando por concorrer em somente um setor, com apenas uma única linha de negócios. Desta forma, estratégias de concentração costumam envolver o desinvestimento em negócios nos quais a organização decida não mais atuar. Caso a empresa já atue em apenas um segmento, a estratégia de concentração coincidirá com uma estratégia de manutenção (CERTO; PETER, 1993).

Estratégias de diversificação têm significado oposto às de concentração. Neste caso, a organização que já atua em um ou mais segmentos, opta por ampliar sua gama de ação, atuando em segmentos distintos dos atuais. As diversificações podem se dar por meio da entrada em setores similares aos quais a empresa já atua em termos de tecnologia, recursos em geral, canais de distribuição e mercados, caso em que se configura uma diversificação concentrada, ou por meio da entrada em setores totalmente diferentes, quando se configura uma diversificação conglomerada. No caso da diversificação concentrada, as organizações costumam buscar um aumento da eficiência ou de seu poder de mercado por meio do compartilhamento de recursos. Em casos de diversificação conglomerada, as organizações costumam buscar: aumento geral da receita e do lucro por meio da entrada em setores de crescimento mais rápido; alternativas ótimas de investimento para um possível excesso de caixa; redução dos riscos para os acionistas e aumento do patrimônio por meio de aquisição de uma empresa fraca e combatida e sua posterior reestruturação seguida de venda, utilizando-se da habilidade de seus principais executivos (CERTO; PETER, 1993).

Estratégias corporativas de estabilidade são aquelas em que na prática, significa uma opção intermediária entre a diversificação (buscar entrar em novos negócios) e a concentração (sair de alguns negócios e direcionar os investimentos para apenas um setor). Muitas vezes, estratégias de estabilidade podem transformar-se em estratégias de expansão geográfica. Neste caso, a empresa busca penetrar em outros mercados localizados em diferentes países ou regiões com as mesmas linhas de negócios nas quais já atua (CERTO; PETER, 1993).

As estratégias de integração vertical e horizontal constituem-se, na prática, em variantes das estratégias de diversificação concentrada e concentração, respectivamente. A integração vertical diz respeito ao grau de posse que a corporação possui de sua cadeia de

suprimento. Portanto, neste tipo de estratégia, a corporação passa a atuar (por meio de aquisição, fusão ou *joint-ventures*) em setores fornecedores ou clientes das linhas de negócio que já possuía. Por sua vez, a integração horizontal se dá por meio da aquisição de empresas concorrentes em uma mesma linha de negócios. Em geral, este movimento está relacionado a busca do aumento da fatia de mercado, racionalização de instalações e economias de escala (CERTO; PETER, 1993; SLACK, 2002).

As estratégias de sobrevivência caracterizam-se pela necessidade de redução de despesas em situações de prejuízo e rentabilidade negativa. Em um primeiro estágio, encontram-se as estratégias de rotatividade, que envolvem a eliminação de linhas de produtos, unidades fabris e unidades comerciais. Entretanto, a empresa mantém-se atuando em todas as unidades de negócios, e caso a estratégia seja bem sucedida, poderá partir para estratégias de crescimento no futuro. Em estratégias de desinvestimento, a corporação vende uma ou mais unidades de negócios deficitárias. Por fim, em uma estratégia de liquidação, as atividades de uma ou mais unidades de negócio são encerradas e todos os seus ativos são vendidos. Esta costuma ser a última opção dentre as estratégias de sobrevivência, uma vez que envolve grandes perdas para a corporação e para os funcionários.

Toda organização ou unidade de negócios é criada para fazer algo, ou seja, para atingir algum objetivo. Embora esta afirmativa pareça bastante óbvia, o conceito de objetivo organizacional apresenta múltiplas facetas e carece de uma definição exata. Este fato dá margem a alguns problemas que podem ser associados a este conceito.

Perrow (1981), cita três diferentes problemas relacionados ao conceito de objetivos organizacionais, quais sejam: dificuldade de distinguir objetivos da organização daqueles que nela atuam; dificuldade de se identificar os objetivos e dificuldade de se distinguir entre os objetivos e os meios para alcançá-los.

No primeiro caso surge o questionamento sobre o fato de um determinado objetivo ser realmente algo que a organização busca, ou um alvo perseguido apenas por parte das pessoas que nela trabalham ou têm interesse. Nesse caso, diferentes pessoas dentro de uma organização podem ter objetivos conflitantes, o que pode implicar em mudança dos objetivos, caso haja uma briga pelo poder entre coalizões rivais dentro da empresa e uma delas saia vencedora. De maneira genérica, pode-se dizer que os objetivos organizacionais estarão sempre relacionados com os objetivos dos líderes da organização. A luta política interna configura uma mudança de contexto interna, que juntamente com as mudanças do contexto externo podem e devem provocar alterações nos objetivos organizacionais. Entretanto, admite-se que alguns objetivos sedimentados ao longo da vida de uma determinada

organização possam estar entranhados de tal forma em seu tecido social que sua mudança se torne extremamente difícil (ETZIONI, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Como alternativas de estratégias com relação ao crescimento, pode-se citar: crescer na mesma taxa do mercado, aumentar participação de mercado; desenvolver novos produtos para os mercados atuais, desenvolver novos mercados para os produtos atuais, dominar um segmento do mercado, alterar o grau de integração vertical e reduzir a participação de mercado (ANSOFF; McDONNEL, 1993). Quando visto como uma proposta total de valor, o posicionamento estratégico é uma intenção sobre como a organização espera fazer com que seus clientes-alvo optem por seus produtos e serviços ao invés de escolherem os concorrentes.

De acordo com esta definição, os clientes deverão optar sempre pela empresa que na sua percepção lhes entregue mais valor. O conceito de proposta total de valor inclui três pontos específicos, quais sejam: posicionamento amplo ou disciplina de valor; posicionamento específico e posicionamento de valor.

Neste ponto, é importante frisar que o posicionamento amplo ou disciplina de valor, da forma como será definido mais adiante, inclui não só características típicas do conceito de posicionamento estratégico, como também algumas bem próximas do conceito de perspectiva (KOTLER, 1998; TREACY; WIERSEMA, 1995).

O valor entregue ao cliente pode ser definido como a diferença entre o valor total para o cliente e o custo total para o cliente. O valor total para o cliente é o conjunto de benefícios que os clientes esperam obter por meio da compra de um determinado produto ou serviço. Por outro lado, o custo total para o cliente é o conjunto de custos nos quais os consumidores esperam incorrer para avaliar, obter, utilizar e descartar um produto ou serviço (KOTLER, 1998). No lado do valor total para o cliente podem-se distinguir quatro componentes: valor do produto, valor dos serviços, valor pessoal e valor da imagem. Cada um destes componentes representa uma diferente categoria de benefícios que pode ser proporcionado por um produto ou serviço. Por outro lado, o custo total para o cliente, por sua vez, inclui quatro diferentes categorias: custos monetários, custos de tempo, custo de energia física e custo psíquico (KOTLER, 1998).

Porter (1985), afirma existir apenas dois tipos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: baixo custo ou diferenciação. Estes dois tipos de vantagem competitiva dão origem a três estratégias genéricas distintas, que podem ser adotadas pela empresa: liderança em custo, diferenciação e foco. Uma estratégia de liderança em custo significa dar prioridade aos ganhos de experiência e escala, monitorando permanentemente os custos

operacionais, de forma a possuir preços competitivos. Uma estratégia de diferenciação teria por base o desenvolvimento de produtos e serviços únicos, associados a uma marca forte, que permitam atingir clientes que estejam dispostos a pagar mais caro. A estratégia genérica de foco significa a opção por segmentos específicos do mercado do ponto de vista geográfico, de clientes ou produtos, onde a atuação da empresa poderá se dar por meio de preços baixos ou de atributos como qualidade superior, desempenho e atendimento.

As estratégias genéricas de Porter (1985), podem ser vistas como representações sobre a forma pela qual uma empresa pretende entregar diferentes propostas de valor ao cliente, mas trata-se de um modelo demasiado simplificado, atribuindo a área de operações um papel distante e separado da estratégia, relacionado quase que exclusivamente à competição baseada em baixos custos.

Para Porter (1996), a eficácia ou excelência operacional é algo menos importante e diferente da estratégia. Esta seria obtida por meio do desempenho de determinadas atividades de maneira melhor que seus rivais, em oposição ao posicionamento estratégico, que significaria desempenhar atividades diferentes das atividades dos concorrentes. Desta forma o autor pondera que a eficácia operacional não pode ser fonte de vantagem competitiva duradoura.

Treacy e Wiersema (1995), detalham um pouco mais o modelo de proposta de valor, afirmando existirem três diferentes disciplinas de valor ou posicionamentos amplos alternativos, que incluem o modelo operacional para entrega do valor ao cliente: excelência operacional; liderança em produto e intimidade com o cliente.

Quando uma empresa opta por um posicionamento focado na excelência operacional, sua proposta aos clientes está centrada na oferta de produtos ou serviços médios em relação ao mercado, ao menor preço possível e um atendimento sem discussões. Seu foco, portanto, deve ser a melhoria progressiva de diversos atributos de desempenho de seus processos produtivos ou de operações. De acordo com Treacy e Wiersema (1995), a excelência operacional constitui-se no fundamento estratégico essencial de uma grande variedade de empresas bem sucedidas ao longo do tempo. Esta afirmação vai totalmente contra o argumento de Porter (1996), sobre a impossibilidade de se manter competitividade de longo prazo tendo por base apenas à eficácia (ou excelência) operacional.

A opção por uma proposta de valor centrada na liderança de produto, significa oferecer aos seus clientes o melhor produto ou serviço possível. Para que isso ocorra, a empresa tem que estar sempre inovando de forma a manter-se a frente de seus concorrentes. O foco das propostas de valor centradas na liderança de produto são os processos de desenvolvimento de

produtos e todos os demais relacionados à colocação do produto no mercado. Estes processos devem ter um desempenho excelente com relação aos concorrentes. (FLEURY; FLEURY, 2000).

Por fim, empresas que baseiam sua proposta de valor na intimidade com os clientes, focam a entrega de produtos ou serviços de acordo com necessidades específicas destes, necessidades estas que normalmente somente elas conhecem. Esta proposta de valor implica em grande flexibilidade para os processos produtivos, além de grande agilidade no que se refere às pequenas alterações no projeto de produtos. Os processos relacionados à gestão do relacionamento com os clientes assumem neste caso importância fundamental. Os clientes que optam por esta proposta de valor estão dispostos a comprar produtos ou serviços que não sejam a última palavra, desde que possam customizar seus pedidos (SLACK, 2002; TREACY; WIERSEMA, 1995).

Apesar de conferir aos processos internos uma importância chave na obtenção do mais elevado desempenho, o modelo de propostas de valor apresentado parece conter uma “receita” única para o desempenho superior, no contexto de cada um dos três modelos operacionais propostos. A inexistência de subcategorias em cada um destes modelos faz com que a estratégia de negócios pareça ter um conteúdo demasiado simples, tornando difícil, por exemplo, diferenciar estratégias de negócios de duas empresas com posicionamento semelhante no mercado.

Assim, Kotler (1998), propõe um segundo componente para a proposta total de valor, qual seja, o posicionamento específico. Neste caso, cabe a unidade de negócios definir uma razão concreta para que o cliente opte por sua empresa em detrimento dos concorrentes. Entre os possíveis posicionamentos específicos, uma unidade de negócios deve escolher um, dois ou até três entre as seguintes alternativas:

- a) Melhor qualidade;
- b) Melhor desempenho;
- c) Maior confiabilidade;
- d) Maior durabilidade;
- e) Maior segurança;
- f) Maior velocidade;
- g) Melhor valor pelo preço pago;
- h) Menor preço;
- i) Maior prestígio;

- j) Melhor estilo ou design;
- k) Maior facilidade de uso;
- l) Maior conveniência.

O posicionamento específico, conforme definido por Kotler (1998), pode ser ainda mais detalhado, completo e útil, no sentido de representar uma estratégia de negócio de uma empresa, se forem acrescentadas algumas contribuições de autores da área de gestão de operações.

Slack (2002), propõem um grupo de diferentes fatores competitivos, que estariam diretamente relacionados com as diferentes propostas de valor ao cliente, definindo as exigências destes. Entre estes fatores destacam-se: preço baixo, alta qualidade, entrega rápida, entrega confiável, produtos e serviços inovadores, ampla variedade de produtos e serviços e habilidade de alterar o prazo e a quantidade de produtos e serviços entregues ao cliente.

Hill (1993) propõe classificar os fatores competitivos em ganhadores de pedido, qualificadores e menos importantes, distinguindo os diferentes níveis de importância que cada um deles pode ter para o cliente. Os fatores competitivos ganhadores de pedido seriam aqueles que contribuem de forma direta e decisiva para a realização de um negócio. Quanto melhor o desempenho da organização neste atributo, mais seus clientes alvo desejarão fechar negócios. Por outro lado, os fatores competitivos qualificadores seriam aqueles cujo desempenho deve estar acima de um nível determinado para que os clientes alvo da organização a considerem uma das alternativas de fornecimento. Um desempenho superior a este nível de qualificação não seria percebido como valor pelos clientes alvo, enquanto um desempenho inferior a este nível faria com que esses clientes provavelmente não considerassem a possibilidade de comprar da empresa.

O posicionamento de mercado expressa a proposta de oferta de valor da empresa para os seus clientes. Portanto, parte da implementação da estratégia consiste em efetivamente entregar o valor proposto ao cliente. Além de ter de possuir recursos de operações capacitados para ser excelente na produção de bens ou serviços específicos que contribuam para a entrega deste valor, a empresa precisa definir de forma detalhada estratégias de produto, preço, canais de distribuição e comunicação (TREACY; WIERSEMA, 1995).

Isto significa que o preço do produto ou serviço nos diferentes mercados em que atua devem estar de acordo com a proposta de valor. O mesmo vale para a embalagem, marca e outras relacionadas às estratégias de produto. A mensagem de comunicação do produto ou serviço também deverá enfatizar esta mesma proposta de valor, assim como deverão ser

desenvolvidos canais de distribuição adequados, que permitam entregar o produto no tempo certo ao cliente, fazendo com que o preço definido remunere o capital investido pela empresa e permita que esta se mantenha competitiva ao longo do tempo (KOTLER, 1998). Desta forma, as diversas decisões referentes ao composto de marketing constituem-se na essência do conteúdo da estratégia funcional de marketing, sendo parte fundamental da implementação da estratégia planejada.

O conteúdo principal da estratégia de desenvolvimento de produtos e serviços de um negócio diz respeito ao posicionamento deste como inovador produtor de baixo custo ou focado no relacionamento com os clientes. Uma empresa inovadora é aquela que compete oferecendo produtos e serviços que “empurram” as fronteiras da tecnologia. Para que isso seja possível, a função desenvolvimento de produtos deverá ser ativa no sentido de desenvolver pesquisas e realizar experimentações, tendo que investir grandes quantidades de recursos para tal fim. Neste caso, a criação de valor para o cliente é focada na “onda longa” (KAPLAN; NORTON, 1997; SLACK, 2002).

### 3.2.3 Processo da Estratégia

Os processos de formulação, formação e implementação de estratégias apresentam duas diferentes categorias de análise que permitem diferenciar sua ocorrência nas organizações. Uma primeira categoria diz respeito ao processo de formulação, formação e implementação de estratégias considerando a estrutura hierárquica vertical da organização e pressupõe a existência de uma abordagem top down (de cima para baixo) e outra bottom up (de baixo para cima). A segunda categoria diz respeito ao processo de formulação, formação e implementação de estratégias considerando a relação entre o ambiente externo e os recursos internos e também apresenta duas alternativas, quais sejam, a abordagem de requisitos de mercado e a abordagem de recursos de operações (SLACK, 2002).

De acordo com a abordagem top-down, as decisões relacionadas à estratégia do negócio devem estar subordinadas às decisões da estratégia corporativa. Assim, uma vez definida a estratégia corporativa de uma organização, as estratégias de cada uma dos negócios nos quais esta atua devem ser estabelecidas de forma a contribuir para a implementação da estratégia corporativa.

Portanto, os conteúdos das estratégias de negócio devem considerar inicialmente o que

fazer para que a organização como um todo atinja seus objetivos estratégicos. Seguindo a mesma lógica hierárquica, as principais decisões referentes às estratégias funcionais estariam relacionadas ao desdobramento dos objetivos da unidade de negócios em objetivos funcionais e ao gerenciamento dos recursos da função em questão, de forma a contribuir com o alcance destes objetivos e com a implementação da estratégia do negócio (SLACK, 2002).

Certo e Peter (1993), defendendo a abordagem top-down, definem as estratégias funcionais como sendo tarefas específicas que devem ser executadas por cada uma das funções na empresa, de forma a garantir a implementação da estratégia do negócio. Percebe-se que, de acordo com esta abordagem, a escolha estratégica no nível funcional é praticamente inexistente, uma vez que consiste basicamente na definição de medidas que, na opinião do responsável pela formulação, possam garantir a implementação da estratégia de negócio.

A abordagem bottom-up, por sua vez, aceita a existência de estratégias funcionais que emergem da prática operacional diária e acabam se convertendo em componentes de uma estratégia de negócio, que na prática se caracterizaria por não ter sido formulada por meio de uma escolha entre diferentes alternativas. Esta abordagem considera que a aprendizagem estratégica ocorre em um nível hierárquico mais próximo do operacional, ou seja, nas gerências funcionais. Uma vez consolidada uma maneira bem sucedida de se realizar determinada atividade, esta é incorporada a estratégia do negócio, que por sua vez poderá até vir a influenciar o conteúdo da estratégia corporativa (SLACK, 2002).

A maioria dos trabalhos da chamada “escola” do aprendizado baseia-se no conceito de estratégias emergentes ou de aprendizagem estratégica, que estão no cerne da abordagem bottom-up (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Nos casos onde existe maior detalhamento, é nítida a opção pelo controle em detrimento do aprendizado. As estratégias de negócio, neste caso, consistem de planos, objetivos e medidas bastante detalhados, definidos pela alta gestão, que são então desdobradas de forma minuciosa em medidas funcionais pelos gerentes, medidas estas que devem ser necessárias e suficientes para o alcance das metas da empresa. A estratégia de negócio é, neste caso, uma estratégia planejada, fortemente deliberada (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Embora seja bastante comum em organizações maduras, atuando em ambientes estáveis e controláveis, a abordagem top-down aplicada a estratégias planejadas não condiz com a realidade da grande maioria destas empresas, uma vez que muitas das medidas implementadas em nível funcional, mesmo nestas organizações, acabam sendo adotadas em função do aprendizado operacional (SLACK, 2002).

Mesmo em organizações que pretendam dar espaço para o surgimento de estratégias emergentes, a utilização da abordagem top-down continua sendo necessária na grande maioria das vezes. Entretanto, nestes casos, o nível de detalhamento das medidas a serem desdobradas é menor. A alta gestão define metas e limites estratégicos, deixando as diferentes gerências funcionais livres para definirem de que forma pretende atingi-los. A estratégia de negócios neste caso é uma estratégia do tipo “guarda-chuva”, sendo parcialmente deliberada (*top-down*) e parcialmente emergente (*bottom-up*). Assim, além de terem margem para realizarem escolhas estratégicas no processo de formulação, os gerentes funcionais podem atuar como catalisadores do processo de formação de estratégias emergentes no nível operacional (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Na segunda categoria de análise para o processo da estratégia, a abordagem de requisitos de mercado parte do princípio de que primeiro deve-se identificar e analisar os mercados nos quais o negócio pretende competir (por meio de análise da indústria) para em seguida identificar os clientes que a organização pretende atender (segmentação). A partir deste ponto, é possível identificar as necessidades destes clientes, definir um conteúdo de estratégia de negócios (proposta de valor) para atendê-las, e finalmente projetar atividades e processos que entreguem o valor proposto (SLACK, 2002).

Para que as propostas de valor definidas possam ser transformadas em realidade, toda a organização deve se mobilizar para tal fim. Ou seja as estratégias funcionais de produção e desenvolvimento de produtos, devem se submeter às de marketing. Neste caso, a proposta de valor escolhida irá produzir lacunas de desempenho entre os resultados que a empresa é capaz de obter atualmente nos seus processos críticos e aquilo que os clientes alvo esperam. Estas lacunas devem-se às necessidades não preenchidas em termos de competências, capacidades e recursos necessários. A implementação da estratégia seria então, de acordo com a perspectiva de requisitos de mercado, o preenchimento das lacunas de desempenho dos processos (SLACK, 2002).

A premissa fundamental da abordagem de requisitos de mercado é a crença de que as forças do ambiente operacional determinam quais as posições estratégicas mais vantajosas. Entretanto, embora o ambiente externo seja considerado o ponto de partida para formulação de uma estratégia de sucesso, cabe à organização atuar sobre seus recursos e o próprio ambiente no sentido de atingir seus objetivos. Ao reconhecer o papel dos concorrentes atuais e potenciais, do ciclo tecnológico e de seus clientes e fornecedores na modelagem do ambiente operacional, e ao prescrever a implementação de medidas visando a concretização de uma posição ótima neste ambiente, a abordagem de requisitos de mercado enfatiza a capacidade da

organização de influenciar o nível de sucesso derivado da adoção de uma determinada estratégia (HILL, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000; PORTER, 1985).

Entretanto, no extremo da escala de importância do ambiente sobre as estratégias organizacionais, os defensores da “escola” ambiental argumentam em favor da existência de um imperativo ambiental que define na prática quais organizações irão sobreviver e quais serão extintas. O papel do gestor, neste caso, seria o de reagir no sentido de tentar se adaptar a este ambiente. Entretanto, de acordo com esta visão, que tem como base os modelos de ecologia de população, os fatores que irão definir o sucesso ou não da empresa no longo prazo já estariam pré-definidos. Ou seja, as características que possibilitariam a uma empresa sobreviver em um determinado ambiente no longo prazo seriam inatas. Assim, o papel da organização tornar-se-ia extremamente limitado, devendo ela aceitar os limites impostos pelo seu ambiente operacional, sem ter a possibilidade de atuar no sentido de alterar seus rumos (HANNAN; FREEMAN, 1977; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Uma recente evolução da “escola” ambiental é a denominada teoria da adaptação. De acordo com Beinhocker (1999), a solução para lidar com um ambiente competitivo imprevisível é o desenvolvimento de múltiplas estratégias robustas de adaptação. Como exemplo desta postura estratégica, o autor cita o fato de a Microsoft ter desenvolvido, no final da década de 1980, uma nova versão do antigo DOS, o Windows, o sistema operacional OS/2 em parceria com a IBM, aplicativos para Macintosh e um provedor de sistemas Unix para microcomputadores, todos de forma simultânea. Na ocasião, o Windows ganhou a preferência dos clientes e acabou se transformando no padrão da indústria. Entretanto, se os clientes tivessem preferido uma das várias outras soluções apresentadas, a Microsoft teria sobrevivido, embora pudesse não ter assumido a liderança do setor.

Nesta abordagem, embora permaneçam as premissas da escola ambiental, a passividade da organização perante o ambiente é reduzida. Além disso, admite-se que esta população de estratégias alternativas, desenvolvida pela organização para prosperar no contexto da ecologia das populações de organizações, deve compartilhar recursos e competências, uma vez que não é possível atuar bem em áreas totalmente distintas (BEINHOCKER, 1999).

Pettigrew e Whipp (1993), identificaram algumas variáveis que podem ser usadas para diferenciar as organizações bem sucedidas na implementação de mudanças estratégicas e aquelas que não conseguiam alcançar o sucesso. Estas variáveis são:

- Avaliação do ambiente, que diz respeito à capacidade dos gerentes da empresa em

conhecer de forma profunda os fatores do ambiente externo e interno que podem afetar seu desempenho presente e futuro;

- Liderança da mudança, que está diretamente relacionada à ação da alta gerência no sentido de definir um contexto interno favorável à mudança, comprometendo gerentes e demais colaboradores com a mesma;
- Alinhamento entre mudanças operacionais e mudanças estratégicas, justificando a necessidade de mudança, fornecendo uma visão de futuro e promovendo a capacitação necessária para sua condução aos envolvidos;
- Tratamento dos recursos humanos como ativos e passivos, demonstrando a estes a necessidade de mudança e atrelando as ações de gestão de pessoas às necessidades do negócio;
- Coerência estratégica, alcançada por meio da consistência entre o conteúdo da estratégia e os contextos interno e externo.

De acordo com Pettigrew e Whipp (1993), para que o processo de formulação e implementação, que seriam indissociáveis, seja bem sucedido, são necessárias ações de mudança sobre elementos dos contextos externo e interno, o que requer um profundo conhecimento das competências organizacionais e dos fatores externos relevantes por parte dos gestores da organização.

#### 3.2.4 Contexto da Estratégia

O conteúdo e o processo de uma determinada estratégia estão diretamente relacionados ao contexto no qual esta é formada ou formulada. Ao mesmo tempo em que o conteúdo da estratégia envolve as principais questões e decisões sobre como promover uma adequação entre oportunidades externas e capacidades internas e o processo diz respeito à forma como este conteúdo é definido e implementado, o contexto está relacionado ao ambiente no qual se encontram conteúdo e processo (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

De forma geral, este contexto pode ser dividido em contexto externo e interno. O contexto externo diz respeito às diversas características do ambiente no qual a organização

atua, e que estão fora de suas fronteiras, como as mudanças na economia, as inovações tecnológicas, mudanças na legislação, fornecedores e clientes, entre outros. Por outro lado, o contexto interno envolve as características do ambiente organizacional, internas a organização como estrutura organizacional, processos de negócios, cultura, competências e recursos em geral.

A análise de uma estratégia exige a compreensão das características do ambiente externo que afetam a organização, e de que forma a afetam, bem como das características internas (recursos, competências e capacidades) que a organização terá ao seu dispor para lidar com as características externas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). Este item aborda as características mais relevantes dos ambientes externo e interno das organizações, no que se refere a formulação ou formação de suas estratégias.

Entende-se por ambiente competitivo externo todo o conjunto de variáveis sobre as quais a empresa tem pouca ou nenhuma influência direta, mas que por sua vez pode afetar de forma bastante significativa seu desempenho (FISCHMANN;ALMEIDA, 1991). Os primeiros modelos de análise ambiental surgiram ainda no contexto da escola do *design*. Estes modelos, baseados em *check-lists* de variáveis ambientais relevantes para a empresa, tinham como objetivo identificar tendências no ambiente competitivo, que pudessem se constituir em ameaças e oportunidades, para então serem cruzadas com os pontos fortes e fracos no âmbito da matriz SWOT ((strengths, weaknesses, opportunities e threats - pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças). De uma forma mais genérica, a contribuição de qualquer modelo de análise ambiental está relacionada à identificação dos fatores que têm efeito sobre a empresa e a compreensão dos mecanismos pelos quais se dá este efeito, quer seja para efeito de formulação de estratégias ou para a análise dos possíveis resultados de estratégias já formuladas (AUSTIN, 1990).

Austin (1990), Certo e Peter (1993) concordam que o ambiente competitivo externo às organizações pode ser dividido em dois diferentes níveis, a saber:

- Macro ambiente ou ambiente geral;
- Ambiente operacional ou ambiente tarefa.

O ambiente geral ou macro ambiente, consiste de fatores econômicos, tecnológicos, culturais, políticos, legais e demográficos que influenciam todas as empresas que atuam em determinado país, região ou mesmo na totalidade dos mercados mundiais. Neste caso, a análise do macro ambiente deve prover informações sobre as tendências nestas áreas e seus

possíveis impactos sobre o setores e os negócios em questão (AUSTIN, 1990; CERTO; PETER, 1993).

O ambiente operacional ou de tarefa inclui o conjunto de fatores ambientais que influenciam especificamente o desempenho das empresas de um determinado setor. Este nível do ambiente pode ser caracterizado, de uma maneira geral, pelos clientes, fornecedores, concorrentes e demais fatores econômicos, tecnológicos, culturais, políticos, legais e demográficos que atuam especificamente sobre as empresas do setor.

Porter (1980), identifica cinco forças que atuam em um setor específico, caracterizando o ambiente operacional de uma empresa que nele atue. Estas forças, em uma outra análise, poderiam explicar porque as empresas são levadas a adotarem determinadas estratégias. Estas cinco forças são:

- Ameaça de novos entrantes;
- Poder de barganha dos fornecedores;
- Poder de barganha dos clientes;
- Ameaça de produtos substitutos;
- Intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes.

De forma geral, quanto maiores forem as barreiras à entrada em um determinado setor, menor o risco de um novo competidor entrar no setor e ameaçar as empresas que já atuam neste. Entre os principais fatores que podem se constituir em barreiras entrada pode-se citar: economias de escala, intensidade de capital, canais de distribuição, exclusividade de produtos e lealdade do cliente à marca, entre outros (PORTER, 1980).

O poder de barganha dos fornecedores aumenta a medida que estes se tornam menos dependentes da empresa cujo ambiente operacional está sob análise. Desta forma, a empresa poderá ter de pagar preços mais altos a estes. Esta baixa dependência pode estar relacionada ao fato de o fornecedor possuir diversos outros clientes neste ou em outros setores, ou então na exclusividade do insumo fornecido. Para efeito de análise do ambiente operacional, a maior ou menor disponibilidade de mão-de-obra especializada deve ser considerada neste item (PORTER, 1980).

De uma maneira geral, os clientes de uma empresa desejariam pagar menos por produtos de maior qualidade. A intensidade com que conseguem fazê-lo está diretamente relacionada com a quantidade que compram da empresa da qual adquirem e a quantidade de

alternativas disponíveis no setor (PORTER, 1980). Além da concorrência dentro de uma determinada indústria, existe a concorrência entre indústrias. Os fabricantes de laticínios encontram na margarina um rival para manteiga que fabricam. Os serviços postais enfrentam concorrência do *fax* e da *internet*. Desta forma, quanto maior a possibilidade de substituição de um produto por outro de um setor distinto, menor tende a ser o seu poder em termos de fixação de preços, por exemplo (PORTER, 1980).

Por fim, a intensidade da rivalidade entre as empresas concorrentes é diretamente influenciada pelas outras quatro forças. Por causa das demais forças, as empresas de um setor podem tender a fazer alianças ou a atacar umas às outras. O comportamento predominante irá determinar o grau de rivalidade (PORTER, 1980).

Austin (1990), complementando o modelo de Porter, afirma que cada uma das cinco forças corresponde a cinco diferentes categorias competitivas. Assim, a intensidade da rivalidade, as barreiras de entrada, a pressão por substituição, o poder de barganha dos fornecedores e o poder de barganha dos clientes estariam relacionados aos concorrentes diretos atuais, concorrentes diretos potenciais, potenciais substitutos, fornecedores e clientes atuais, respectivamente. Estas categorias são influenciadas diretamente pelos diferentes fatores ambientais do macro-ambiente, quais sejam, fatores econômicos, tecnológicos, culturais, políticos, legais e demográficos, definidos previamente. Portanto, a análise do ambiente operacional deve considerar não só a situação atual de cada uma das forças, como também sua tendência em função dos fatores analisados no macro-ambiente.

A análise das forças do ambiente operacional constitui-se no ponto de partida do processo de formulação da estratégia de acordo com a abordagem dos requisitos de mercado. De acordo com esta abordagem, uma vez analisado o ambiente externo, a organização tem condições de vislumbrar quais as posições de mercado, ou quais propostas de valor podem garantir um melhor retorno em termos de participação de mercado, lucratividade e rentabilidade. Após a definição e seleção da posição mais promissora, a organização partiria para sua implementação, conforme já foi apresentado. Entretanto, mesmo para as organizações que pretendam escolher estratégias com base na abordagem de recursos de operações, o conhecimento da estrutura competitiva do mercado parece ser imprescindível, no sentido de avaliar a viabilidade de exploração de determinadas competências organizacionais por meio de produtos e serviços a serem introduzidos neste ambiente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

As atividades definidas como análise interna pela escola do *design*, vêm ganhando cada vez mais a conotação de identificação e mapeamento de competências, capacidades e

recursos organizacionais, sejam eles tangíveis ou intangíveis. Este mapeamento pode fornecer uma boa descrição a respeito do contexto interno das organizações e serve a diferentes propósitos, dependendo da abordagem adotada. Enquanto na abordagem de requisitos de mercado, a análise interna visa determinar quais medidas serão necessárias para fazer com que os processos internos entreguem o valor necessário para implementar o posicionamento definido previamente, na RBV essa mesma análise visa identificar quais as competências essenciais e os recursos mais valiosos possuídos pela organização, de forma a utilizá-los em diferentes setores e segmentos a serem selecionados posteriormente (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Prower et al. apud Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), ainda no contexto da “escola” do *design*, definiram um *check-list* composto de sete diferentes categorias de fatores internos que podem se constituir em pontos fortes ou fracos da empresa. Estas categorias seriam: marketing; pesquisa e desenvolvimento; sistemas de informação gerenciais; equipe gerencial; operações; finanças e recursos humanos.

Com relação à função marketing, o *check-list* proposto inclui fatores como qualidade do produto, número de linhas de produto, diferenciação do produto, participação de mercado, canais de distribuição, serviço ao cliente, propaganda e força de vendas entre outros. Na área de P&D são apresentados como críticos a capacidade de P&D de produto e de processo e capacidade da fábrica-piloto. Com relação aos processos operacionais são destacados o controle de matérias-primas, capacidade de produção, estrutura do custo de produção, instalações e equipamentos, controle de estoques, controle de qualidade, eficiência energética.

O *check list* ainda inclui questões relacionadas a sistemas de informações gerenciais (velocidade e resposta, qualidade das informações correntes, capacidade de expansão), equipe gerencial (habilidades, congruência de valores, espírito de equipe, experiência, coordenação de esforços), finanças (alavancagem financeira, alavancagem operacional, relações com acionistas, situação fiscal) e recursos humanos (capacidades dos funcionários, sistemas de pessoal, *turn over*, moral e desenvolvimento dos funcionários).

Um outro conceito relevante na análise de contextos internos de organizações é a cadeia de valor, definida por Porter (1985). De acordo com este conceito, toda empresa seria uma coleção de atividades que seriam realizadas com o intuito de projetar, produzir, colocar no mercado, entregar e dar suporte aos seus produtos e serviços. A cadeia de valor seria, portanto, uma estrutura relevante para fins estratégicos no nível de unidade de negócios, uma vez que diferenças entre as cadeias de valor de diferentes empresas de um mesmo setor podem se constituir em fontes de vantagem competitiva.

As atividades envolvidas em uma cadeia de valor podem ser divididas em atividades primárias (fins) e atividades de suporte (meio). As atividades primárias estão diretamente envolvidas no atendimento da necessidade dos clientes e incluem: logística de suprimento; operações; logística de distribuição; marketing; vendas e serviço pós-venda.

Por outro lado, as atividades de suporte existem para apoiar a realização das atividades primárias. Estas atividades incluiriam: compras; desenvolvimento de tecnologia; gestão de recursos humanos e a infra-estrutura geral da empresa, incluindo finanças, contabilidade, administração patrimonial, entre outros (PORTER, 1985).

De acordo com Porter (1985), as margens de lucro obtidas por uma empresa no seu setor dependem diretamente da forma pela qual sua cadeia de valor é gerenciada. Assim, o autor admite que o sucesso de determinadas estratégias genéricas apresentadas anteriormente, pressupõe um excelente desempenho de conjuntos de atividades internas. Desta forma, por se constituir numa forma sistemática de examinar as atividades internas desempenhadas por uma empresa e sua interação entre si, a análise da cadeia de valor se constituiria em uma maneira de se identificar os pontos fortes e fracos de uma organização.

Percebe-se que a avaliação dos diversos itens do *check-list* de Prower, bem como das atividades da cadeia de valor de Porter, conduzirá invariavelmente a identificação de pontos fortes e pontos fracos. Estes pontos fortes e fracos estarão de alguma forma relacionados ao desempenho da organização em seus processos chave, bem como aos principais recursos, competências ou capacidades que a organização utiliza, com o objetivo de obter vantagem competitiva sobre seus concorrentes.

Os processos críticos de uma organização são conjuntos de atividades que irão contribuir de forma decisiva para a entrega do valor proposto ao cliente. Estes processos têm seu desempenho relacionado com os diferentes recursos, competências e capacidades da organização, e envolvem desde ativos totalmente tangíveis, como instalações e equipamentos, a ativos totalmente intangíveis, como o domínio de um determinado canal e a experiência no lançamento de novos produtos. O item a seguir detalha a análise do contexto interno, definindo diferentes tipos de processos e categorizando os principais recursos organizacionais.

### 3.2.5 Administração Estratégica e Pensamento Estratégico

Para Certo e Peter (1993, p. 6) a administração estratégica é definida como sendo “um

processo interativo que visa manter uma organização como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente”. Pode dizer que a essência desta definição é compartilhada por autores das mais diversas tendências, como Ansoff e McDonnel (1993), Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), Pettigrew e Whipp (1993) e Porter (1980). Estes autores compartilham, em certo ponto, a idéia de que, caso uma organização consiga manter-se como um conjunto apropriadamente integrado ao seu ambiente com o passar do tempo, tenderá a ser competitiva nos mercados em que atua e garantir sua sobrevivência no longo prazo.

Entretanto, alguns destes autores divergem de forma significativa no que diz respeito à forma na qual as organizações irão conduzir seus processos de gestão estratégica e conseqüentemente permanecerem competitivas por meio do alinhamento com seus ambientes externos. De um lado, autores como Ansoff (1977), Certo e Peter (1993), definem o processo de gestão estratégica como uma série de atividades seqüenciais e separadas, através da análise dos ambientes externo e interno, o estabelecimento das diretrizes organizacionais, a formulação da estratégia, a implementação da estratégia e o controle estratégico. Autores como Mintzberg (1987), Prahalad e Hamel (1990) e Quinn (1980) defendem a inseparabilidade da formulação e implementação das estratégias, bem como a existência de estratégias emergentes que não são deliberadas de forma planejada, definido o processo de gestão estratégica como algo que vai muito além de uma seqüência de atividades separadas.

Mintzberg e Quinn (2001), destacam quatro abordagens distintas para o papel da gestão estratégica na busca do sucesso competitivo: o “peteriano” em homenagem a Tom Peters; o “porteriano”, em homenagem a Michael Porter; o contextualista, referente às abordagens de autores como Pettigrew e dos estudiosos de configuração como Miller e o próprio Mintzberg e o “prahaladiano”, em homenagem a C. K. Prahalad.

De acordo com a abordagem “peteriana” a competitividade no longo prazo precisa desenvolver uma cultura e uma ideologia fortes. (PETERS; WATERMAN JR., 1986). Estas permitiram que a empresa conseguisse enfrentar os períodos de maior turbulência empresarial.

Para os defensores da abordagem “porteriana”, a ênfase da competitividade está na análise cuidadosa e detalhada do contexto externo, visando identificar os segmentos mais atraentes do mercado, para em seguida se projetar uma cadeia de valor que permita a empresa realizar atividades de forma distinta e melhor do que seus concorrentes (PORTER, 1996).

Pettigrew (1985) sugere que a administração estratégica deve envolver um contexto e um processo. O contexto diz respeito ao ambiente externo e às características internas da organização, o conteúdo às decisões tomadas no sentido de alinhar o contexto interno e o

externo e o processo está relacionado à forma como a organização define quais decisões tomar e como as implementa.

Para este e alguns outros autores da escola da configuração, como Miller (1996), Mintzberg e Quinn (2001), o sucesso da gestão estratégica depende do alinhamento entre os elementos do contexto interno com o contexto externo. Embora se trate de uma abordagem predominantemente descritiva, esta advoga que o processo de definição do conteúdo desta estratégia deve envolver simultaneamente focos distintos como controle e aprendizagem, “de fora para dentro” e de “dentro para fora”, dependendo da situação específica na qual a empresa se encontra em termos de contexto.

A abordagem “prahaladiana” diz que a essência do sucesso competitivo está justamente em não se encaixar em nenhum padrão, ou seja, em estar constantemente criando novos padrões, tanto para os conteúdos da estratégia como para seu processo de formação e implementação. Para seus defensores, as organizações mais interessantes estariam nas beiradas, revolucionando constantemente sua forma de atuar (PRAHALAD; HAMEL, 1990). Esta abordagem coincide com as premissas da escola do aprendizado, e envolve de certa forma o foco no desenvolvimento de habilidades relacionadas a aprender a aprender (SENGE; CARSTEDT, 2001).

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), resumem a evolução do pensamento estratégico em um grupo de dez diferentes escolas de administração estratégica. Cada uma dessas escolas apresentam obras de diferentes autores, com diversos aspectos de suas abordagens como ponto em comum. As três primeiras escolas têm em comum o fato de serem prescritivas, propõem uma forma estruturada de se conduzir o processo estratégico nas organizações, envolvendo o uso de diferentes ferramentas, técnicas e regras, que orientam o processo de formulação da estratégia, bem como sua implementação e controle. São as escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento. Estas escolas separam o processo de formulação do processo de implementação, tanto no momento de realização de cada uma destas ações, como em relação aos responsáveis pela sua condução.

Um segundo grupo inclui seis escolas que têm em comum o fato de serem descritivas. Onde a preocupação principal de seus autores diz respeito à descrição sobre como a estratégia é efetivamente formulada e implementada nas empresas. São as escolas empreendedora, cognitiva, do aprendizado, do poder, cultural e ambiental (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Por fim a escola da configuração, que combina vários elementos das demais escolas de estratégia, como por exemplo o processo de formulação, o conteúdo das estratégias, a

estrutura e a cultura organizacional, buscando caracterizar ciclos de vida que expliquem o comportamento estratégico das organizações (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Podemos afirmar que a administração estratégica adveio da escola do design, onde suas origens remontam ao final da década de 1950 e ao início da década de 1960, com os trabalhos de Chandler (1962) e Selznick (1957). Chandler foi um dos primeiros a propor um conteúdo para a estratégia de negócios e sua relação com a estrutura organizacional e Selznick enfatizou a necessidade de se compatibilizar os recursos internos da organização com suas expectativas externas.

A escola do design tem em sua essência a formulação de estratégias que permitam às organizações adequar suas forças e fraquezas organizacionais às ameaças e oportunidades ambientais. Sua ferramenta básica é a análise SWOT. O modelo da escola do *design* pressupõe a formulação de diversas estratégias alternativas, que serão avaliadas e selecionadas, para serem posteriormente implementadas. Além da separação entre formulação e implementação, outra característica marcante desta escola é o papel do líder máximo da organização como condutor dos processos de análise e formulação, bem como o fato da estratégia ser concebida como uma perspectiva (ANDREWS, 1981).

Em uma tentativa de tornar possível esta distinção, constituiu-se uma complexa hierarquia estratégica, que contempla objetivos, metas e estratégias corporativas, de negócio, funcionais e operacionais. A implementação das estratégias selecionadas prevê, na maioria dos modelos, a elaboração de planos e programas detalhados, bem como sua ligação com o orçamento para fins de controle (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Tamanho complexidade culminou por exigir a criação da função de planejador. Desta forma, embora a escola do planejamento mantenha o executivo principal como o maior responsável pela estratégia, seu papel durante o processo formal acaba sendo limitado. Portanto, ao contrário da escola do *design*, o executivo apenas aprova a estratégia definida pelos planejadores, ao invés de efetivamente concebê-la.

A escola do posicionamento mantém a maioria das premissas das escolas do *design* e do planejamento. Entretanto acrescenta grande corpo ao que se define como sendo o conteúdo da estratégia, além de aprimorar o processo de formulação desta por meio da introdução de novas técnicas de análise. Os trabalhos dessa escola tiveram início na década de 1980 com os estudos de Porter (1980). De acordo com este autor, a estratégia de uma empresa deve seguir a estrutura do setor industrial no qual ela atua.

Pode-se destacar entre as principais contribuições de Porter, seu modelo de análise das

forças que moldam a estratégia em uma indústria, o conceito de cadeia de valor e as estratégias genéricas (PORTER, 1985).

No segundo grupo de escolas, a escola empreendedora diverge das escolas do *design*, planejamento e posicionamento, já que a escola empreendedora não tem como objetivo a prescrição sobre como formular e implementar estratégias. O foco da escola empreendedora é a descrição do processo de formação da estratégia na mente dos executivos principais das empresas. De forma semelhante à escola do posicionamento, suas origens remontam à economia, com as formulações de Schumpeter acerca da destruição criativa do capitalismo.

Para Schumpeter (1950), o empreendedor não era necessariamente o detentor do capital e sim aquele que tinha a idéia de um novo negócio. O conceito central desta escola é a visão empresarial, que na prática é a representação mental da estratégia para o empreendedor. Esta representação assume mais claramente a forma de uma perspectiva, ao invés de simplesmente uma posição de mercado. Bhide (1994), concluiu que a maioria dos principais empreendedores dos Estados Unidos levava suas empresas a desfrutar de grandes taxas de crescimento sem sequer elaborarem um plano de negócios. Este fato dá origem ao conceito de liderança visionária, segundo o qual o líder empreendedor se destaca sempre que o processo de planejamento falha. De acordo com a escola empreendedora, a estratégia é ao mesmo tempo deliberada na visão global, perseguida de forma quase obsessiva pelo líder empreendedor, e emergente no desdobramento dos detalhes desta, à medida que ocorre o processo de implementação (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola cognitiva busca complementar a escola empreendedora, ao aprofundar o conhecimento sobre o processo de formação da estratégia como um processo mental. Para tanto, faz uso da psicologia cognitiva e do construtivismo, tendo como premissa básica o fato das estratégias se formarem por meio de um processo cognitivo na mente do empreendedor, emergindo por meio de conceitos, mapas e esquemas. Talvez uma das maiores contribuições desta escola seja seu questionamento com relação aos resultados provenientes do uso das ferramentas de análise do ambiente. De acordo com o ponto de vista desta escola, uma análise SWOT não representa as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças reais existentes, e sim aquilo que os analistas e diretores imaginam sê-las (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola do aprendizado entende que as estratégias emergem quando os membros de uma organização aprendem a respeito de uma determinada situação, bem como a respeito da capacidade da organização de lidar com esta. A preocupação central de seus defensores é com o processo da formação da estratégia e não com a prescrição das regras em sua formulação.

Os autores desta escola também enfatizam à impossibilidade de se separar a formulação da implementação. De acordo com este raciocínio, não existem ‘fracassos de formulação’ e ‘fracassos de implementação’. Todo fracasso está relacionado com uma estratégia errada, pois os erros ‘de implementação’ têm sua origem em suposições erradas a respeito do ambiente, suas ameaças e oportunidades, e competências internas, com suas forças e fraquezas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola do poder dá ênfase ao processo de negociação para a formação das estratégias. Neste caso, embora diferentes grupos de poder pretendam deliberar estratégias, estas emergem de um processo de negociação. É feita uma diferenciação entre o poder micro, que seria a formação da estratégia da organização partindo do conflito e negociação de grupos com interesses opostos, e o poder macro, que seria a busca da melhoria da posição competitiva da empresa em seu ambiente, por meio de alianças e negociações com outros atores deste ambiente, como os concorrentes e o governo, entre outros (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola cultural tem em vista que a estratégia se forma por meio de um processo de interação social, tendo como base um conjunto de crenças comuns aos diversos membros da organização. Onde mudanças estratégicas significativas vêm acompanhadas de mudanças na cultura organizacional. Desta forma não busca prescrever o alinhamento da cultura organizacional a estratégia, mas sim descrever de que forma a cultura influencia o processo de formação da estratégia, impõe resistência às mudanças estratégicas e associa-se com determinadas competências essenciais ou capacidades dinâmicas (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A escola ambiental é originada na abordagem contingencial da administração. O conceito-chave é o de ecologia da população, segundo o qual existe um imperativo ambiental que determina previamente quais estratégias serão bem sucedidas. Neste caso, cabe aos líderes da organização buscar a melhor adaptação possível desta ao ambiente no qual está inserida, ou seja, ‘encontrar’ a estratégia mais adequada ao ambiente (HANNAN; FREEMAN, 1977).

Para a escola da configuração a estratégia organizacional é vista como um processo de transformação. Os trabalhos desta escola tiveram início ainda na década de 1960 com as obras de Chandler (1962). Mais recentemente, alguns autores, como Miller (1996) e Pettigrew (1985), desenvolveram estudos buscando relacionar a predominância de uma determinada abordagem para formação ou formulação da estratégia com as diversas características estruturais e culturais, principalmente, com o passar do tempo, caracterizando os estudos

modernos de configuração.

Os autores desta escola aceitam como válidas as abordagens das demais escolas, enfatizando que cada uma delas tende a predominar em cada uma das etapas do ciclo de vida das organizações. As configurações seriam estados razoavelmente estáveis assumidos pelas organizações durante um determinado período, quando uma determinada estratégia esta sendo implementada. A formulação ou formação da estratégia ocorreria justamente quando esta organização precisa mudar de estado (ou de configuração) para sobreviver ou aumentar sua competitividade (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

A premissa fundamental desta escola é a de que uma determinada organização pode ser descrita por meio de uma configuração estável em termos de estrutura, cultura organizacional e poder, adequada a um determinado contexto ambiental, durante um certo período de tempo. A interação entre esta configuração e o ambiente no qual a organização atua, dá origem a determinados padrões de ação que caracterizam as estratégias adotadas. Estas configurações são alteradas de tempos em tempos, por meio de processos de transformação, que dão origem a novas configurações e, conseqüentemente, novas estratégias (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000).

Ainda de acordo com esta escola, o conteúdo da estratégia pode assumir a forma de planos, padrões, posições, perspectivas e truques, mas sempre igualmente adequados ao contexto daquele momento (MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 2000). A escola apresenta duas áreas de estudo: a primeira diz respeito à configuração propriamente dita (contexto da organização e do ambiente e conteúdo das estratégias) e a segunda ao processo de formação da estratégia, descrito como um salto de uma configuração para outra.

### 3.3 CONCEITOS E IMPORTÂNCIA DOS SERVIÇOS NA CRIAÇÃO DE VALOR

#### 3.3.1 Conceito de Serviços

O que entendemos hoje como serviços, teve sua origem nos Estados Unidos, Inglaterra e França em meados do século XIX, onde por volta de 1850 surgiram as primeiras manifestações de um formato de varejo. A evolução dos serviços no varejo adveio de uma série de fatores, tendo a revolução industrial como pano de fundo, que iniciou a produção em

massa e modificou as relações de consumo, permitindo desta forma surgir uma classe de consumidores que poderiam adquirir os produtos fabricados. Nesse momento da história os serviços ainda exerciam um papel secundário, gratuito, sem agregar valor às relações comerciais com seus consumidores (SOUZA, 2007).

O ganho de importância do setor e serviços é cada vez maior em países que tiveram sua economia fortemente baseada na atividade industrial. A urbanização acelerada das populações, a introdução de novas tecnologias e o aumento da qualidade de vida são fatores que contribuem para o crescimento do setor de serviços nos países industrializados. Tendo ainda a necessidade de maior profissionalismo na administração de serviços nas empresas, que a princípio adaptaram as técnicas de administração industrial, originalmente desenvolvidas para o setor de manufatura, às condições do ambiente de produção de serviços, (GIANESI; CORREA, 1996).

Conforme Souza (2007), o aprimoramento da prestação de serviços é a fonte de diferenciação para conquistar e manter o cliente pode estar justamente nos serviços agregados, já que vivemos um período de comoditização de produtos e serviços. O mercado automotivo se mostra um bom exemplo já que os veículos são idênticos entre si, com concessionários concorrendo com a mesma marca, além da profusão de marcas ao alcance do consumidor. Corroborando com o conceito acima descrito, Albrecht (2000), já identificava na generalização do conceito de commodities que “é preciso sair do ramo de commodities”, para tal, ele cita três estágios de evolução da qualidade: a qualidade do produto, a qualidade do serviço e a qualidade da informação.

As duas primeiras, como conceitos mais formalizados, permanecem ativas e necessárias, sendo que surge ainda a qualidade da informação, que diz respeito ao conhecimento e às idéias onde a junção das três qualidades garantirá a vantagem competitiva, dos mais simples, como alimentos e bebidas, aos mais sofisticados, como televisores de plasma, computadores pessoais e automóveis. Isso significa que é praticamente impossível desenvolver uma vantagem estratégica sustentável com base apenas na oferta de produtos.

O setor de serviços busca, desta forma, se constituir como parte dos elementos da proposta de diferenciação estratégica, desta forma o varejo desempenha um papel cada vez mais relevante na oferta de um novo mix de produtos e serviços.

No mercado automotivo os produtos financeiros são agregados à venda de um produto, como por exemplo a Garantia, ou ainda agregados como parte da segurança ao usuário, o Seguro, outro serviço financeiro é o próprio financiamento e operações de crédito, onde a possibilidade de expansão dos negócios fica restrita, já que parte dos recursos da

concessionária ficam parados com a compra do veículo usado que entra como parte de pagamento na compra de um veículo novo (SOUZA, 2007).

A garantia, para os clientes, além de uma vantagem em termos de custo, representa a confiança do produtor no desempenho de seu produto, o que para a indústria é extremamente benéfico na construção da imagem. Além disso, a organização deve ver na garantia uma oportunidade de melhoria contínua da qualidade, uma vez que ela é uma excelente fonte de informação sobre o desempenho e perfil de uso do produto no campo, realimentando, assim, o processo produtivo. Nesse aspecto, apesar de representar um custo de comercialização do produto, é também uma oportunidade de redução de custo de produção através da correção de falhas (BRENNAN, 1994).

O conceito de serviço apresentado por Albrecht (2000) é definido como sendo “todo trabalho feito por uma pessoa em benefício de outra” e, posteriormente, igualando seu conceito ao de qualidade e acrescenta: “serviço é todo trabalho que agrega valor ao que uma pessoa faz em benefício de outra”, onde podemos estender esse conceito não só para pessoas, mas também para empresas. A importância dos serviços na sociedade moderna é crescente. Segundo Churchill (2000), no Brasil, seguindo uma tendência global, “vivemos numa economia de serviços”, já que mais de 55% da população atua na área de serviços.

O setor concessionário já sinalizava a importância do setor de serviços, podemos notar que Giansi e Correa (1996) citam como motivação para este crescimento, de um lado o aumento da demanda decorrente de uma busca crescente por melhor qualidade de vida; o fenômeno da urbanização, que cria novas necessidades de segurança e lazer; as mudanças demográficas, como o aumento dos idosos e crianças, consumidores de uma maior variedade de serviços, além das mudanças sócio-econômicas que aumentaram a sofisticação dos consumidores e reduziram o tempo pessoal disponível e, por outro lado, o avanço tecnológico viabilizando o aumento da qualidade e oferta de serviços. Ainda de acordo com Giansi e Correa (1996) a utilização da estratégia de serviços, em consequência destas especificidades, pode representar uma vantagem competitiva, desde que a organização consiga um desempenho superior, seja através da diferenciação ou da qualidade dos serviços prestados.

Richers (2000), busca conceituar o crescimento da importância dada aos consumidores com relação aos serviços ao longo do tempo, dessa forma entende e justifica que o consumidor da década de 50/60, denominado como despretenso, pois ele aceitava o preço como representante da qualidade. Marcado pela escassez pós – guerra que consumia basicamente produtos primários, e era inexperiente com produtos industrializados e passivo na negociação. Fruto da precariedade da indústria que iniciava um processo de

profissionalização através dos automóveis, estaleiros e siderurgias, sua referência de qualidade era o produto importado.

Na década de 1960/1970, esse consumidor transforma-se em ávido pelo consumo como fonte de status e qualidade de vida. Nos anos 1970/1980, a indústria já é capaz de oferecer opções de produtos aos clientes. O consumidor é dividido em classes sociais, tem melhor instrução que seus pais, incorpora um público feminino mais emancipado e exigem das empresas que o conquistem através de publicidade, promoção, merchandising e financiamentos. É chamado de judicioso.

Nos anos 1980/1990, surge um consumidor aflito que começa a acreditar nos mecanismos de proteção, como o Procon e que, por consequência, aprende a reclamar. Sente a queda de sua renda e aprende a negociar vantagens nas compras. Teme os pacotes governamentais, os boicotes empresariais, os preços e o desemprego, mas continua otimista em relação ao país. Na última década, o consumidor passa por dois estágios distintos: o de revolta e o de ponderação (SOUZA, 2007).

No primeiro, no início da década, ele se sente inseguro e injustiçado pela perda de poder aquisitivo, reflexo das crises político-econômicas do país. Busca constantes vantagens, desconfia das mercadorias, corta gastos e restringe o lazer, em decorrência do medo do desemprego e da violência. Na segunda metade da década e, podemos assumir, até os dias de hoje, surge um consumidor mais cauteloso e informado que preza a qualidade de vida, procura desafios e busca confiabilidade, espera receber serviços com bom atendimento e garantias e expressa suas opiniões publicamente. É para satisfazer esse perfil de consumidor mais exigente e bem informado que as empresas deverão se preparar, para tal, é necessário estar atento a cada etapa que envolve a decisão de compra e as influências às quais ele se submete (SOUZA, 2007).

### 3.3.2 Serviços e Criação de Valor Para o Cliente

Existem algumas variações no conceito de valor percebido, segundo vários autores:

Para Kotler (1998) o valor percebido é o valor atribuído pelos clientes ao produto ou serviço, baseado na relação entre os benefícios que este trará, segundo a ótica do consumidor, e os custos percebidos para sua aquisição, comparativamente à concorrência.

Segundo Zeithaml (1988), o valor percebido é a avaliação total do consumidor sobre a

utilidade de um produto, baseada em percepções do que é recebido (benefícios) e do que é dado (sacrifícios).

Após um período de grandes lucros obtidos com a eficiência operacional, muitas empresas enfrentam uma redução dos lucros e o setor concessionário após o seu período de grande lucratividade também passa pelos mesmos desafios, buscando melhorias contínuas e gradualmente deixando a eficiência operacional suplantar a estratégia. O resultado é um jogo em que os preços são estáveis ou decrescentes e as pressões sobre os custos cada vez maiores (PORTER, 1996).

A maioria dos gestores descreve o posicionamento estratégico em termos dos seus clientes. Mas a essência da estratégia está nas atividades, optar por exercer atividades de modo diferente ou exercer atividades diferentes das dos rivais. Senão, uma estratégia não seria mais do que um slogan publicitário que não sobreviveria à concorrência. (PORTER, 1996).

Conforme Porter (1996) o posicionamento estratégico surge de três fontes diferentes: em primeiro o Posicionamento baseado na variedade, que faz sentido, em termos econômicos, quando uma empresa produz melhor um determinado produto ou serviço do que a concorrência; em segundo o Posicionamento baseado em necessidades, quando existem grupos de consumidores com diferentes necessidades e um conjunto integrado de atividades satisfaz melhor essas necessidades e em terceiro o Posicionamento baseado no acesso, que consiste em segmentar o mercado que acessável de maneiras diferentes.

Segundo Tucker (1999), “se os produtos ou serviços de uma empresa atendem às necessidades de um comprador e este considera justo o preço pedido, pode-se dizer que o negócio produziu valor para o comprador” e acrescenta que a proposição de valor oferecida ao cliente é a combinação de qualidade, serviço e preço, ao que ele denomina “triângulo de valor”. Os serviços agregados podem estar presentes antes da venda como, por exemplo, colocando-se um site à disposição dos clientes facilitando o acesso às informações do produto durante a compra, ou através de pequenas gentilezas, ou, proporcionando experiência com o produto (test drive de automóveis) ou, ainda, no pós-venda, com oferta de garantias e serviços de apoio (TUCKER, 1999).

Vavra (1993), salienta também, que bons serviços ao cliente devem abranger quatro componentes: espontaneidade, sinceridade, significância e consistência, independentemente do momento em que serão oferecidos.

Várias maneiras de se criar valor através de serviços agregados são apontados por Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999), onde se distinguem três tipos ou gerações de

estratégias de serviços, cada uma delas com benefícios e custos próprios. Na primeira geração, o objetivo é proporcionar aos clientes uma funcionalidade combinada produto-serviço. Na segunda geração, o que o cliente espera do fabricante diz respeito apenas ao desempenho e não ao produto propriamente dito. O cliente paga pelo serviço que o produto proporciona, ou seja, pelo uso real do produto, e por fim a terceira geração onde as várias partes combinam suas competências e/ou recursos para criar novas soluções.

Bouckaert, Deneffe e Vantrappen (1999) ainda definem que estratégia é uma coisa, colher os benefícios é outra. O fator fundamental para o sucesso da adoção de estratégias de serviços começa pelo processo de criação de serviços, onde as indústrias já perceberam há muito tempo como é difícil desenvolver e lançar continuamente produtos novos que tenham sucesso no mercado. Da mesma forma que o desenvolvimento de produtos, o desenvolvimento de serviços novos requer um processo bem gerido. O desenvolvimento de novos produtos tem muito para ensinar às empresas que desejam iniciar um processo de criação de serviços. Mas há diferenças importantes. A indústria pode proteger o capital intelectual investido em um novo produto por meio de patentes. No entanto, ela precisa utilizar diferentes meios para proteger seus conceitos de serviço contra a cópia, investindo, por exemplo, em Sistemas de informação e bancos de dados sobre os clientes, além de agregar novos atributos a seus Serviços, para permanecer à frente dos concorrentes. A infraestrutura de prestação de serviços é tão fundamental para o fornecimento do serviço quanto a infra-estrutura de fabricação para o fornecimento do produto.

Nos anos 80, a excelência em fabricação foi uma das principais prioridades dos executivos das indústrias. Essas empresas se dedicaram à racionalização das operações, aumentando os níveis de produtividade e qualidade e conectando as fábricas aos fornecedores e distribuidores por meio de uma logística eficiente. Em muitas indústrias, no entanto, a infraestrutura de distribuição é a parte mais negligenciada de sua cadeia de valor, apesar de ela responder por uma grande parte do custo total para o consumidor final. Isso deriva, em parte, do fato de os participantes da cadeia de distribuição – importador, atacadista, varejista – geralmente terem interesses divergentes e posturas diferentes, o que leva, na melhor das hipóteses, a uma relação de amor e ódio com a empresa fabricante. Se uma infraestrutura de distribuição deficiente é ruim para os produtos, ela é mortal para os serviços. Os clientes avaliam o serviço pela forma como ele é prestado.

As indústrias geralmente contam com gerentes de produto que atuam entre a P&D e as áreas de marketing e vendas. Eles são responsáveis por tarefas como determinar a política de preços e planejar a evolução de determinada linha de produtos. Seguindo o mesmo raciocínio,

a prestação de serviços bem-sucedida demanda uma função de gestão de serviços. Mas um gerente de serviços precisa ter competências diferentes das de um gerente de produto. Calcular o preço de serviços é muito diferente de calcular o preço de produtos.

Primeiro, os custos variáveis de material e fabricação são irrelevantes em serviços; serviços geralmente implicam pesados custos ocultos de desenvolvimento, por exemplo, novos sistemas de informação e altos custos fixos, como redes de distribuição. Segundo, como o custo variável dos serviços é baixo, fica difícil fixar o preço a partir do cálculo de custo mais taxa fixa de lucro, ou considerar o preço de um concorrente como estimativa inicial de um preço aceitável. Terceiro, os serviços geram custos e receitas durante todo o ciclo de vida do produto. Quarto, os custos e as receitas do fornecimento de serviços são bastante imprevisíveis. Finalmente, muitos dos custos e das receitas gerados por um serviço talvez precisem ser compartilhados com terceiros.

As indústrias já estão acostumadas com alianças de terceiros e impulsionadas pelo desejo de ganhar escala ou novas competências, muitas dessas alianças são bastante comuns nas áreas de P&D e manufatura. Ainda assim, as empresas geralmente deixam o marketing e a infra-estrutura de fornecimento fora das alianças para preservar sua marca e garantir a retenção de clientes.

Entretanto, quando essas indústrias decidem colocar a prestação de serviços na base de sua estratégia de gestão de clientes, elas são obrigadas a constituir alianças com as quais suas áreas de marketing e infra-estrutura de fornecimento estão pouco familiarizadas, já que por um lado, a falta de competências das concessionárias de veículos na gestão de serviços leva as mesmas a fazerem alianças com empresas prestadoras de serviços, as quais irão ocupar um espaço dentro das concessionárias, seja através de um despachante, de uma seguradora ou até de um banco para financiamentos. Por outro lado, a importância da intimidade com os clientes no fornecimento de serviços exige que a empresa atue diretamente na linha de frente. Se um fabricante de bens de capital oferece seguro contra falhas, seus vendedores precisam oferecer o seguro como parte do pacote completo de produto/serviço. A aliança entre duas indústrias é difícil de gerir, mas a aliança entre uma companhia de manufatura e uma empresa de serviços é ainda mais complicada.

Se uma indústria quer oferecer serviços, precisará atrair pessoas com vocação para essa área e criar uma cultura corporativa adequada, envolvendo todos os funcionários. Dessa maneira, o pessoal de vendas, por exemplo, deve adotar um comportamento voltado para a solução de problemas. Os cinco fatores de sucesso acima descritos representam um desafio para as indústrias que desejem se transformar em prestadoras de serviços. As características

que lhes garantem um bom desempenho na área de vendas não asseguram seu êxito como prestadoras de serviços. No entanto, elas não têm como fugir dos serviços. Seus clientes precisam dedicar toda a atenção à satisfação das necessidades de seus clientes e não terão piedade com fabricantes que lhes causem dor de cabeça. Mas, por outro lado, serão fiéis àqueles que lhes proporcionem um “serviço completo”.

De acordo com Giansesi e Côrrea (1996), as atividades de serviços exercem papel importante seja como um diferencial competitivo na diferenciação do produto/serviço, como suporte às atividades de manufatura ou ainda como gerador de lucro, dessa forma entendem ainda que os produtos e serviços oferecidos ao mercado possam ser entendidos “como arma competitiva” que aumentam o valor percebido pelo consumidor, ou seja, os serviços associados, as características do pessoal de contato com o consumidor e alguns itens da comunicação estão presentes, também, nos itens que formam o preço pago pelo cliente.

No mercado automotivo se faz mais evidente essa relação, especialmente quando levamos em conta que quanto mais intensivo em tecnologia é o produto, mais complexas as operações de serviços associados, como, por exemplo, o treinamento do consumidor e a assistência técnica, entre outros. Desta forma entendemos que a relevância estratégica dos serviços varia conforme o tipo de produto fabricado.

### 3.3.3 Os Serviços Nas Concessionárias de Veículos

Cada vez mais o automóvel, assim como vários outros bens, incorpora uma quantidade significativa de serviços. O consumidor não compra apenas o veículo, ele compra o veículo e a garantia, a assistência técnica, um serviço de socorro 24 horas, etc. Este se tornou um aspecto importante da concorrência hoje em dia. O fato é que boa parte da concepção de qualidade do consumidor, da avaliação que faz do automóvel (SALERNO, 1997).

Com os altos e baixos do mercado de veículos, a alta competitividade e as margens de rentabilidade cada vez mais apertada, encontrar novas oportunidades no setor se tornou uma questão fundamental para garantir a saúde financeira da rede de concessionárias. Cada vez mais é essencial vender o veículo com maior valor agregado. Isto quer dizer trabalhar mais a comercialização de F&I, que compreende; Retorno sobre os financiamentos, Seguros, serviços de despachante e Acessórios.

Nos Estados Unidos, uma concessionária que vende em média 1.700 carros novos e

4.800 usados mensalmente, chegando a comercializar em média U\$ 2.982 em F&I por veículo vendido. Em números gerais quase 44% do lucro da concessionária norte-americana é gerado com o F&I.

Como tendência no mercado norte americano encontramos o “menu Selling” sendo utilizado como uma espécie de cardápio, onde os produtos são apresentados ao cliente de forma a demonstrar todos os benefícios e conseqüentemente força o vendedor a oferecer todos os produtos, gerando um maior número de fechamento de negócios.

Dentre alguns diferentes entendimentos para conceito de criação de valor para o cliente, adotaremos aquele baseado nas premissas de avaliação compensatória que podem fundamentar-se em uma avaliação somatória (benefícios menos custos) ou de relação (benefícios pelos custos). (SMITH; COLGATE, 2007).

Conhecer o cliente é a base para a criação de valor. Conhecendo o cliente, você pode se diferenciar criando novos tipos de produtos e serviços para o mesmo, superando suas expectativas e caminhando ao encontro de seus anseios (PEARLSON & YEH, 1999). Cada vez mais os clientes estão ativos nas discussões com os fornecedores de produtos e serviços. Focando-se em serviços agregados ao produto, criam-se múltiplas possibilidades de customização aos diferentes perfis de clientes. Esses clientes não ficam mais passivos, são co-criadores de valor (SENGE; CARSTEDT, 2001).

A criação de valor para o cliente está no cerne do pensamento estratégico atual. Segundo Hax e Wilde II (1999), havia um vácuo no desenvolvimento do pensamento estratégico, e o Delta Model, desenvolvido por eles, propõe três opções estratégicas de base: best-product, customer solutions e system lock-in. À exceção da opção system lock-in, que visa controlar o sistema de complementadores tornando o seu produto/serviço um padrão de fato, as opções de best-product e customer solutions concentram-se na efetiva criação de valor para o cliente.

A opção *best-product* abrange as estratégias de baixo custo e de diferenciação, e implica que a empresa concentre-se na sua própria economia de sistema, enquanto a opção de customer solutions é baseado em uma ampla oferta de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente, e pressupõe uma profunda compreensão da economia de sistema do cliente. Esta estratégia possibilita, por meio de uma grande aproximação com o cliente, elevada customização e relacionamentos de longo prazo (HAX; WILDE II, 1999).

Enfim, a orientação para a criação de valor aos clientes, além de influenciar significativamente as estratégias competitivas, tem grande influência sobre a cultura e estrutura organizacional e suas potencialidades (WOODRUFF, 1997).

## 4 ANÁLISE DO CASO

### 4.1 CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS: DESAFIOS E TENDÊNCIAS

Segundo a MB Associados, empresa contratada pela Federação nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE) para efetuar cálculos econômicos e projeções de vendas (Índice Nacional de Projeção de Vendas), a análise do segmento automotivo demanda a definição de um cenário macroeconômico consistente e que ofereça projeções de variáveis relevantes para o segmento de automóveis.

A primeira variável do cenário é a taxa de juros. A disparidade entre as taxas praticadas no mercado é elevada, mas a tendência geral de aumento ou de queda de taxas tem um componente comum, que é a taxa de juros praticada pelo Banco Central. Políticas de promoção irão afetar mercados ou marcas e estarão relacionadas com a estratégia competitiva de empresas específicas.

A segunda variável é a renda do consumidor. Quanto maior a massa salarial real, maior a propensão dos consumidores irem às compras de automóveis. A terceira variável é a produção industrial. É um indicador que afeta as decisões de investimento das empresas e está relacionado com a movimentação dos serviços na economia. A quarta variável, específica do setor, relaciona-se à projeção ou a expectativa de aumento dos preços dos veículos.

De acordo com Pimenta e Cruz (2002), o velho paradigma da concessionária tradicional está sob suspeição, na espera da consolidação de um novo modelo de negócio, e parte da rede busca novos serviços e novos produtos que sejam capazes de levá-los novamente a um patamar de rentabilidade aceitável.

O grupo Da Vinci Fiat iniciou suas operações em meados do ano de 1995, num momento em que situação das concessionárias passava por instabilidade desde o início dos anos 90 e se vê obrigada a praticar preços muito abaixo do sugerido pelas montadoras eliminando a sua margem de lucro. Os *bônus* e *holdbacks* (percentual de incentivo por unidade comercializada) oferecidos à rede de concessionários pelas montadoras são insuficientes para cobrir a margem mínima necessária para sua sobrevivência econômica.

Pimenta e Cruz (2002), analisaram a situação operacional das quatro maiores redes de distribuição de automóveis (Ford, Fiat, Volkswagen e General Motors), que juntas

comercializam mais de 80% do volume de veículos do país, e demonstraram os efeitos da crise na taxa de lucro das concessionárias autorizadas, destacando que as mesmas estão obrigadas a enviar mensalmente, para as montadoras, uma posição econômica e financeira refletindo a situação patrimonial e respectivos resultados operacionais. Assim, percebe-se, por parte das montadoras, uma preocupação com o aspecto financeiro dos seus concessionários.

Em função disso, as concessionárias do grupo Da Vinci Fiat trilham o mesmo caminho, preocupada em atender a sua respectiva montadora, fixam-se nas medidas financeiras. Segundo Arbix e Veiga (2003), o sistema de distribuição no Brasil vem sendo sacudido nos últimos anos por uma profunda mudança estrutural. A instabilidade que tomou conta do setor desde o início dos anos 90 só sofreu interrupção nos anos de crescimento acelerado da indústria de autos, de 1993 a 1997. Os autores esclarecem que mesmo nos períodos de melhor performance, a rede sofreu uma constante pressão para redução de suas margens de lucro.

Ainda segundo Arbix e Veiga (2003), boa parte do atual desconforto da rede é resultado do baixo retorno sobre as vendas e que os depoimentos colhidos entre os concessionários podem ilustrar esse mal estar, com todas as suas inseguranças, incertezas, ambigüidades e diferenças de opinião. Dentre os depoimentos colhidos destacam-se:

- Competição com a mesma marca - muitos revendedores acreditam estar no interior de um círculo vicioso;
- Crise de identidade – Os revendedores, em geral, percebem-se em crise de identidade. Afirmam estar sendo empurrados para fora da vendas de carros novos e sendo levados a desenvolver serviços sem ter capital e força para tanto;
- Falta capital – Muitos revendedores vêem-se como um departamento de vendas da montadora, levados a engolir veículos indesejados e a comprar peças a preços elevados, com uma margem de lucro insignificante;
- Falta de uma liderança – ressentem-se de lideranças capazes de coordenar a renovação profissional de seu negócio e de encabeçar a negociação com as montadoras;
- Não saber agregar valor na rede – com raras exceções, alimentam incertezas quanto ao futuro do seu negócio, principalmente porque têm dificuldades de pensar isoladamente como potencializar seus instrumentos, como otimizar seus ativos e como agregar valor às suas atividades;

- Dúvidas sobre as montadoras - há uma ambiguidade presente na percepção acerca do futuro da relação rede-montadora;
- Montadoras empurrando a rede apenas para os serviços – as montadoras estariam empurrando a rede a se concentrar nos serviços;
- Os concessionários aceitam discutir a montagem de centros de distribuição de peças com instalações inadequadas e custos fixos elevados e aceitam discutir a montagem de centros de distribuição de peças que possam atender empresas e marcas diferentes;
- Revendas poderiam ser multimarca, multiserviço e multipeça – o centro de negócios e serviços poderia trabalhar em rede com as empresas associadas.

Continuam os autores, afirmando que, com raras exceções, os concessionários não sabem como agregar valor à rede, alimentando incertezas quanto ao futuro do seu negócio.

As dificuldades do grupo Da Vinci Fiat de pensar isoladamente em como potencializar seus instrumentos, como otimizar seus ativos e como agregar valor às suas atividades podem ser indícios que se estendem a toda rede de concessionários, as quais precisam avaliar melhor seu desempenho, para que consigam manter seus objetivos maiores que são vender, fidelizar e manter o consumidor satisfeito com os serviços e manutenção de seu veículo.

Pimenta e Cruz (2002), corroboram com o exposto, esclarecendo que todos esses movimentos apontam para a necessidade de mudanças profundas no paradigma do negócio concessionária. Definem ainda que a concentração das atividades das empresas contribui para a redução dos custos de compras, custos fixos, variáveis e administrativos e deve ser explorada através de compartilhamento e cooperação entre as empresas da própria rede, independentemente de fusão, aquisição ou incorporação, utilizando-se basicamente a tecnologia da informação e os princípios organizacionais de gestão.

Em estudo realizado por Grande (2004), a autora constata que as concessionárias se deparam com outros problemas, quais sejam: são mal gerenciadas; estão presas às práticas de vendas do passado, quando a demanda por carros era maior que a oferta; seus proprietários são despreparados e enfrentam problemas de sucessão; a qualidade do atendimento e dos serviços prestados é baixa e os preços praticados são altos. Além disso, as concessionárias sofrem a concorrência das oficinas independentes, pois, uma vez terminada a garantia dos veículos, os consumidores migram para essas oficinas em busca de melhores preços.

Para se reverter essa situação, as associações de marcas e consultores têm proposto

algumas sugestões (FENABRAVE, 2004):

- Novos formatos: considera-se a possibilidade de novos formatos de estruturação da rede, com formação de parcerias entre concessionárias de uma mesma marca;
- Novos serviços e produtos: a oferta de serviços diferenciados aparece como um caminho para estabilizar a concessionária, fidelizar os clientes e agregar valor ao negócio da revenda;
- Focar no pós-venda e em reposição de peças: é uma possibilidade para estabilizar as vendas e torná-las menos dependentes das flutuações de mercados de veículos novos;
- Oferecer serviços rápidos: é uma alternativa para o aumento da rentabilidade da oficina, através do aumento da agilidade no atendimento e da fuga da burocracia das concessionárias;
- Carros usados; é uma alternativa para melhorar o negócio, porém deve ser administrado mais profissionalmente pelas concessionárias.

A Fenabreve juntamente com as associações de marcas têm atuado no sentido de dar suporte em termos de gerenciamento e de capacitação dos empresários do setor, sendo alguns dos projetos desenvolvidos:

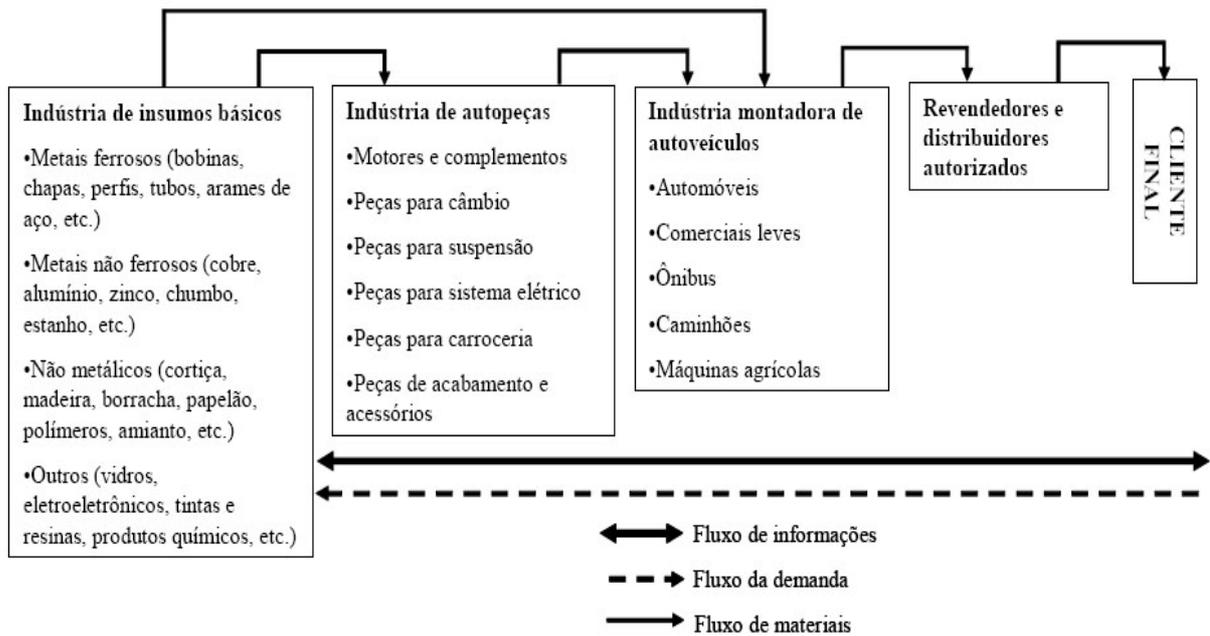
- A certificação da qualidade de usados: tem como objetivo agregar valor à venda de carros usados nas concessionárias. Esse programa está sendo desenvolvido em parceria com o Instituto da Qualidade Automotiva (IQA);
- A Universidade do Concessionário do Futuro: universidade corporativa que tem como objetivos a formação e o aprimoramento de profissionais das concessionárias. Esse programa está sendo desenvolvido em parceria com o Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE)/FGV;
- Criação de sistemas que viabilizem a implantação CRM nas concessionárias: a ampliação do uso de novas tecnologias da informação vem sendo estimulada não só na venda de carros novos, mas também para oferecer serviços e comercializar carros usados;
- O portal tela: portal exclusivo para os concessionários que disponibiliza dados de mercado e desempenho da rede;

- O peça genérica: prevê a compra de peças de reposição diretamente das indústrias de autopeças para a rede de concessionárias associadas através do portal tela;
- O guia da concessionária enxuta: propõe uma nova forma de operar a concessionária, mais ágil, mais flexível e com custos menores.

O impacto dessas ações no grupo Da Vinci Fiat e na rede de concessionárias ainda é uma questão em aberto. Segundo Arbix e Veiga (2003), os revendedores ressentem-se de lideranças capazes de coordenar a renovação profissional de seus negócios e de encabeçar negociações com as montadoras em favor da rede. Assim os mesmos autores defendem que o fortalecimento das entidades de categoria (Fenabreve e associações de marcas) seria aspecto importante a ser considerado, pois cabe a elas o papel de promover a cooperação na rede. Essa cooperação é um elemento importante segundo os autores, pois sem ela será difícil sustentar as inovações necessárias ao setor. Às entidades de categorias caberiam, também, defender e valorizar o negócio da revenda e acumular forças para negociações mais equilibradas com as montadoras.

Para apurar a origem e tendência dos indícios de abuso de poder por parte das montadoras, a Fenabreve (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) solicitou estudo ao professor doutor do Departamento de Sociologia da Universidade de São Paulo (USP), Glauco Arbix, e João Paulo Cândia Veiga, doutor em Ciência Política pela USP, ambos especializados no setor automotivo e autores de diversos livros referentes à indústria automobilística.

A análise do setor, realizada pelos especialistas Glauco Arbix e João Paulo C. Veiga, foi entregue a Fenabreve, sob o título "A distribuição de veículos sob fogo cruzado- Em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo", e comprovou que o excessivo poder exercido pelas montadoras de veículos é histórico e mundial, e vem, ao longo dos anos, se fortalecendo de acordo com a política governamental adotada em alguns países. Esse poder, segundo o relatório fornecido para a Fenabreve, gera desequilíbrio nas relações da cadeia automotiva (Figura 4), onde os distribuidores passaram a ser "a bola da vez", sendo empurrados pelas montadoras para as bordas da cadeia de distribuição.



**Figura 4** - Cadeia de Suprimentos Automotiva.  
 Fonte: CARMO; HAMACHER, 2001

Segundo os estudos, a re-configuração dos processos produtivos a partir da década de 80, os incentivos governamentais e as mega-fusões são alguns dos aspectos relevantes para que as montadoras se tornassem ainda mais poderosas. “As montadoras hoje se tornaram mais poderosas do que sempre foram, abalando relações há muito estabelecidas e empurrando toda a cadeia, em especial a distribuição e a revenda, a repensar integralmente suas atividades”, (ARBIX, VEIGA; 2003).

Para Arbix e Veiga (2003), pequenos movimentos das montadoras são capazes de abalar antigas relações ou desestabilizar empresas, simplesmente porque é cada vez mais difícil acompanhar seus passos e suportar suas pressões.

Na visão dos especialistas, mais fortemente após a implantação do Regime Automotivo, que ofereceu incentivos às montadoras entre 1995 e 1999, o setor foi atirado nos braços dos fabricantes em detrimento da indústria de autopeças, de fornecedores de insumos, matérias-primas e bens intermediários, do sistema de distribuição e dos trabalhadores, personagens de destaque no período anterior de recuperação da indústria. "Enquanto a proteção tarifária para as montadoras já instaladas no país seria mantida, o restante da cadeia tinha sua rentabilidade pressionada em função da profunda reestruturação e modernização por que passavam", (ARBIX, VEIGA; 2003).

Como resultado, o sistema de distribuição no Brasil foi sendo sacudido nos últimos

anos por uma mudança estrutural e que resultou na diminuição da rentabilidade da concessionária a índices inferiores a outros segmentos da economia e da própria cadeia automotiva.

Mais do que isso, segundo (ARBIX; VEIGA, 2003), as montadoras ainda não têm um plano certo em relação ao sistema de distribuição, porém, o que já ficou claro, é que a forma como extraíram poder das empresas de autopeças, drenaram a força dos sindicatos de trabalhadores e, mais recentemente do próprio Estado, tende a se repetir com a rede distribuidora.

Ainda segundo Arbix e Veiga (2003), as tecnologias de informação abrem portas para que a concessionária monomarca se transforme em um sistema multiserviço e multinegócio e, no limite, multimarca.

Para isso, o estudo sugere aos concessionários repensar o negócio, e contemplar a possibilidade da formação de grandes grupos o que, na visão dos especialistas, possibilitará não só ganhos de escala como aumentará o poder de todo o setor nas negociações de novos acordos com as montadoras, (ARBIX; VEIGA, 2003).

Com base no exposto neste capítulo foi possível observar que o grupo Da Vinci Fiat, segue a tendência de concentração com 5 concessionárias no estado de São Paulo, capital. Essa tendência de concentração faz com que as pequenas concessionárias sejam adquiridas por grandes grupos, os quais buscam em maior participação no mercado, objetivando o ganho em escala.

## 4.2 VISÃO GERAL DO NEGÓCIO DAS CONCESSIONÁRIAS

Do ponto de vista da técnica de análise, esta pesquisa foi conduzida como um estudo de caso único. O estudo de caso permite uma análise exaustiva do objeto de estudo, no caso, o grupo Da Vinci de concessionárias de veículos FIAT localizadas em São Paulo capital, levando a um amplo detalhamento das práticas e processos envolvidos.

A distribuição de veículos iniciou-se no Brasil na primeira década do século XX, juntamente com a importação dos primeiros veículos. O sistema de venda de veículos no Brasil é caracterizado pela atuação de concessionárias que representam a marca em um território específico, cabendo a essas montadoras selecionar os seus distribuidores no sistema exclusivo e ou seletivo (ANFAVEA, 2002).

As montadoras suprem, com veículos e peças, um grupo determinado de distribuidores e este fica responsável pelas vendas aos clientes finais em uma determinada área autorizada. Essas áreas são determinadas nos contratos de concessão e seguem o estabelecido pela Lei 6729/79, conhecida como Lei Renato Ferrari. Em 1990, a Lei 8132 promoveu alterações na Lei 6279 no sentido da liberalização de preços ao consumidor (artigo 13º), de forma a controlar a prática de ágio. A partir dessa lei, os preços não são mais tabelados e sim, determinados pelo mercado. Foi também alterado o Artigo 5º, permitindo a liberdade do consumidor escolher a concessionária de sua preferência, independente de sua área operacional. Houve alteração no Artigo 6º, onde a concessionária já estabelecida em uma área deixa de ter preferência no caso de uma nova nomeação e passa a concorrer em igualdade de condições com os demais candidatos. (BRASIL, 1979; ANFAVEA, 2002).

Em 1920 surgem os primeiros revendedores autorizados os quais prestavam assistência técnica com oficina e mão-de-obra especializadas. As relações entre montadora e revendedor passaram a ser regidas por Contratos de Concessão, que preservavam os interesses das montadoras e controlavam os revendedores.

No Brasil, nas primeiras duas décadas do século XX, os carros eram comercializados pelos agentes importadores – os *dealers*, que representavam os negócios das montadoras no país. Esses agentes recebiam os pedidos, agilizavam a documentação e garantiam a entrega do produto, concentrando-se no eixo Rio-São Paulo (GRANDE, 2004).

A relação existente entre as montadoras de veículos e sua rede de concessionárias, praticamente não se alterou desde o início de sua operação no País no início dos anos 20. É caracterizada pelo atendimento da demanda no varejo por representantes selecionados pela montadora. Distante de ser uma relação simples, as partes envolvidas vêm seus interesses e necessidades em negociação constante sob um cenário que, principalmente na última década (anos 90), vem sendo caracterizado pelo aumento da concorrência e das turbulências no mercado.

Na visão do grupo Da Vinci Fiat a rede de distribuição de veículos está em constante evolução. Há uma tendência de concentração (consolidação) em grupos, a provável valorização pela montadora das boas concessionárias e a necessidade das concessionárias terem uma estrutura adequada. Essa consolidação de concessionárias, em grupos, pode ser explicada pela queda de rentabilidade do setor que tem afastado novos candidatos para a distribuição de veículos. Essa consolidação propicia, aos grandes grupos instalados, ganho de escala, com redução de seu ponto de equilíbrio.

Bittar (2003), esclarece que o Contrato de Concessão Mercantil trata-se de contrato

por meio do qual um fabricante ajusta com empresas comerciais autônomas a atuação, com exclusividade, na venda de seus produtos, já prontos, no mercado, formando esta rede própria de distribuição, sob estreito regime de cooperação empresarial e o influxo da ação de supervisão geral do concedente.

Depois que a produção disparou na segunda metade do século XX, com os índices de nacionalização dos veículos crescendo cada vez mais, as montadoras se viram na obrigação de remodelar o sistema de distribuição em nível nacional e acabaram revendo os contratos em vigor. Além disso, a rede foi bombardeada com o credenciamento de novas empresas que já comercializavam veículos (importados e usados) e mesmo por algumas sem nenhuma tradição no ramo (ARBIX; VEIGA, 2003).

Os novos contratos de concessão, para os antigos e tradicionais distribuidores, significaram controle em nível comercial, administrativo e operacional ainda maior por parte das fábricas. Com as novas regras, os concessionários são obrigados a manter estoques de carros, peças e acessórios de acordo com o volume e prazos determinados pela montadora. O zoneamento da distribuição fica a cargo da indústria, que tem autonomia também para realizar modificações unilaterais dos contratos. Os concessionários ficam sujeitos à interferência das fábricas em suas ações. Apesar do quadro desfavorável em relação às montadoras, as concessionárias ganham *status* de “centro automobilístico”, dada a explosão das vendas e ao aumento do número de serviços oferecidos, (FENABRAVE, 2004).

De acordo com Sloan (2001), a percepção predominante nos anos 20, nos EUA e Europa, era a de que o fabricante deveria cuidar do produto, dos preços, da propaganda e da promoção e deixar o restante dos elementos de distribuição para o revendedor resolver. A solidez da posição de cada revendedor e a complexidade dos problemas internos da sua organização e seu mercado não era considerado problema do fabricante, o que começou a mudar já que a importância do revendedor na distribuição de automóveis tinha dois importantes aspectos, primeiro, como em muitas indústrias, o revendedor faz o contato pessoal direto com o cliente, ele entabula e fecha o acordo que vende o carro.

Por outro lado, o contato do fabricante é com o revendedor, não com o cliente, exceto naquilo que o fabricante fala ao público como um todo por meio da propaganda, salões de automóveis e outros meios. Segundo que na indústria automotiva o revendedor é franqueado, legalmente ele não é o agente do fabricante, mas recebe uma área de vendas a ser desenvolvida (SLOAN, 2001).

O mercado de concessionárias se caracteriza de forma oligopolista, onde a oferta de um produto ou serviço tem vários compradores e é controlada por um pequeno número de

vendedores. Já que as empresas concessionárias são em número reduzido para atender todo mercado nacional, facilitando o controle dos preços por parte das montadoras. Outro ponto importante é que, como as concessionárias só podem comprar à fábrica a qual representam, forma-se um monopólio, onde fica clara a dependência dos concessionários às montadoras, no tocante a compras mínimas, atendimento, estrutura e várias outras exigências.

Apesar de, teoricamente, o mercado para veículos novos ser amplo, tendo em vista uma população de 183,9 milhões de habitantes em 2007, conforme dados do IBGE a má distribuição de renda no Brasil limita as possibilidades de crescimento do comércio de veículos novos, dificuldade essa ampliada pelo desemprego, além de constantes crises no mercado interno, além da concentração de grande número das concessionárias estudadas na região sudeste (Tabela 10).

**TABELA 10** - Concessionárias de automóveis em território nacional

<b>REGIÃO</b>	<b>FIAT</b>	<b>FORD</b>	<b>GM</b>	<b>VW</b>	<b>OUTRAS</b>	<b>TOTAL</b>
Norte	21	17	18	19	103	178
Nordeste	73	64	61	59	214	471
Sul	238	214	192	218	648	1.510
Sudeste	84	97	78	92	366	717
Centro oeste	37	35	27	28	126	253
<b>Total</b>	453	427	376	416	1.457	3.129

Fonte: (ANFAVEA, 2008)

O mercado das concessionárias está intimamente ligado ao das montadoras, com as quais mantêm relações íntimas e muitas vezes conflituosas. Principalmente quando os olhos da indústria se voltam para o lado comercial do negócio, provocando profundas modificações nas relações entre fabricantes, revendedores e consumidores.

A indústria automotiva tem importância vital no sistema capitalista e consome mais de um trilhão de dólares anuais para produzir 50 milhões de veículos no mundo todo. São dimensões gigantescas, com a movimentação de um imenso fluxo de bens e serviços, movendo simultaneamente estruturas de produção e distribuição.

Nos últimos anos tem havido uma pressão crescente sobre os padrões de preço, com estreitamento contínuo das margens de lucro, tanto na produção quanto na distribuição. Onde o elo mais forte da cadeia, no caso as montadoras, acaba levando vantagem na partilha dos

resultados do negócio, trazendo riscos maiores às concessionárias.

Fusões, aquisições e, principalmente, alianças, estão, de fato, modelando novos contornos e fronteiras da indústria, prenunciando transformações ainda maiores. As grandes empresas novas detêm enormes vantagens na negociação com a cadeia de produção, de distribuição, com seus trabalhadores e mesmo com os Estados nacionais. Logicamente, enfraquecendo o poder de barganha das concessionárias.

Arbix e Veiga (2003) afirmam que “depois de ter vasculhado e reestruturado quase toda a indústria, as montadoras começam a dar passos cada vez mais seguros e velozes na busca de alterações profundas mudanças na distribuição de veículos e serviços pós-venda”. Os autores citados aventam, pois, a possibilidade de que as montadoras desejem ocupar as posições das suas próprias revendedoras.

Dessa forma as concessionárias do grupo Da Vinci Fiat de automóveis compõem um canal de distribuição das montadoras de veículos, levando seus produtos até os consumidores finais. No conjunto de funções atribuídas à rede de distribuição estão à venda de veículos novos e usados e a prestação de serviços de assistência técnica e manutenção nos produtos vendidos, junto com o comércio de peças de reposição, sendo estas as principais atividades a cargo das concessionárias de automóveis.

O nível de desempenho alcançado executando estas funções, além de ser responsável pela sobrevivência do canal, exerce elevada influência no sucesso das estratégias das montadoras e da cadeia de suprimentos automobilística como um todo. Além disso, conforme Urdan (1999), a capacidade de geração de vendas da rede de distribuidores é responsável por grande parte do potencial de faturamento e lucratividade da fábrica. Entretanto, sob a ótica da montadora, a função crítica exercida pela rede de distribuidores é a prestação de serviços de assistência técnica, pois é um fator de vantagem competitiva.

Uma concessionária de veículos no Brasil é caracterizada por ser uma empresa varejista de veículos automotores, reconhecida por uma legislação específica e definida legalmente como uma categoria econômica, que tem exclusividade da respectiva montadora de veículos a qual representa, através de contrato comercial de concessão, só podem comprar da marca a qual representam e são responsáveis pela distribuição de veículos ao consumidor final.

As concessionárias de veículos automotores são responsáveis pela distribuição de veículos novos. De acordo com Grande (2004) montadoras vendem seu produto final, ou seja, o veículo novo à uma rede de inúmeras franquias independentes que são as responsáveis por disponibilizar os carros para o consumidor final, as quais por sua vez são formadas

normalmente por um grande empresário local, ao qual cabe encontrar o cliente, fechar o negócio e dar assistência ao produto vendido.

Toda a abordagem das montadoras se baseia neste sistema de comerciantes com recursos financeiros próprios a quem são oferecidas oportunidades de lucro em potencial com base na franquia, tanto o revendedor como o fabricante tem direitos e também obrigações em seu relacionamento. Eles assinam um contrato de vendas que envolvem condições regidas pela franquia, (SLOAN, 2001).

O que diferencia uma concessionária de outra loja independente é exatamente a chamada "concessão" de uma determinada marca. Para representar a Ford, VW, GM, Fiat ou qualquer outra, uma concessionária deve adquirir os direitos e deveres previstos na "bandeira" da marca, que prevê comercialização exclusiva dos produtos fornecidos por um único fabricante. Deve prestar assistência técnica e garantia para todos os veículos da linha, e ter a identidade visual estabelecida pela montadora. A concessionária só pode vender produtos de um único fornecedor e este fornecedor deve garantir ao empresário produtos com qualidade e competitividade.

Essa dependência econômica, que caracteriza a relação entre montadoras e distribuidores, no entanto, tem levado, segundo a Fenabreve, à imposição de preços excessivos de veículos, componentes e peças aos concessionários, além da transferência compulsória de veículos, venda casada, entre outras práticas consideradas anti-concorrenciais (DEALER ON-LINE, 2000)

O contrato de concessão de uma concessionária de veículos novos e sua relação com a montadora está regulamentada pela Lei nº 6.729, de 28.12.1979, conhecida também como Lei Ferrari, onde o objetivo é claro e dispõe sobre o estabelecimento de regras, onde o poder econômico menor – o das concessionárias – tenha preservado seus direitos sobre o poder econômico maior – o das montadoras.

Mesmo a proposta de Lei partindo das associações de marcas, no entendimento de Grande (2004) a regulamentação ainda é bastante favorável às montadoras. Porém, garante alguns direitos às concessionárias, como por exemplo, o impedimento do término unilateral do contrato pelas montadoras.

O mercado das concessionárias de veículos está intimamente ligado as montadoras de veículos, uma relação direta e totalmente condicionada as condições impostas pelas montadoras, que ditam as regras da parceria, tais como: lote mínimo de compra de veículos, preço tabelado, atendimento, estrutura e várias outras exigências.

Toda rede de concessionária mantém um fisicamente um show-room específico para

exposição dos veículos novos, lançamentos e veículos de test drive, além de oficina própria ou terceirizada como fonte de recursos e maior lucratividade e de um modo geral, estão organizadas em vários departamentos, que basicamente são:

- Departamento de Veículos (novos e usados);
- Departamento de Assistência Técnica;
- Departamento de Peças;
- Departamento Administrativo e Financeiro;
- Departamento de Marketing;
- Departamento de documentação.

Segundo a ANFAVEA - Associação Nacional de Fabricantes de Veículos, as 27 empresas automotivas têm 53 unidades industriais, das quais 22 foram inauguradas no período 1996 – 2002, estando sediadas em 8 unidades da Federação, em 30 municípios. Multinacionais instalaram grandes unidades fabris no Brasil, nos últimos anos, com forte concentração nas regiões Sul e Sudeste (Tabela 11).

**TABELA 11** - Localização das unidades industriais automotivas

REGIÃO	VEÍCULOS	MÁQUINAS AGRÍCOLAS	MOTORES	TOTAL
Sul	7	6	4	17
Centro oeste	2	1		3
Sudeste	16	5	6	27
Nordeste	2			2
<b>Total</b>	<b>27</b>	<b>12</b>	<b>10</b>	<b>49</b>

Fonte: (ANFAVEA, 2008)

#### 4.3 DEPARTAMENTOS DE UMA CONCESSIONÁRIA DE VEÍCULOS

O grupo Da Vinci Fiat e as concessionárias de veículos, de um modo geral, são organizadas nos seguintes departamentos:

- Departamento de venda de carros novos,
- Departamento de venda de carros usados ou semi novos,
- Departamento de F & I,
- Departamento de assistência técnica,
- Departamento de oficina e peças,
- Departamento Administrativo e Financeiro.

#### 4.3.1 Departamento de Venda de Veículos Novos

O primeiro contato do cliente com a concessionária Da Vinci Fiat se dá, normalmente, no departamento de venda de veículos novos, sendo ele o responsável, em média, por 80% do faturamento da concessionária.

O veículo novo é o produto de maior valor agregado da concessionária Da Vinci Fiat. Este departamento normalmente trabalha com uma equipe de vendedores de loja, que aguardam uma visita do cliente à loja para assim lhe oferecer o veículo zero quilômetro.

Existe uma consciência muito clara do posicionamento da marca Fiat para a equipe de vendas do grupo Da Vinci Fiat entre as quatro grandes montadoras Fiat, Volks, GM e Ford (Tabela 12) chamadas marcas de volume de vendas. No estudo de caso em questão, o fato da FIAT estar nas primeiras posições serve como argumento de venda, já que se trata de uma empresa líder de vendas em seu segmento.

**TABELA 12** - Participação de mercado por montadoras

<b>AUTOMÓVEIS</b>	<b>EM %</b>
Fiat	25,08%
VW	24,73%
GM	23,75%
FORD	7,73%
Honda	4,42%
Renault	4,29%
Peugeot	4,04%
Citroen	3,15%
Toyota	1,50%
Outros	1,31%

Fonte: (FENABRAVE, 2008)

A equipe de vendas da concessionária de veículos Da Vinci tem plena consciência que estão oferecendo um “carro zero quilometro”, que é um produto com peças e equipamentos genuínos, que oferecem ainda ao cliente, conforto, garantia e segurança, que o produto possui nota fiscal e que o cliente tem um canal de comunicação aberto, seja através do SAC (Serviço de Atendimento ao Cliente) da própria concessionária ou da montadora FIAT. Todos buscam ainda o aprimoramento da venda e mais dinamismo, já que são traçadas metas de F&I, metas de vendas, além de seguros, documentação e acessórios.

O primeiro contato do cliente em cada uma das concessionárias Da Vinci se dá via uma equipe de vendedores e um supervisor de vendas, que orienta a equipe e ajuda os vendedores no momento do fechamento do negócio. Existe ainda a figura do gerente, responsável por todas as lojas, que, além de estabelecer estratégias de vendas, gerencia os estoques, faz o pedido dos produtos e observa os prazos de vencimento das faturas da montadora.

O financiamento dos estoques por parte das montadoras para o grupo Da Vinci Fiat e as demais concessionárias Fiat recebe o nome de sistema de Floor Plan, de forma que a concessionária Da Vinci tem um limite de crédito estabelecido pela montadora, portanto se a concessionária tem o seu limite completamente utilizado, só conseguirá novos veículos liquidando parte dos estoques. Embora esta seja uma informação de cunho financeiro, tal política influencia e tem reflexo direto na forma de comercialização de veículos novos.

O Floor Plan tem um prazo limitado e vencimento após determinado número de dias, geralmente 45 dias, após esse período, tendo ou não vendido o veículo, a concessionária Da Vinci Fiat terá de pagar o carro à montadora pelo seu montante que é o principal mais juros.

Este veículo se encontra no estoque da concessionária Da Vinci Fiat num sistema de alienação fiduciária. Caso ele seja vendido antes do prazo de vencimento do Floor Plan, o carro deverá ser pago ao banco da montadora no máximo em 48 horas, liberando com isso novos limites para a solicitação de novos veículos.

Os limites de crédito de Floor Plan são obtidos com base em garantias reais, no caso do grupo Da Vinci Fiat geralmente são cartas de fiança bancária. O faturamento de veículos para a concessionária Da Vinci Fiat ocorre em cima do crédito em aberto. Por exemplo, se a concessionária paga um veículo, imediatamente é aberto um limite de crédito para ser faturado outro no mesmo montante.

As concessionárias do grupo Da Vinci Fiat e demais concessionárias tem ainda uma ferramenta denominada hold back, em que, de cada venda de veículo realizada, é recolhido um percentual compulsório pelas montadoras para depósito em conta especial remunerada, cuja devolução é feita após um certo período de tempo. Esse valor compulsório feito pela montadora acaba, de certa forma, ajudando a concessionária com um incremento de capital de giro a cada período de tempo pré determinado.

A concessionárias Da Vinci têm em seu estoque de veículos novos dois tipos de veículos: os pagos, aqueles que ela pagou pelo vencimento do Floor Plan; e os não pagos, aqueles que ainda se encontram dentro do prazo estabelecido pelo Floor Plan. Esse sistema pressiona em muito as equipes de venda, à medida que se procura comercializar primeiramente os veículos que venceram o prazo do Floor Plan e foram pagos para a montadora, depois os que estão prestes a vencer o prazo do Floor Plan e, por último os que ainda não venceram o prazo e ainda não foram pagos à montadora. Isso influencia diretamente no preço do veículo, já que veículo pago em estoque corre o risco da desvalorização diária, do custo do dinheiro e de ficar desatualizado como relação ao ano de fabricação, já que todos os veículos novos são vendidos de acordo com o ano e modelo.

O vendedor de veículos novos na concessionária Da Vinci de veículos, é remunerado na forma de comissão mais um valor fixo próximo ao valor do salário mínimo. O valor da comissão é estipulado em torno de 0,5% do valor da venda. Esta forma de remuneração exerce grande pressão sobre as equipes de venda. Caso a venda não seja efetuada, o vendedor não recebe a comissão, e o seu salário passa a ser somente o valor fixo.

Tal pressão faz com que as equipes de vendas estejam unicamente preocupadas com os resultados de curtíssimo prazo, com o fechamento da comissão do mês. No segmento de veículos novos é considerado um bom vendedor de veículos aquele que vende o que a empresa tem no estoque, independentemente dos desejos iniciais do cliente.

#### 4.3.1.1 A Rentabilidade dos veículos novos

Um dos objetivos da administração financeira da concessionária de veículos Da Vinci é a permanente procura do equilíbrio financeiro da empresa. Para atingir esse objetivo a empresa recorre à técnica contábil, que lhe fornece as informações necessárias. Na prática, o demonstrativo de resultados e o balanço são as fontes de dados utilizados nas análises financeiras. Embora não seja solicitado pelo fabricante, o fluxo de caixa constitui uma das peças fundamentais para o controle financeiro de qualquer concessionária ou empresa em geral.

Na tabela 13, podemos analisar com maior rigor a composição da lucratividade de 5 concessionárias de veículos do grupo Da Vinci, localizadas em regiões distintas da cidade de São Paulo, sendo uma concessionária em cada região da capital de São Paulo, zona oeste, zona leste, zona norte, zona sul e uma concessionária na região dos jardins.

Na planilha estão claramente delimitados todos os departamentos que compõem as receitas; Total de unidades vendidas na loja sem financiamento e total vendido através de financiamento, o valor bruto das vendas, o bônus de emplacamento (pago pela montadora de acordo com o número de veículos emplacados), as vendas diretas para frotistas, a composição do F&I e outras receitas. Assim como as despesas, os custos, encargos e despesas diversas, pessoal, impostos e outros.

Por fim podemos encontrar o resultado, lucro ou prejuízo obtido na venda de veículos novos, assim como a margem percentual. No grupo das concessionárias Da Vinci analisado é possível notar que a região dos jardins em São Paulo, contribuiu com a maior margem de lucratividade na venda de veículos novos.

**TABELA 13 - Rentabilidade de veículos novos fevereiro 2008**

<b>UNIDADES</b>	<b>OESTE</b>	<b>LESTE</b>	<b>NORTE</b>	<b>SUL</b>	<b>JARDINS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A - Receitas</b>						
Venda Loja	134	94	133	44	81	486
Venda Financiada	65	51	56	32	54	258
Total Mês	199	145	189	76	135	744
<b>RECEITAS</b>						
Valor da Venda	4.116.295	2.981.409	4.432.970	1.325.954	2.681.408	15.538.036
Bônus Emplacamento	31.278	22.341	30.161	11.171	16.756	111.707
V. Direta (líquido-despesas)						87.227
Revisão V. Direta						135.050
<b>F&amp;I</b>						
Ret. Financiamento	117.668	81.684	87.477	54.728	87.998	429.554
Despachante	9.416	9.416	9.416	9.416	9.416	47.080
Acessórios	20.400	14.100	19.500			54.000
Seguro	4.550	5.740	4.585	1.610	4.620	21.105
<b>OUTROS</b>						
Bônus Fiat		3.500				3.500
Hold Back	124.708	87.482	123.778	40.949	75.383	452.301
<b>TOTAL A</b>	<b>4.424.315</b>	<b>3.205.672</b>	<b>4.707.886</b>	<b>1.443.827</b>	<b>2.875.581</b>	<b>16.879.559</b>
<b>B - Custos</b>						
<b>VEÍCULOS</b>						
Custo dos Veículos	-4.014.908	-2.880.745	4.319.763	-1.271.440	-2.540.521	-15.027.377
Descontos	-6.756	-313	-834	106	-5.525	-13.323
Encargos F. Plan	-5.386	-1.748	-1.154	-714	-4.528	-13.530
Abracaf	-3.509	-1.068	-3.357	-2.136	-2.136	-12.206
Emplacamento						
Brindes	-750	-375	-450	-300	-300	-2.175
Cortesias	-600	-200	-260	-90		-1.150
Fretes	-2.973		-1.108		-1.486	-5.567
Lavagem	-2.442	-915	-1.152		-1.318	-5.827
<b>PESSOAL</b>						
Salário + Comissões	-59.230	-70.079	-78.508	-41-984	-55.794	-305.595
Encargos	-17.260	-17.166	-22.715	-11.158	-13.824	-82.123
Prov / Férias -13°	-8.292	-9.811	-10.991	-5.878	-7.811	-42.783
Recisões		-13.155	-13.364	-1.016		-27.535
<b>IMPOSTOS</b>						
CPMF	-15.655	-11.380	-16.920	-5.072	-10.001	-59.027
Impostos	-20.525	-14.977	-16.332	-8.877	-13.775	-74.485
<b>OUTROS</b>						
Equalização txs. Promo	-3.410	-3.410	-3.410	-3.410	-3.410	-17.050
Outros	1.153			-2.600	-3.551	-7.304
<b>TOTAL - B</b>	<b>4.157.434</b>	<b>3.024.427</b>	<b>4.488.057</b>	<b>1.354.568</b>	<b>2.661.176</b>	<b>-15.685.662</b>
<b>RESULTADO</b>						
<b>A - B</b>	26.881	181.245	219.829	89.259	214.405	1.193.897
<b>MARGEM</b>	6%	6%	5%	6%	7%	7%

Fonte: Elaborada pelo autor com relação as vendas da Concessionária Fiat Da Vinci

#### 4.3.1.2 O sistema “Push” e o sistema “Pull”

Este sistema de comercialização é utilizado em todo o segmento automobilístico nacional e faz com que as concessionárias sejam forçadas a receber por parte das montadoras um mix de veículos, e entre eles uma parcela de produtos indesejáveis, que o mercado tem dificuldade em absorver em virtude dos mais variados problemas, seja cor, preço desalinhado, grupos de opcionais, 2 ou 4 portas, câmbio automático, com ou sem ar condicionado, etc. O ônus da venda dos veículos indesejáveis recai sobre as concessionárias, que têm de vender esses veículos de qualquer forma, muitas vezes abaixo do preço e com prejuízo, devido ao vencimento do prazo de Floor Plan e já ter sido pago a montadora.

Discute-se no setor concessionário o sistema Pull, no qual o cliente encomenda o seu veículo no concessionário, este faz o pedido à fábrica, e o carro é fabricado sob encomenda, na cor e no grupo de opcionais que o cliente realmente deseja, isso já ocorre nos dias atuais através de vendas pela internet, mas numa quantidade insignificante.

Algumas montadoras no Brasil adotam sistemas intermediários entre o sistema Push e o Pull, em que o concessionário faz encomendas ao fabricante do que acredita que irá vender no futuro, embora não seja o ideal, pois na maioria das vezes não se consegue prever o que o cliente realmente quer.

A mudança do sistema Push para Pull poderá vir a ser implantado no Brasil nos próximos anos, o que alteraria totalmente a forma de abordagem das equipes de venda de automóveis e, conseqüentemente, a forma de relacionamento das concessionárias com seus clientes.

É ainda função da gerência de veículos da Da Vinci estabelecer promoções, acompanhar a rentabilidade individual da equipe de vendas e cobrar resultados, sobretudo quanto ao controle mais rigoroso do estoque, para que os veículos no Floor Plan não tenham o seu prazo vencido, evitando seu pagamento ao banco da montadora, sem que a concessionária tenha vendido e recebido o respectivo valor.

A rentabilidade de um veículo novo na concessionária Da Vinci é acompanhada por um sistema integrado que funciona da seguinte forma. Ao ser entregue na concessionária o veículo é cadastrado com todas as informações, número de nota fiscal, número do chassi, cor, ano, modelo e opcionais (diferentes de acessórios), os opcionais já vem da montadora de acordo com o sistema “push”, ou seja, nem todos os veículos foram solicitados da forma que são entregues e cabe a concessionária vender o veículo, mesmo que não esteja de acordo com

os pedidos.

Após cadastrar o veículo no sistema da concessionária Da Vinci, o gerente de vendas coloca a margem de lucratividade, que é definida pela diretoria em comum acordo com o gerente comercial e leva em consideração a lei da oferta e procura, veículos com maior saída e de venda fácil tem suas margens aumentadas, enquanto que os veículos com pouca procura tem suas margens reduzidas e em alguns casos até negativa. O sistema ainda permite a colocação de uma taxa de juros de mercado, que indica dia a dia a margem de lucratividade do veículo, com o passar do tempo a margem de lucratividade do veículo vai diminuindo, pois os juros tiram parte dos lucros.

Dependendo do ano e modelo do veículo, do tempo de estoque e do tipo de financiamento, a margem de lucratividade pode ser negativa, mas pode ser compensada pelo retorno financeiro de um financiamento. Para exemplificar podemos imaginar um veículo com o preço de tabela de R\$ 20.000,00 e que esteja sendo vendido em uma concessionária por R\$ 19.000,00, desde que financiado em 100% de seu valor, com uma taxa de retorno de 10% sobre o valor financiado, desta forma a concessionária ganha R\$ 1.900,00 de retorno, mais a TAC (taxa de abertura de crédito) que gira em torno de R\$ 600,00, mais documentação, acessórios, etc, de forma a aferir lucro na venda desse veículo.

Em todas as concessionárias da rede Fiat de automóveis existe uma pesquisa de satisfação dos clientes realizada pela própria montadora. No grupo Da Vinci tais resultados são debatidos mensalmente em reuniões com todos os gerentes, para que os departamentos possam, de forma integrada, oferecer soluções às insatisfações levantadas pelas pesquisas. Essas pesquisas internas visam não somente a satisfação do cliente na loja Da Vinci Fiat, mas também visam a atender as exigências das montadoras que fazem pesquisas para verificar o grau de satisfação do cliente, com relação não somente a compra do veículos, mas também com relação ao relacionamento com a concessionária, a qual pode perder limites de crédito para a compra de novos veículos, no caso de uma relação conflituosa com o cliente.

#### 4.3.2. Departamento de Veículos Usados ou Semi novos

O Departamento de veículos usados ou semi novos da concessionária Da Vinci trabalha com uma equipe de vendedores, avaliadores e um gerente de semi novos, cabendo a eles estabelecer o preço de compra do veículo usado quando este for parte de pagamento do

veículo novo que está sendo adquirido, ou no caso de compra, sendo um modelo com perspectiva de venda rápida e por um preço muito abaixo da tabela.

O comprador de veículo novo normalmente quer vender o seu usado, oferecendo-o como parte de pagamento. A avaliação é feita para se apurar o valor do veículo usado na troca por um novo. Segundo os entrevistados, esse é um ponto de conflito entre os vendedores de novos e usados e os próprios clientes por serem interesses conflituosos, já que o cliente quer o maior preço para a venda de seu usado, a concessionária quer pagar o menor preço e o vendedor de veículos novos tem interesse no acerto para concluir a venda.

Os veículos usados aceitos como parte de pagamento na venda de veículos novos entram para o estoque da concessionária e são vendidos para outro tipo de consumidor. Neste ponto cabe salientar que a quantidade de veículos usados que entram na concessionária na troca por um novo é maior do que a quantidade de veículos usados vendidos. Desta forma existe um crescimento constante no estoque de veículos usados, que acaba comprometendo a saúde financeira da concessionária, já que a mesma paga o veículo novo integralmente à montadora e fica com um veículo usado em seu estoque, aumentando assim seu endividamento bancário, já que toma recursos no mercado para saldar as dívidas com a montadora.

O Departamento de Veículos Usados, ao contrário do Departamento de Veículos Novos, é financiado com recursos próprios da empresa, já que a maioria das montadoras não possui Floor Plan para veículos usados.

Em ambos os departamentos, de Novos e de Usados, os vendedores possuem uma agenda, na qual anotam os dados de seus clientes para futuros contatos. Constitui um patrimônio pessoal de cada vendedor, ao qual a empresa não tem acesso. Quando o vendedor se afasta da concessionária, ele carrega consigo esta agenda.

#### 4.3.2.1 Importância crescente dos usados

Da mesma forma que os veículos novos, os veículos usados no grupo Da Vinci Fiat também possuem seu demonstrativo de resultados, buscando dessa forma visualizar a margem de lucratividade dos veículos usados. Foi possível verificar que a margem de lucratividade de veículos usados é superior à margem de veículos novos.

Na (Tabela 14) podemos analisar com maior rigor a composição da lucratividade de 5

concessionárias de veículos Da Vinci, localizadas em regiões distintas da cidade de São Paulo, sendo uma loja na zona oeste, uma loja na zona leste, uma loja na zona norte, uma loja na zona sul e uma loja na região dos jardins.

Na planilha estão claramente delimitados todos os departamentos que compõem o resultado operacional da concessionária Da Vinci Fiat, tanto as receitas, unidades vendidas na loja, unidades vendidas através de financiamento, o valor bruto das vendas e a composição do F&I, quanto as despesas, os custos, encargos e despesas diversas, pessoal, impostos e outros.

Por fim podemos encontrar o resultado, lucro ou prejuízo obtido na venda de veículos usados, assim como a margem percentual sobre o lucro ou prejuízo. No quadro abaixo podemos notar que a região sul em São Paulo, contribui com a maior margem de lucratividade na venda de veículos usados no grupo Da Vinci Fiat.

É possível notar ainda que, no mesmo período analisado, as vendas de veículos novos foram superiores à venda de veículos usados, mas os veículos usados por sua vez possuem uma maior lucratividade por veículo vendido.

**TABELA 14 - Rentabilidade de veículos usados fevereiro 2008**

<b>UNIDADES</b>	<b>OESTE</b>	<b>LESTE</b>	<b>NORTE</b>	<b>SUL</b>	<b>JARDINS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>A - Receitas</b>						
Venda Loja	47	49	46	43	37	222
Venda Financiada	26	34	36	52	31	176
<b>RECEITAS</b>						
Valor da Venda	1.043.924	1.022.707	1.031.560	793.563	748.840	4.640.594
<b>F&amp;I</b>						
Ret. Financiamento	127.389	108.616	113.150	148.940	77.987	576.083
Despachante	11.400	11.400	11.400	11.400	11.400	57.000
Acessórios	1.775		1.900			3.675
Seguro	3.345		2.520	2.345		7.210
<b>TOTAL A</b>	<b>1.186.833</b>	<b>1.142.723</b>	<b>1.160.530</b>	<b>956.248</b>	<b>838.227</b>	<b>5.284.562</b>
<b>B - Custos</b>						
<b>VEÍCULOS</b>						
Custo dos Veículos	-999.300	-874.035	-909.208	-677.803	-668.630	-4.128.976
Descontos	-6.135	-27.007	5.993	1.644	-4.262	-29.766
Encargos F. Plan	-4.742	-4.742	-4.742	-4.742	-4.742	-23.711
Revisão/ Manutenção	-37.453	-45.696	-84.535	-81.721	-36.074	-285.479
Fretes	-2.973		-1.108		-1.486	-5.567
Lavagem	-9.209	-3.289	-6.205	-6.857	-4.324	-29.883
Doc./ Transferência	14.088	-12.248	-13.468	-11.487	-12.653	-63.944
IPVA	-54.539	-54.539	-54.539	-54.539	54.539	-272.695
Cortesia	-600	-200	-260	-90		
<b>PESSOAL</b>						
Salário + Comissões	-17.154	-2.508	-10.648	-13.027	-8.474	-51.811
Prov / Férias -13°	-2.402	-351	-1.491	-1.824	-1.186	-7.253
<b>IMPOSTOS</b>						
CPMF	-4.365	-3.894	-4.105	-3.232	-3.026	-18.621
Impostos	19.293	-16.202	-17.411	-21.963	-12.067	-86.936
<b>TOTAL - B</b>	<b>-1.117.712</b>	<b>-990.171</b>	<b>-1.047.188</b>	<b>-821.101</b>	<b>-756.925</b>	<b>-4.733.097</b>
<b>RESULTADO</b>						
<b>A - B</b>	69.121	152.552	113.342	135.147	81.302	551.406
<b>MARGEM</b>	6%	13%	10%	14%	10%	10%

Fonte: Elaborada pelo autor com relação as vendas da Concessionária Fiat

#### 4.3.3 Departamento de Assistência Técnica

No grupo Da Vinci Fiat é o departamento responsável pelo serviço de pós-venda ou de manutenção dos veículos. Deve estar a disposição do cliente quando desejar fazer algum tipo de reparo no seu automóvel. Este departamento no grupo Da Vinci é composto por um gerente de assistência técnica, uma equipe de consultores técnicos, um chefe de oficina, mecânicos e

ajudantes de mecânica.

O gerente de assistência técnica é responsável pela gestão do departamento, que inclui o acompanhamento no sistema integrado dos índices de eficiência e produtividade da mão-de-obra e dos índices de CSI (Customer Satisfaction Indicator), neste caso utilizados pela FIAT automóveis e similares por outras montadoras para denominar as pesquisas feitas por elas sobre a satisfação dos clientes com a concessionária.

Os consultores técnicos do grupo Da Vinci têm a função de atender os clientes, interpretar os problemas apontados por eles e fazer o diagnóstico para que a equipe mecânica possa resolver os problemas apontados.

O chefe de oficina do grupo Da Vinci é um mecânico com vivência na área automotiva, experiência comprovada e cursos técnico, o qual coordena o trabalho dos mecânicos. Ao contrário da maioria das oficinas mecânicas (não autorizadas pelas montadoras), que são especialistas em apenas uma modalidade de serviço, a concessionária de veículos Da Vinci presta serviços em todas as áreas da assistência técnica. São elas:

- Mecânica (executa consertos mecânicos);
- Elétrica (executa consertos nos componentes eletroeletrônicos);
- Funilaria (repara danos e substitui peças provocadas por colisões);
- Pintura (pinta as partes reparadas e substituídas na funilaria);
- Capotaria (conserta e substitui as partes internas dos veículos, como vidros, borrachas, estofamentos, etc.).

No grupo Da Vinci Fiat para cada atividade acima referida existe um profissional qualificado e treinado para a execução do serviço. A maioria dos clientes de assistência técnica procura a concessionária apenas no período de garantia. Um dos motivos é a insegurança do cliente no que se refere aos preços que vão ser cobrados pelos serviços. De um modo geral, as concessionárias de veículos, ao fazerem um orçamento de um serviço, apresentam ao cliente dois valores, um que se refere às peças e outro que se refere às horas de mão-de-obra aplicadas no serviço.

Em geral, o preço dessas peças é o de tabela da montadora, sem desconto. Se o cliente procurar esta mesma peça em loja de autopeças, provavelmente a encontrará mais barata. As horas cobradas pelo serviço têm como base de referência os tempos médios padrões do fabricante, significa quanto tempo demora para executar um serviço estabelecido para aquela

manutenção específica.

Quando o cliente não concorda com o preço do serviço, inicia-se uma negociação, onde freqüentemente pode ser reduzido o valor do tempo previsto ou ainda ser oferecido um desconto nas peças. Esse tipo de orçamento tanto no grupo Da Vinci Fiat, como nas demais concessionárias, gera desconfiança por parte do cliente, que quer apenas saber quanto vai custar o serviço, e não quantas horas vão ser cobradas ou quanto custa a peça.

Um problema apontado, no grupo Da Vinci Fiat, como geração de conflitos com os clientes é o fato do departamento de assistência técnica aceitar um veículo para reparo, mas o departamento de peças não ter os componentes necessários e depende de pedido a ser feito ao fabricante. Desta forma o veículo dá entrada na oficina e fica parado por falta de peças, causando mais transtornos para o cliente.

A aceitação de veículos para reparos, mesmo sem a existência das peças necessárias, é uma atitude para sustentar a forma de remuneração dos consultores técnicos, que querem garantir um faturamento maior e, conseqüentemente, o seu comissionamento. Porém, esse comportamento gera o maior fator de insatisfação dos clientes.

A concessionária Da Vinci faz no seu Departamento de assistência técnica as medições de índices de satisfação de clientes para serem confrontados com os de CSI medido pela FIAT montadora. Este índice é de fundamental importância para a concessionária, pois é através dele que a montadora estabelece o preço da mão-de-obra de garantia, que é o valor pago à concessionária pela hora que executa os serviços nos veículos dos clientes que estão no período de garantia. Ou seja, é com base nesse índice que a concessionária é ressarcida de parte de seus custos.

Os índices de CSI se referem à satisfação do cliente com a concessionária Da Vinci Fiat, mas não incluem a sua satisfação com o produto. A divergência de resultados da pesquisa da montadora e da concessionária é uma constante no segmento concessionário.

#### 4.3.4 Departamento Oficina e Peças

No grupo Da Vinci Fiat o departamento de oficina e peças trabalha com a venda de peças de reposição para os veículos dentro da concessionária Da Vinci, o negócio de peças de reposição está estrategicamente ligado ao departamento de assistência técnica, tanto que a concessionária Da Vinci adota um único gerente para as áreas de assistência técnica e peças.

O gerente de peças deve gerir o estoque de peças através das ferramentas do sistema de informática de gestão integrada. Este estoque deverá ser composto de forma a oferecer o maior nível possível de atendimento. Esse nível é a principal medição da eficiência de um estoque e consiste na capacidade de atender a demanda com o estoque de peças existentes.

O Departamento de Peças exige uma administração mais sofisticada, pois envolve alguns milhares de itens variáveis, como previsão de demanda futura, estoque de segurança, sortimento, administração do nível de obsoletos e ciclos de compra.

Um grande complicador na administração do estoque da concessionária Da Vinci Fiat de veículos é a política comercial de peças da montadora Fiat, que exige do concessionário cotas crescentes, acima da real demanda e das necessidades do cliente. A política comercial de peças das montadoras força a concessionária Da Vinci Fiat a comprar mais componentes do que o mercado normalmente poderia absorver.

Entende-se que a peça se caracteriza por um produto de consumo sem nenhum apelo de impulso, exceto por ser original da montadora. Não se compra uma peça porque uma boa campanha promocional gerou uma “necessidade” na mente do consumidor; a demanda pela peça surge pela ocorrência da necessidade de reparo no veículo.

Os índices de satisfação dos clientes estão diretamente ligados à eficiência desse departamento. A insatisfação do cliente é maior quando o seu veículo está parado na oficina da concessionária por falta de uma peça necessária para a execução do serviço, impedindo o não cumprimento dos prazos programados de entrega.

Apesar da rigorosa administração de estoque de peças na concessionária Da Vinci Fiat, reconhece-se que o nível de atendimento não será de 100%, pois sempre haverá restrições econômicas de capital e espaço físico para estoques. Mas é uma preocupação da concessionária Da Vinci acompanhar o índice de atendimento muito de perto, uma vez que ele reflete a satisfação dos clientes.

O Departamento de Peças do grupo Da Vinci Fiat trabalha com uma equipe que vende por telemarketing peças para outras oficinas, de forma que elas possam atender os clientes da marca que optaram por consertar seu veículo fora da concessionária autorizada.

É prática comum nas redes de concessionárias de veículos oferecer peças pelo telemarketing com preços mais vantajosos para o cliente que aqueles cobrados em suas oficinas. Embora todos concordem que é uma política injusta com o seu cliente fiel, não se chega a um consenso para acabar com tal prática, sob a alegação que cairia muito a rentabilidade da concessionária e inviabilizaria o negócio.

No grupo Da Vinci Fiat o departamento de peças vende também no chamado balcão de

peças, onde os clientes fazem pessoalmente as suas aquisições. Os mecânicos da oficina da concessionária Da Vinci Fiat não compram peças. Eles as requisitam no balcão do departamento que dá acesso à oficina.

O sistema de remuneração adotado pelo grupo Da Vinci Fiat para o departamento de peças, é o comissionamento puro sobre o volume de vendas. Mais uma vez, a forma de comissionamento força a venda desnecessária.

#### 4.3.5 Departamento Administrativo e Departamento Financeiro

Estes departamentos compõem as áreas de suporte das operações comerciais da concessionária Da Vinci Fiat. Constam delas o Departamento Financeiro, com os setores de Contas a Pagar e Contas a Receber, Tesouraria e Caixas, Contabilidade, Departamento de Pessoal, Centro de Processamento de Dados e Serviços Gerais.

Essas áreas nas concessionárias Da Vinci de veículos, são coordenadas pelo gerente administrativo financeiro e são considerados departamentos improdutivos. Suas despesas são rateadas com critérios previamente estabelecidos com os departamentos produtivos. Os departamentos de Veículos novos e usados, Assistência Técnica e de Peças rateiam entre si essas despesas pelo critério de maior ou menor utilização.

Assim sendo, quando mensalmente os gerentes fazem a apresentação dos seus resultados departamentais para a direção do grupo Da Vinci, é deduzida a título de despesas não operacionais a parcela de despesas administrativas correspondente ao departamento.

### 4.4 RENTABILIDADE DA CONCESSIONÁRIA E IMPORTÂNCIA DO DEPARTAMENTO DE F&I

#### 4.4.1 Rentabilidade da Concessionária

É consenso que a lucratividade das concessionárias do grupo Da Vinci Fiat está diretamente ligada a um bom gerenciamento de seus estoques, com um giro de estoque menor,

além da aplicação de um sistema correto de comissionamento, baseado em resultados, metas e a aplicação simples de métodos de estatística para medir os índices de passagem nas lojas, além de visitas e telemarketing.

O lucro nas concessionárias do grupo Da Vinci Fiat de veículos é função do preço praticado, do composto de F&I, e, sobretudo não trocar a margem de lucratividade da venda do veículo novo, com a margem do veículo usado. Usar o valor do veículo usado para compor a margem de lucratividade do veículo novo acaba não dando lucro no usado e mascarando o resultado do novo.

O Retorno de financiamento em autos novos fica sempre sacrificado em momentos de pleno crescimento da indústria automobilística, onde a montadora lança planos de juros subsidiados, com parcelas já previamente alardeadas nos meios de comunicação. Assim o espaço de ganho é cada vez mais estreito. Já em seguros aqueles que transformam a venda de seguros em negócio, obtém um fechamento de 30% a 35% das vendas, que possibilita formar uma carteira interessante onde o verdadeiro lucro está na renovação.

Os acessórios tem sido cada vez mais lucrativos na medida em que se encontra o “nicho” exato de mercado. Fica demonstrado na prática pelos vendedores e gerentes do grupo Da Vinci Fiat que o verdadeiro lucro está em itens de uso quase obrigatório, como por exemplo; Protetor de carter, tapete, som, emborrachamento, alarme, etc. A terceirização de serviços na rede de concessionárias Da Vinci tem sido comum com um pagamento fixo por carro vendido, dependendo do interesse de investimento da empresa terceirizada.

Quem deve controlar o limite de dias de estoque de novos é o próprio concessionário. No grupo Da Vinci a média é de 19 dias de estoque, a manutenção desta média praticamente zera o custo financeiro da operação. Deve ser uma média de desvio padrão baixo, ou seja, não se permite veículos acima de 30 dias.

Para atingir este objetivo o grupo Da Vinci Fiat foca seus esforços no pedido à fábrica, feito pelo gerente comercial, que procura definir um lote específico, além de manter um bom relacionamento com o representante da fábrica, buscando a melhor alternativa e o melhor mix de veículos possível, construindo assim uma política de giro agressiva com margens negociadas em função do tempo de estoque.

Para o grupo Da Vinci é estratégico manter um critério de promoções diárias em função do tempo de estoque. O fluxo de promoções segue normalmente a seguinte linha, promoção da Loja para cliente normal, promoção com premiação, consignação em outros pontos comerciais, frotistas, funcionários, atacado.

A comissão paga aos vendedores de veículos novos gira em torno de 0,3% e 0,5%

sobre o valor da nota fiscal de venda e não é paga apenas sobre o valor do veículo, pois não incentiva a manutenção de margens compatíveis. A comissão leva em consideração o volume de vendas, a margem de lucratividade que o vendedor consegue atingir, o tipo de venda (normal ou promoção), além do modelo e a meta geral do grupo Da Vinci. A premiação que não é comissionamento deve incentivar índice de fechamentos e número de atendimentos.

O comissionamento no grupo Da Vinci Fiat é feito através de estatísticas e leva em consideração o número médio de unidades de novos e usados vendidas por vendedor, como exemplo, um vendedor pode vender 12 veículos, de um total de 18, atingindo assim o equivalente a 66% de sua meta, demais índices a saber são; Índice médio de fechamento sobre o percentual de passagem de loja, índice médio de fechamento sobre porcentagem da venda externa.

Com relação a veículos usados o objetivo principal do grupo Da Vinci Fiat é o giro rápido do estoque. No caso de veículos usados deve ficar entre 15 a 17 dias, a antiguidade de estoque no usado é pior que no caso dos novos pois os custos financeiros são superiores. O giro é função do mix de produto, mix de preço e principalmente de disponibilidade de estoque.

É necessário ainda conhecer o perfil de carros usados procurados em sua região, classificados por: Marca, modelo e faixa de preço mais procurados. Este conhecimento por parte do avaliador do grupo Da Vinci Fiat deve alimentar o critério de compra e avaliação de modo a facilitar a entrada dos carros procurados e inibir os demais não desejados.

No grupo Da Vinci Fiat o comissionamento no caso dos usados contempla principalmente o tempo de estoque e o resultado líquido da venda. O mesmo critério utilizado na venda de veículos novos de pagamento sobre o lucro é fundamental.

No caso dos usados é no ato da compra que se estabelece a margem desejada final, ela deverá compor o preço de compra quando da avaliação. O mercado trabalha normalmente com uma margem entre 10% e 20% de desvalorização, dependendo do estado do veículo, ano de fabricação, aceitação do mercado. dessa forma o lucro não é subjetivo é determinado.

Ao lucro desejado no mercado de usados, o grupo Da Vinci Fiat adiciona os custos de reparo. A base do preço de compra leva em consideração o preço praticado pelo mercado através de diversas empresas que publicam suas pesquisas a níveis nacionais e regionais. A avaliação parte do preço de venda para o preço de compra deduzindo margem e custos de reparação. É nas despesas de revisão que muitas vezes o lucro vai embora.

O grupo Da Vinci Fiat possui um check list padrão para a compra de usados, onde o veículo é totalmente analisado e as peças que serão substituídas devem ser analisadas quanto

ao seu custo e fonte de compra, assim, toda lataria (chapa), vidros e riscos são criteriosamente analisados, além do estado do motor, de forma que a concessionária não tenha gastos desnecessários com funilaria e pintura.

O grupo Da Vinci Fiat entende que buscar novas técnicas podem trazer enormes reduções de custo, o que seria uma vantagem competitiva, já que o mercado de usados é hoje dominado pelas lojas independentes, que nada oferecem a não ser o preço e a credibilidade do boca a boca, cabendo à concessionária verificar se o consumidor que está hoje usando este canal não desejaria melhores serviços.

O mercado de usados, com mais de 5 anos de uso, normalmente é de classe média ou média baixa que busca financiamento de 100%, procura um valor de prestação para seu bolso, não discute cálculo de juro, quer um produto que não lhe dê dor de cabeça e geralmente é instrumento de trabalho e locomoção.

Assim pelos próprios números é lícito considerar que o potencial de vendas de usado é de 50 a 55% da venda potencial de novo. As concessionárias de um modo geral já ultrapassam essa média e aquelas que priorizaram o negócio de usados já atingem 100% do novo. No grupo Da Vinci Fiat o negócio do usado é no mínimo 40% mais lucrativo que o carro novo.

A Concessionária Da Vinci Fiat não faz, via de regra, do usado um negócio, ela apenas vende usado, que é completamente diferente. O marketing, a exposição de produto, o anúncio e o treinamento do vendedor são completamente diferentes do carro novo. O usado é uma oportunidade de maior lucratividade, possui uma imagem, um preço e uma aparência diferenciada, além é claro da garantia, a concessionária deve transmitir a imagem de promoção do usado, as vantagens do preço e da qualidade do carro.

O usado é a maior fonte de F&I da concessionária Da Vinci, já que a fidelização do carro usado é mais forte como vínculo que a do veículo novo, além disso o preço médio do veículo usado é metade do novo e como consequência menos capital e menos linha de crédito serão necessários para adquirir um veículo usado. O retorno médio do veículo usado é de 8% sobre saldo financiado e a garantia estendida cobre o risco e remunera os profissionais da área de vendas.

#### 4.4.2 Importância do Departamento de F&I

O F&I representam todos os produtos e serviços que a concessionária Da Vinci vende

juntamente com o veículo novo ou usado, produtos e serviços que agregam valor a concessionária proporcionando a possibilidade de ampliar a rentabilidade do seu negócio.

Entre esses produtos e serviços estão: retorno sobre financiamentos, despachante, acessórios e seguros, especificados no (Quadro 2). Cabe observar que tais produtos são comercializados no salão de venda de veículos, mas a sua venda depende de prévios acertos com a direção da empresa e negociações diretas com os respectivos fornecedores.

<b>F&amp;I</b>	<b>Descrição</b>
1. Retorno sobre financiamentos	1. Porcentagem sobre o financiamento, depende de valor e prazo de pagamento, podendo variar entre 0% (sem retorno) até 20% sobre o valor financiado, TAC Taxa de abertura de cadastro
2. Despachante	2. Todos os serviços referentes à documentação do veículo, licenciamento, IPVA, multas, emplacamento, transferências
3. Acessórios	3. Som automotivo, equipamentos, tapetes, insulfilm, rodas de liga leve, cristalização de pintura, impermeabilização de estofamentos, bancos de cor e demais acessórios
4. Seguros	4. Seguros

**Quadro 2** - Componentes de F&I de uma concessionária de veículos

Fonte: Elaborado pelo autor com base em entrevistas

No grupo Da Vinci Fiat as maiores receitas de F&I são obtidas no retorno dos financiamentos e correspondem a um percentual pago pela financeira à concessionária sobre o valor do financiamento concedido ao cliente. Essas taxas de retorno variam de 0% até 20% sobre o valor financiado e é diluído nas prestações. Quem dita à regra do retorno é o próprio mercado de compra e venda regulado pela oferta e procura. Em momentos de juros altos existe maior espaço para retornos elevados.

O retorno também leva em consideração se o veículo é novo ou usado, sendo novo e o mercado estando aquecido, ou seja, com grande procura, o retorno pode ser maior, mas isso ainda depende da própria montadora e dos juros e promoções anunciados na mídia. No mercado de veículos novos a margem do retorno é inferior ao praticado no mercado de veículo usados devido ao cliente já ter uma noção de quanto se pratica no mercado através dos meios de comunicação.

Já no caso de veículos usados a margem de retorno tende a ser superior, isso ocorre devido o próprio veículo usado se desvalorizar muito rápido fazendo com que suas taxas de juros sejam bem elevadas e por outro lado o veículo usado traz outro tipo de consumidor, que

está interessado mais especificamente no custo do veículo e valor das prestações, e o financiamento a longo prazo é o mais importante, em detrimento da taxa de juros cobrada.

Por exemplo, um financiamento de R\$10.000,00 com um retorno de 2,4% significa um resultado bruto para a concessionária de R\$240,00. Parte deste valor é distribuído pela concessionária para a sua equipe de vendas. A venda do financiamento é hoje uma grande fonte de receita para os vendedores de veículos.

A concessionária Da Vinci, pagando este valor na folha, ainda arcará com o mesmo valor em encargos trabalhistas. Por outro lado, para receber este valor da financeira a concessionária Da Vinci emite uma nota de prestação de serviços, pagando Imposto sobre Prestação de Serviços (ISS).

Os vendedores de veículos do grupo Da Vinci Fiat atuam no salão de venda da concessionária em estreita colaboração com os representantes das financeiras do banco Fiat, Aymoré, Unibanco e Itaú. Estes têm uma função muito específica, que é de estimular os vendedores de automóveis a negociarem os financiamentos das financeiras que representam.

Neste ambiente de alta competição, verifica-se uma verdadeira guerra entre as financeiras para a venda de seus produtos e a ligação entre os vendedores e os funcionários das financeiras é tão estreita que acabam trabalhando em equipe. Observa-se ainda que no tocante às financeiras algumas são diferentes, pois são especialistas em nichos específicos, como atribuir crédito a clientes de maior risco, cobrando, evidentemente, taxas mais elevadas.

Os vendedores do grupo Da Vinci Fiat colhem todas as informações cadastrais sobre o cliente e as enviam para as financeiras, onde as operações de crédito são aprovadas. Praticamente todos os produtos de F&I vendidos para veículos novos são os mesmos para os usados. Com exceção daqueles acessórios já estão instalados nos veículos usados como, rodas de liga leve, som automotivo.

No grupo Da Vinci e na maioria das concessionárias, embora as informações cadastrais, comprovantes de renda, declaração de Imposto de Renda, renda familiar, empresa onde trabalha, se mora em casa própria ou alugada, se tem mais veículos na família, qual o ano, marca, modelo, etc. sejam colhidas pelo vendedor, ele não tem acesso a esses dados, os quais ficam restritos aos cadastros das financeiras.

Os prepostos das financeiras dão um suporte aos vendedores de veículos na hora de tratar do financiamento, que é uma parte importante da venda, pois sem essa opção seria praticamente impossível vender automóveis, já que em média, 70% das vendas são financiadas.

O preposto da financeira fornece uma ficha de cadastro ao candidato ao financiamento

e recolhe vários documentos, como contracheque, comprovante de endereço e informações detalhadas, que, em regra, não são compartilhadas com as concessionárias.

Ainda com relação às financeiras existe a taxa de abertura de cadastro (TAC) que acaba sendo, na maioria das concessionárias, um pagamento obrigatório para abertura de crédito, que pode ser financiado juntamente com as parcelas do contrato. A TAC, embora cobrada pelo banco na abertura do cadastro é, de acordo com negociações entre concessionária e banco, destinada ao próprio concessionário, como no caso da concessionária Da Vinci, que cobra esse valor como sendo uma cota para que a financeira possa atuar e ter melhores condições de venda, de forma que os vendedores são direcionados àquelas financeiras que melhores condições deixaram com a concessionária. O vendedor do grupo Da Vinci Fiat também recebe um valor fixo sobre o valor das TAC's recebidas.

Outro item incluído no valor do pedido de compra é a taxa de documentação, que pode ser da própria concessionária, ou terceirizado, no caso do grupo Da Vinci Fiat ela arca com os custos da manutenção de um departamento próprio de documentação, com pessoas especializadas. Nas concessionárias onde o serviço é terceirizado o valor é pago diretamente ao despachante, o qual reembolsa a concessionária em valor pré determinado, de acordo com o volume de veículos contratados,

Em outro momento da venda, surge a figura do corretor de seguros, já que ele, por determinação legal, é o único que pode vender seguros. No caso dos corretores que trabalham no grupo Da Vinci Fiat, estes dividem a comissão de corretagem com a concessionária. Muitos corretores, de acordo com negociações pré estabelecidas, repassam a comissão na sua totalidade para a concessionária, ficando no futuro com a corretagem integral das renovações.

Mais uma vez, o corretor depende dos vendedores de veículos para realizar a primeira venda do seguro, como também para obter informações cadastrais de modo a traçar os perfis e fazer os seguros. Também por esta atividade o vendedor de veículos recebe um percentual da taxa de corretagem.

O corretor de seguros, por intermédio do vendedor de veículos, solicita que o cliente preencha um cadastro detalhado com todo tipo de informação, para que a seguradora possa traçar o seu perfil. O cliente vai informar se tem filhos menores de 18 anos, se possui outro veículo, a marca, região onde reside. Também estas informações não são compartilhadas com os concessionários.

Os acessórios, tecnicamente, têm sua venda vinculada ao departamento de peças da concessionária Da Vinci, mas quem oferece tais produtos são os vendedores de veículos novos ou usados, que também recebem uma comissão por essa comercialização. Se o cliente

pretende comprar a crédito esses acessórios, que vão desde rodas de liga leve até frisos, aparelhos de som, cadeirinhas para crianças, etc., mesmo que já tenha feito um cadastro na financeira e na seguradora, será solicitado a preencher um cadastro do departamento de peças da concessionária Da Vinci.

Por sua vez, os serviços de impermeabilização de estofamentos e de cristalização de pintura também compõem o F&I, e são oferecidos no salão de venda aos clientes que acabaram de adquirir um veículo zero quilômetro ou ainda um veículo usado. No grupo Da Vinci Fiat são serviços terceirizados, embora oferecidos e executados dentro da concessionária. Essa terceirização envolve um esquema de retorno para o grupo Da Vinci Fiat e comissão para os vendedores de veículos.

O grupo Da Vinci Fiat e todas as demais concessionárias de veículos trabalham com sistemas informatizados e integrados de gestão conforme orientação da montadora a qual pertencem. Este sistema, dentro da concessionária Da Vinci, é responsável pela emissão de notas fiscais para os vários departamentos, pelo controle de estoque, pela integração contábil e pela expedição de boletos de cobrança para os clientes.

Os sistemas informatizados também ajudam a concessionária Da Vinci a medir o fluxo de vendas e consultas, pois obriga os vendedores de veículos a cadastrarem os clientes que fizeram contatos ou telefonaram. Tem ainda como objetivo medir a capacidade do vendedor de fechar negócios, apurar o nível de vendas perdidas e também tentar trazer de volta o cliente que não fechou negócio no dia do contato.

De um modo geral, os vendedores oferecem certa resistência para os cadastramentos dos clientes no módulo “vendas”: primeiramente, porque vêem nesses procedimentos uma forma de controle de sua eficiência como vendedores; segundo, porque não conseguem ver nesse processo vantagem em termos de vendas; e, por último, porque é um serviço a mais, para o qual não são remunerados.

No grupo Da Vinci Fiat os dados do cliente que foram usados na emissão de nota fiscal do veículo e numa possível venda de acessórios estão dentro dos sistemas integrados e foram coletados com fins administrativos contábeis e comerciais.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho teve por objetivo contribuir para a compreensão do modelo de operação das concessionárias de veículos novos no Brasil e identificar como o composto de F&I (finance and Insurance) é utilizado para aumentar às margens de lucratividade na venda de veículos novos e usados, e neste sentido foi realizado um estudo de caso em uma grande rede de concessionárias FIAT de São Paulo. A revisão bibliográfica que trata especificamente do setor indicou que os desafios e o modelo de relacionamento das montadoras com os distribuidores são comuns à maioria das concessionárias, revestindo o presente estudo de caso de maior relevância à medida que os resultados podem ser parcialmente ampliados pra o setor como um todo.

A concessionária Da Vinci FIAT, objeto deste estudo de caso, é uma distribuidora de veículos, com lojas situadas nas principais regiões de São Paulo capital, especificamente nas regiões, leste, oeste, norte, sul e na região dos jardins, em locais definidos pelas montadoras como forma de restringir a concorrência entre veículos da mesma marca. A rede de concessionárias estudada atua como representante da marca FIAT desde 1995 e seu mercado potencial é composto de consumidores com poder de compra relativamente estável, que desejam comprar um veículo novo ou usado, ou trocar seu veículo usado por um novo. A rede Da Vinci caracteriza-se como um negócio bem organizado em termos de estrutura, processos e controle em função dos padrões desenvolvidos e impostos pela montadora, além dos esforços próprios de uma empresa de porte relativamente grande. A rede de concessionárias Da Vinci FIAT segue a política de concentrar esforços em negócios capazes de produzir lucro e, desta forma, procura registrar seus negócios e analisá-los criteriosamente em termos de lucratividade, identificando assim quais são os negócios mais rentáveis, e merecedores de maiores esforços.

A rede de concessionárias Da Vinci Fiat está dividida em três centros de lucro - Veículos novos, Veículos usados, e Peças e serviços - que são analisados isoladamente em termos de resultado. O lucro bruto esperado é projetado como resultante das projeções elaboradas pelos gerentes dos três centros de lucro, que absorvem as despesas administrativas na base de vendas.

Antes do início de cada ano, a rede de concessionárias Da Vinci Fiat projeta o número de unidades de veículos novos que pretende vender mensalmente durante o ano. Sua projeção

tem como base a aceitação dos modelos, as condições econômicas da região e a tendência passada. Esta experiência permite um cálculo relativamente acurado das despesas. O registro dos dados é feito conforme princípios do centro de lucro e as projeções são reformuladas trimestralmente para se ajustarem às novas condições do mercado.

Tradicionalmente o negócio das concessionárias de veículos novos são delimitados em 4 áreas:

- Vendas de carros novos;
- Venda de carros usados;
- Setor de peças;
- Serviços de oficina.

No mercado altamente competitivo da venda de veículos novos e usados a rede de concessionárias Da Vinci Fiat se vê pressionado pelo cliente de um lado, o qual busca melhores preços e condições, e pelas montadoras do outro que controlam os preços, divulgando valores tabelados. A rede de concessionárias Da Vinci Fiat recorre a serviços adicionais na venda do veículo novo e usado a fim de melhorar as margens de lucratividade, o que compensaria as perdas de margem na venda de veículos novos.

As grandes montadoras detêm enormes vantagens na negociação com a cadeia de produção, de distribuição e com seus trabalhadores, enfraquecendo o poder de barganha das concessionárias. Cogita-se até na possibilidade de que as montadoras desejem ocupar as posições das suas próprias revendedoras por meio de um processo de verticalização a jusante muito facilitada pela tecnologias emergentes do e-commerce.

A rede de concessionárias Da Vinci Fiat é pressionado por um lado pelas crescentes expectativas dos consumidores, e por outro, como a maioria das concessionárias, pela necessidade de dar retorno aos proprietários ou acionistas. O atendimento destas expectativas é dificultado por um quadro de concorrência acirrada entre montadoras e concessionárias, inclusive da mesma marca, e por um modelo de negociação que confere maior poder às montadoras do que às concessionárias. De forma geral a rede de concessionárias Da Vinci Fiat, e principalmente as concessionárias de menor porte, acabam tendo de assumir estoques muito elevados de veículos novos, que implicam em estoques de semi-novos também elevados como forma de escoamento dos novos, e, por consequência na descapitalização, perda de liquidez e perda de margem comercial. Nas concessionárias de menor porte, que têm

menos poder de negociação e são menos organizadas, este quadro acaba culminando com freqüentes situações de insolvência

Com relação ao mix e à comercialização do F&I identificou-se que as concessionárias da rede Da Vinci Fiat não possuem uma estratégia formal e explícita. Mas a despeito de não haver uma estratégia formal, o fato de possuir algum tipo de padrão de ação e decisão, guiado por alguma lógica, pode ser interpretado como uma estratégia. Quando definimos a estratégia como sendo um conjunto de padrões de ação passados e observamos que as ações efetivamente realizadas pela rede de concessionárias Da Vinci Fiat em um determinado período de tempo seguem esse padrão, podemos entender que a estratégia da empresa seria então muito identificada pelas experiências passadas.

A partir deste estudo foi possível identificar a importância do F&I como forma de agregação de produtos e serviços, e fonte de diferenciação face ao consumidor, bem como meio para melhorar as margens de lucratividade da rede de concessionárias Da Vinci Fiat. Identificou-se, também, os componentes de F&I que possuem maior potencial para agregar valor à concessionária, que foram respectivamente, o retorno sobre os financiamentos, as despesas com despachante, os acessórios e por fim os seguros.

O fato da rede de concessionárias Da Vinci Fiat possuir um departamento exclusivo para controle da lucratividade e do F&I que compreende: crédito e serviços (retorno sobre financiamentos, leasing e CDC), serviços de despachante; seguros (garantias complementares, assistência e socorro); e acessórios (itens de conforto, segurança e conservação do veículo), reforça a importância que é dada a esse composto de produtos e serviços.

Entende-se que o sistema que atravessou o século XX no negócio da venda de veículos - as montadoras montam e os concessionários distribuem -, dá sinais de que está se esgotando. As montadoras estão empurrando os distribuidores para as bordas da cadeia produtiva e de distribuição. A partir da percepção de uma conjuntura econômica brasileira e mundial de retração do nível de atividade em 2009, é possível vislumbrar algumas tendências para as concessionárias de veículos.

Os avanços ocorridos na indústria automobilística durante a década de 1980, com uma reconfiguração dos processos produtivos de inspiração oriental e o aprofundamento das práticas de racionalização e redução dos custos, intensificado pelos processos de globalização e financeirização da produção, de hierarquização dos fornecedores, de modularização, dos consórcios e condomínios industriais que alteraram profundamente a dimensão industrial de todo o negócio, poderão posicionar as montadoras como os agentes econômicos privados extremamente poderosos.

Esta relação de poder das montadoras é mais grave em relação às concessionárias principalmente pela pouca coesão que existe no setor concessionário do ponto de vista negocial. Apesar da pouca concorrência entre as revendedoras de uma mesma marca, suas ações são pouco articuladas e geralmente são resultado não de negociação, mas de determinações das montadoras.

Pode-se dizer que o universo dos concessionários de automóveis brasileiros, de uma maneira geral, é um sólido segmento de mercado. Embora atualmente uma grande maioria esteja revendo seus negócios e buscando maior solidez. A tecnologia da informação já está revolucionando os negócios da distribuição de automóveis e certamente apertará ainda mais a capacidade de negociação com as montadoras, em face das inúmeras possibilidades de vendas diretas. A alternativa das concessionárias de veículos será a estruturação de redes de distribuição consorciadas, possibilitando enfrentar o poder das montadoras. Estas redes deverão buscar uma forma conjunta de seu modo de operação objetivando aspectos relativos à inovação e cooperação.

A rede de concessionárias Da Vinci Fiat tem a percepção que o setor está prejudicado pela proliferação de vendas exclusivas de usados, que inegavelmente, beneficia o público comprador. A guerra de preços tornou inviável a sobrevivência de determinadas vendas. Estimulados pelas montadoras muitos revendedores entram numa disputa suicida, somente com olhos na performance de vendas, deixando em segundo plano a lucratividade e a saúde do caixa. Pode-se afirmar, com certeza, que no ciclo da distribuição automotiva, quem ganha menos é o revendedor. Lucram as montadoras, as transportadoras (impostas pela montadora), as companhias de financiamento, preferencialmente os bancos das montadoras, e as companhias de seguro. A guerra de preços comprometeu irremediavelmente a rentabilidade de muitas concessionárias que ficam com o ônus do carregamento do estoque, na maioria das vezes convertido em prejuízo.

Além da revisão de seus modelos de negócios orientada por maior profissionalização, agregação de serviços e ganhos de escala, as concessionárias precisam identificar áreas de interesse para iniciativas comuns como: unificação do frete, que deveria ser incorporado ao preço do carro, eliminando uma desigualdade, que em alguns casos chega a representar até 8% do valor do veículo; fortalecimento das associações de classe; recuperação do ICMS pago a maior por força da substituição tributária, assim como a recuperação do PIS; revisão dos sistemas de atribuição de cotas visando a melhoria do giro de estoque e redução do custo de capital de giro; entre outras

O caso estudado exemplifica o modelo básico de operação das concessionárias de

veículos no Brasil e ilustra também algumas iniciativas de agregação de serviços que despontam como alternativa para as concessionárias compensarem parte dos problemas enfrentados com a comercialização dos veículos novos. Outra característica importante do caso estudado, que também pode ser entendida como tendência do setor, é a consolidação da empresa na forma de rede de concessionárias, inclusive de natureza multimarcas, visando fazer frente ao poder das montadoras.

## REFERÊNCIAS

ADDIS, C. Cooperação e desenvolvimento no setor de autopeças. In: ARBIX, G. e ZILBOVICIUS, M. (Orgs.). **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta. 1997.

ALBRECHT, K. Vocação para serviço. **HSM Management**, edição especial, p.47-54, mar./abr. 2000.

ANDREWS, K. R. **The concept of corporate strategy**. Homewood, Illinois: Irwin, 1971.

ANDREWS, K. R. Corporate strategy as a vital function of the board. **Harvard Business Review**, v. 56, n. 6, p. 174-184, nov./dec., 1981.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira 2008**. São Paulo, ANFAVEA, 2008.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário Estatístico**. São Paulo, ANFAVEA, 2002.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Carta da ANFAVEA**. Industria Automobilística Brasileira 1998-2008. São Paulo, ANFAVEA, 2009. Disponível em: <<http://www.anfavea.com.br/cartas/Carta272.pdf>>. Acesso em: jan. 2009.

ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da Indústria Automobilística Brasileira**. São Paulo, ANFAVEA, 1999.

ANSOFF, H. I.; McDONNELL, E. J. **Implantando a administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1993.

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.

ARBIX, G.; VEIGA, J. P. C. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado**: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo. Hora e a Vez dos Distribuidores. São Paulo, FENABRAVE, 2003. Disponível em: <[http://www.fenabrave.org.br/noticias/pdf/glauco\\_arbix\\_montadoras.pdf](http://www.fenabrave.org.br/noticias/pdf/glauco_arbix_montadoras.pdf)>. Acesso em: set. 2008.

AUSTIN, J. E. **Managing in developing countries**: strategic analysis and operating techniques. New York: Free Press, 1990.

BEINHOCKER, E. D. **Robust** Adaptive Strategies. **Sloan Management Review**, v. 40, n. 7, p 95-106, 1999.

BITTAR, C. A. **Contratos comerciais**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

BHIDE, A. How Entrepreneurs Craft Strategies that Work. **Harvard Business Review**, v. 72, n. 2, p.150-161, mar./apr., 1994.

BLACKWELL, R. D.; MINIARD, P. W.; ENGEL, J. F. **Comportamento do consumidor**: São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

BOUCKAERT, K. ;DENEFFE, D. ;VANTRAPPEN, H. A nova arma das indústrias. **HSM Management**, São Paulo, n. 14, p.50-56, maio/jun., 1999.

BUZZELL, R. D.; BRADLEY, T. G; SULTAN, R. G. M. Market share: a key to profitability. **Harvard Business Review**, v. 43, n. 1, p. 97-106, jan./feb., 1975.

BRASIL. **Lei 6729 / 79** – “Lei Renato Ferrari”. Diário Oficial da União, Brasília: [s.n], 29 de novembro de 1979.

BRENNAN, J. R. **Warranties**: planning, analysis, and implementation. United States: McGraw-Hill, 1994

CARDOSO, A. M. **Trabalhar, verbo transitivo**: destinos profissionais dos deserdados da indústria automobilística. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 2000.

CARMO, L. F. R. S.; HAMACHER, S. A evolução da cadeia de suprimentos da indústria automobilística no Brasil. **Revista de administração contemporânea – RAC**, v.5, n.2., p. 201-220, 2001.

CERTO, S. e PETER, J. P. **Planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo : Makron Books, 1993.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and Structure: chapters in the history of the industrial enterprise**. Cambridge, Massachussets: MIT Press, 1962.

CHURCHILL JR, G. A.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para o cliente. São Paulo: Saraiva, 2000.

DEALER ON-LINE. **Fenabreve x montadoras**: quem salvará a concorrência do abuso de poder? dez. 2000. Disponível em: <[http://www.dealeronline.com.br/d27/dealer\\_encarte\\_1.asp](http://www.dealeronline.com.br/d27/dealer_encarte_1.asp)>. Acesso em: 26 out. 2007.

ETIZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1993.

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. **Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil 2007**. Revisado por MB associados. São Paulo: FENABRAVE, 2008.

FENABRAVE – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores. **Anuário da distribuição de veículos automotores no Brasil**. Revisado por MB associados. São Paulo: FENABRAVE, 2004

FIAT Automóveis. **Concessionárias FIAT**. Minas Gerais: FIAT, c2008. Disponível em: <<http://www.fiat.com.br/concessionarias/pesquisaConcessionaria.do>>. Acesso em: set. 2008.

FISCHMANN, A. A.; ALMEIDA, M. I. R. **Planejamento estratégico na prática**. São Paulo: Atlas, 1991.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências**: um quebra cabeça caleidoscópico da indústria brasileira. São Paulo: Atlas, 2000.

GIANESI, I. G. N.; CORREA, H. L. **Administração estratégica de serviços**: operações para satisfação do cliente. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, A. C. . **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1989.

GRANDE, M. M. **A distribuição de automóveis novos em mudança?** Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias. 2004. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Faculdade de Engenharia da Escola Politécnica da Universidade de São Paulo - USP. São Paulo, 2004.

HANNAN, M. T.; FREEMAN, J. The population ecology of organizations. **American Journal of Sociology**, v. 82, n. 5, p. 929-964, 1977.

HAX, A.C.; WILDE II, D. L. The delta model: adaptive management for a changing world. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts Institute of Technology, p.11-28, 1999.

HENDERSON, B. D. As origens da estratégia. In: MONTGOMERY, C. A.; PORTER, M. **Estratégia: a busca da vantagem competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

HESSEL, R., VILADARGA, V. Grande reviravolta no varejo de automóveis. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 de jun. 2000. Caderno C, p. 1.

HILL, T. **Manufacturing strategy**. London: Macmillan, 1993.

INKPEN, A.; CHOUDHURY, N. The seeking of strategy where it is not: toward a theory of strategy absence. **Strategic Management Journal**, n. 16, p. 313-323, 1995.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. **A estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

KOTLER, P. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. São Paulo: Atlas, 1998.

LAZZARINI, S. G. **Estudos de caso para fins de pesquisa: aplicabilidade e limitações do método**. São Paulo: Pioneira, 1997.

MILLER, D. Configurations Revisited. **Strategic Management Journal**, n. 17, p. 505-512, 1996.

MINTZBERG. Craft strategy. **Harvard Business Review**, july/aug., 1987.

MINTZBERG. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, N.J: Prentice Hall, 1983.

MINTZBERG, H; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MINTZBERG, H; QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

NONAKA, I.; TAKEUSHI, H. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva**: como estabelecer, implementar e avaliar. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

OLIVEIRA, D. P. R. **Estratégia empresarial**: uma abordagem empreendedora. São Paulo: Atlas, 1988.

OLIVEIRA, C. R. I. **Um estudo sobre a medição de desempenho organizacional nas concessionárias de veículos automotores localizadas na região metropolitana de Recife**. 2006. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis). Faculdade de Estudos Sociais Aplicados, Universidade de Brasília, 2006.

PETTIGREW, A. M.; WHIPP, R. **Managing change for competitive success**. Oxford: Basil Blackwell, 1993.

PETTIGREW, A. M. **The awakening giant: continuity and change in imperial chemical Industries**. Oxford: Basil Blackwell, 1985.

PETTIGREW, A. M. Context and Action in Transformation of the Firm. **Journal of Management Studies**, v. 24, n. 6, p. 649-670, 1987.

PERROW, C. **Análise organizacional**: um enfoque sociológico. São Paulo: Atlas, 1981.

PIMENTA, L. J.; CRUZ, R. **A crise da rede de concessionários de automóveis no Brasil**. FACCEBA. Bahia, 2002.

PEARLSON, K.; YEH, R. **Dell computer corporation**: a zero-time organization. Case study. Austin. University of Texas at Austin, 1999, p. 1-23.

PETERS, T. J.; WATERMAN JR, R. H. **Vencendo a crise**: como o bom senso empresarial pode superá-la. São Paulo: Harbra, 1986.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

PORTER, M. E. **Competitive advantage**: creating and sustaining superior performance. New York: Free Press, 1985.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva**: técnicas para análise das indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro, Campus, 1980.

PORTER, M. E. From competitive advantage to corporate strategy. **Harvard Business Review**, May/June, 1987.

PORTER, M. E. What is Strategy?, **Harvard Business Review**, nov./dec., 1996.

PRAHALAD, C. K.; HAMEL, G. The Core Competence of the Corporation. **Harvard Business Review**, may/jun., 1990.

QUINN, J. B. **Strategies for change**: logical Incrementalism. Homewood, Illinois: Irwin, 1980.

RICHERS, R. **Marketing**: uma visão brasileira. São Paulo: Negócio Editora, 2000.

RUDUIT-GARCIA, S. **Global e local**: o novo pólo automobilístico de Gravataí e suas implicações sociais e políticas, 2006. Dissertação (Mestrado em Sociologia) Programa de Pós-Graduação em Sociologia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2006. 2 v.

SALERNO, M. S. A indústria automobilística na virada do século: In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (Org.). **De JK a FHC**: a reinvenção dos carros. Campinas: Scritta, 1997. p. 503-522.

SCAVARDA, L. F.; BARBOSA, T. P.; HAMACHER, S. Comparação entre tendências e estratégias da indústria automotiva no Brasil e na europa. **Revista Gestão & Produção**, v.12, n.3, p.361-375, set./dez., 2005.

SCHUMPETER, J. A. **Capitalism, socialism and democracy**. New York: Harper & Row, 1950.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**: a sociological interpretation. Evanston, Illinois: Roe & Peterson, 1957.

SENGE, P.; CARSTEDT, G. Innovation our way to the next industrial revolution. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts Institute of Technology, Winter 2001, p.24-38.

SHAPIRO, H. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (Orgs.). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. Campinas: Scritta, 1997. p. 23-88.

SILVA, E. B. **Refazendo a fábrica fordista**. Contrastes da indústria automobilística no Brasil e na Grã-Bretanha. São Paulo, Hucitec, 1991.

SLACK, N. **Vantagem competitiva em manufatura**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SMITH, J. B.; COLGATE, M. Customer value creation: a practical framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**, v.15, no.1, p.7-23, 2007.

SLOAN, A. P. **Meus anos com a General Motors**. 4. ed. São Paulo: Negócio, 2001. cap. 9, 16 - 17.

SIMON, H. A. **Comportamento administrativo**. 2. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1971.

SOUZA, M. G. **A quinta onda de serviços no varejo**. [S.l]: Gouvea de Souza, 2007

STURGEON, T.; FLORIDA, R. The world that change the machine: globalization and jobs in the automotive industry. **Final Report**, IMVP, Massachusetts, 1999

TREACY, M.; WIERSEMA, F. **A disciplina dos líderes de mercado**. Rio de Janeiro: Rocco, 1995.

TUCKER, R. B. **Agregando valor ao seu negócio**. São Paulo: Makron Books, 1999.

URDAN, F.T. **Relacionamento entre orientação para o mercado e desempenho Estudo longitudinal de um grupo de concessionárias de veículos**. Tese (Doutorado em Administração) Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1999

VAVRA, T. G. **Marketing de relacionamento**. Tradução de Ailton Bonfim Brandão. São Paulo: ATLAS, 1993.

WOODRUFF, R. B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal Academy of Marketing Science**, v. 25, n. 2, p.139-153, 1997.

YIN, R. K. **Estudo de caso**: planejamento de métodos. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ZEITHAML, V. A. Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. **Journal of Marketing**, v. 52, jul., 1988.

### **Sites Consultados**

ANFAVEA. Disponível em: [www.anfavea.com.br](http://www.anfavea.com.br)

ASSOBRAV. Disponível em: [www.assobrav.com.br](http://www.assobrav.com.br)

BNDES. Disponível em: [www.bndes.gov.br](http://www.bndes.gov.br)

FENABRAVE. Disponível em: [www.fenabrave.org.br](http://www.fenabrave.org.br)

SEBRAE. Disponível em: [www.sebrae.com.br](http://www.sebrae.com.br)

IBGE. Disponível em: [www.ibge.gov.br](http://www.ibge.gov.br)

## ANEXO A

### Lei Renato *Ferrari*

No setor automotivo, a cadeia produtiva é, sobremaneira, complexa, seja na produção, envolvendo uma extensa rede de fornecedores e prestadores de serviços, supervisionados sob critérios de qualidade, prazos e preços, ou na relação com as concessionárias e os consumidores finais. Portanto, uma legislação que regule estas relações e interesses comerciais tornou-se necessária, como ocorreu em outros países.

No Brasil, a Lei Renato Ferrari – 6.729/79 – procurou estabelecer uma relação de equilíbrio entre produção (montadoras) e distribuição (concessionárias). Em 1990, ganhou novo texto na edição da Lei 8.132/90 (Anexo I), que introduziu modificações, principalmente no art. 5º, transcrito, na íntegra:

“O artigo 5º prevê para o consumidor o direito de adquirir o bem objeto da concessão no local que melhor lhe convier e veda para o concessionário a atuação fora de sua área. Isso significa que, como já ocorria anteriormente, o cliente pode comprar no concessionário de sua escolha, ficando este sujeito, apenas, à indenização dos serviços de assistência técnica em garantia, prestados pelo seu colega de rede situado no domicílio do comprador, conforme seja estipulado em Convenção de Marca. Já a atuação direta exorbitante dos limites de sua área operacional, definida no contrato de concessão, poderá vir a configurar infração às regras de comercialização previstas na respectiva Convenção de Marca, sujeitando o concessionário às penalidades gradativas nela previstas.”

As alterações mais importantes são:

Art. 5º, inciso 1- substituição da expressão *área demarcada* por *área operacional*; o parágrafo 2º mantém a proibição de ações de vendas nas áreas de outro concessionário; o parágrafo 3º permite a liberdade de compra do consumidor, à livre escolha.

Art. 6º, parágrafo 1º – no caso de contratação de nova concessão, o concessionário já instalado na área concorrerá com os demais interessados em igualdade de condição.

Art. 13 – é livre o preço de venda do concessionário ao consumidor.

Art. 14 – tratava da margem de comercialização e foi extinto. Conjugado como o novo art. 13, atende ao objetivo do governo federal, que é o de desregulamentação. A partir de então, não existe mais *ágio*; o preço é fixado pelo mercado, e cabe ao concessionário ser o mais eficiente possível para obter margem para o seu negócio.

Art. 28 – cria os serviços autorizados.

## APÊNDICE A

### SUJEITOS DA PESQUISA

Para a execução da presente pesquisa foram entrevistados os seguintes executivos, gerentes e vendedores das concessionárias de grande porte, com vendas acima e 1.000 veículos/mês.

- ✓ Dois principais executivos de concessionária;
- ✓ Dois Diretores de concessionárias, entre janeiro de 2007 e dezembro de 2008;
- ✓ Um gerente financeiro, entre janeiro e julho de 2007;
- ✓ Três gerentes de vendas, entre janeiro e julho de 2007;
- ✓ Dois gerentes de pós venda, entre janeiro e dezembro de 2007;
- ✓ Dois gerentes de vendas de peças e acessórios, entre julho e dezembro de 2007;
- ✓ Um executivo da área de controladoria, entre janeiro e maio de 2007;
- ✓ Um executivo da área de F&I, entre maio e dezembro de 2007;
- ✓ Um avaliador de veículos usados, em maio de 2007;

## **APÊNDICE B**

### **Instrumentos de Pesquisa**

#### **QUESTIONÁRIO 1**

#### **USCS UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Roteiro para entrevista qualitativa com executivos e diretores da concessionária Da Vinci FIAT.**

#### **Questionário Pesquisa: Modelo de operação da concessionária e a importância do F&I (Finance and Insurance)**

1. Como está estruturada a empresa organizacionalmente e quais os principais departamentos ?
2. A concessionária possui um departamento exclusivo de F&I ? como é a atuação desse departamento no dia a dia da concessionária ?
3. Com relação as estratégias de mercado, como a Da Vinci planeja e coloca em execução as principais estratégias adotadas ?
4. Com relação a margem de lucratividade esperada ou desejada na venda de veículos novos, a Da Vinci atinge as metas pré estabelecidas ?

**QUESTIONÁRIO 2**  
**USCS UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Roteiro para entrevista qualitativa com gerentes de venda da concessionária Da Vinci FIAT.**

**Questionário Pesquisa: Modelo de operação da concessionária e a importância do F&I (Finance and Insurance)**

1. Qual o volume de vendas mês da concessionária, veículos novos ?
2. Quais são os produtos/serviços mais comprados na concessionária ?
3. Quanto a estratégia utilizada pela concessionária, como você classificaria ?
4. Qual a quantidade de veículos novos vendidos por mês ?
5. Como se distribui a venda de veículos novos e usados ?
6. Qual o valor da comissão de vendas sobre veículos novos ?
7. A taxa de retorno varia de \_\_\_\_% a \_\_\_\_% para veículos novos.
8. A taxa de retorno varia de \_\_\_\_% a \_\_\_\_% para veículos usados.
10. Qual a média da taxa de retorno no veículo novo ?
11. Qual a média da taxa de retorno no veículo usado ?

**QUESTIONÁRIO 3**  
**USCS UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Roteiro para entrevista qualitativa com profissional de F&I da concessionária Da Vinci FIAT.**

1. Qual o produto e/ou serviço que mais agrega valor para a concessionária ?
  
2. Qual a maior fonte de F&I numa concessionária, o veículo novo ou usado ?
  
3. A maior rentabilidade esta no veículo novo ou usado ?
  
4. O setor de documentação é terceirizado ou próprio ?

**QUESTIONÁRIO 4**  
**USCS UNIVERSIDADE MUNICIPAL DE SÃO CAETANO DO SUL**  
**PROGRAMA DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

**Roteiro para entrevista qualitativa com avaliador de veículos usados da concessionária  
Da Vinci FIAT.**

1. Qual a margem de desvalorização aplicada para a compra ou aceitação na troca do veículo usado ?
  
2. Como é avaliado o veículo usado e como são os critérios utilizados no dia a dia ?
  
3. Como o mercado influencia a compra de uma veículo usado ?