ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS DAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS LEVES E NOVOS: UMA ANALISE A LUZ DAS ESTRATÉGIAS GENÉRICAS DE PORTER (1986)

Ricardo Antonio De Marco[1]
Gustavo Guisolphi[2]
Rodrigo Pecinato[3]

RESUMO: Esse estudo teve como objetivo analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas concessionárias de automóveis leves novos na região oeste de Santa Catarina à luz das estratégias genéricas de Porter (1986). Para atingir esse propósito, utilizou-se da pesquisa qualitativa optando-se pelo estudo de caso exploratório. A pesquisa foi realizada num município em que atualmente estão instaladas cinco concessionárias: Fiat, Volkswagen, Chevrolet, Ford e Kia. Foram entrevistados os proprietários/dirigentes que, por meio de perguntas semiestruturadas, discorreram sobre o posicionamento estratégico das concessionárias. A análise dos dados foi realizada a partir do método dedutivo segundo os preceitos de estratégias genéricas de Porter (1986). A pesquisa demonstrou que as concessionárias representantes das marcas: Fiat, Chevrolet e Volkswagen, utilizam a estratégia de custos, visto o direcionamento voltado para a liderança de mercado por meio da priorização de altos volumes de compras para baixar os custos de aquisição, o foco na busca pelo maior volume de vendas, maior valorização dos veículos usados envolvidos na troca por veículos novos e agressividade na realização de campanhas de marketing. Em outro norte, as concessionárias Ford e Kia caracterizam suas estratégias pela diferenciação, posicionamento que se configurou pela fuga da guerra de preços, a valorização de elementos diferenciais tecnológicos, inovação e qualidade dos produtos e na prestação de serviços.

Palavras-chave: Estratégia. Estratégias Competitivas. Estratégias Genéricas. Setor automotivo.

INTRODUÇÃO

Segundo Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA (2010) -, no ano de 2009, a participação do setor automotivo no PIB (Produto Interno Bruto) foi de 19,8%. Dados de janeiro de 2010, ANFAVEA (2010), demonstra que houve um aumento de 13% na produção de carros no Brasil, demonstrando a importância desta atividade para a economia do país e consequentemente nos municípios que abrigam as concessionárias de automóveis que escoam a produção para o mercado consumidor.

[1] Ricardo Antonio De Marco, Mestre em Administração, Unoesc Câmpus de Xanxerê, Rua Dirceu Giordani, 696, Bairro Jardim Tarumã, Xanxerê – SC, coordenador do Curso de Administração (ricardo.demarco@unoesc.edu.br).
[2] Gustavo Guisolphi, Graduado em Administração Unoesc Câmpus de Xanxerê, Rua Dirceu Giordani, 696, Bairro Jardim Tarumã, Xanxerê – SC, gerente comercial (passo_xxe@hotmail.com).
[3] Rodrigo Pecinato, Graduado em Administração, Unoesc Câmpus de Xanxerê, Rua Dirceu Giordani, 696, Bairro Jardim Tarumã, Xanxerê – SC, bancário (digaumpg@hotmail.com).

Este crescimento é atribuído principalmente às taxas e prazos atraentes praticados ao consumidor e essencialmente à expansão da renda e do mercado de trabalho (FENABRAVE, 2011). Este cenário extremamente aquecido descrito por ANFAVEA (2011) e FENABRAVE (2011) suscitou a problemática desse estudo: quais as estratégias competitivas utilizadas pelas concessionárias de veículos leves novos na região oeste de Santa Catarina?

Deste modo esse trabalho tem como objetivo geral analisar as estratégias competitivas que as concessionárias de veículos leves novos estão adotando diante de um mercado que apresenta acirrada competição que permeia custos e diferenciação dos veículos comercializados e dos serviços prestados ao consumidor.

Para dar conta desse propósito, foi desenvolvido um estudo de caso exploratório com todas as concessionárias de veículos leves novos do município. Foram levantados os principais aspectos que compreendem uma estratégia competitiva segundo o delineamento de Porter (1986).

Os resultados desse estudo permitirão que os empresários dessa atividade possam compreender melhor sua atuação de mercado, estimulando a avaliação de novas alternativas estratégicas de atuação no setor. Nessa perspectiva, os consumidores terão por meio dessa pesquisa, a oportunidade de esclarecer a forma de atuação das concessionárias quanto ao perfil dos veículos e os serviços agregados na comercialização.

Outro aspecto relevante será a compreensão da influência das estratégias competitivas na demanda de mercado e na geração de vantagem competitiva para as concessionárias. O entendimento das estratégias competitivas permitirá que as empresas deste setor vislumbrem caminhos alternativos de adaptação ao mercado de atuação.

Dessa forma, este trabalho apresenta as estratégias competitivas praticadas pelas concessionárias de veículos leves novos na região oeste de Santa Catarina e o impacto na criação de vantagem competitiva.

1 A COMPETITIVIDADE E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS

O termo competitividade é muito utilizado por vários autores, pois está ligado à disputa por algo que dois ou mais competidores desejam, como é mencionado por Barbosa (1999). Segundo o autor, uma empresa é competitiva quando ela é capaz de oferecer produtos e serviços de qualidade maior, custos menores, e tornar os consumidores mais satisfeitos do que quando servidos por rivais.

A concorrência passou por um processo de evolução, tendo seu conceito abordado de

maneira mais ampla por Michel Porter como competitividade. Segundo Porter (1990), a competitividade é a habilidade ou talento resultante de conhecimentos adquiridos, capazes de criar e sustentar um desempenho superior ao desenvolvido pela concorrência. Segundo o mesmo, o conceito mais adequado à competitividade é a produtividade.

Na análise competitiva também são tratados os conflitos acerca da rivalidade, como é mencionado por Possas (1989, p. 45) competitividade é definida pela "habilidade da organização em fabricar produtos melhores do que seus concorrentes, de acordo com os limites impostos por sua capacitação tecnológica, gerencial, financeira e comercial".

Hamel e Prahalad (1995, p. 26) abordam a competição com visão de futuro "[...] é uma competição pela criação e domínio das oportunidades emergentes, pela posse do novo espaço competitivo. Criar o futuro é um desafio maior do que acompanhá-lo, para o qual é preciso criar seu próprio mapa". Assim sendo, os autores acreditam que é necessário dominar as oportunidades, de tal modo tendo maior participação nas oportunidades futuras com potencial de crescimento e não na briga pela participação de mercado, assim atendendo com qualidade e tendo foco em seus clientes.

Na ótica de Porter (1990, p. 143) a vantagem competitiva é "[...] o valor que uma empresa tem condições de criar para seus compradores. Ela pode tomar forma de preços inferiores aos da concorrência por benefícios equivalentes ou o fornecimento de benefícios únicos". Para a criação da vantagem competitiva são necessárias boas estratégias competitivas, sendo abordadas no próximo capítulo.

Segundo Porter (1986, p. 1), estratégia competitiva: "[...] é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa a estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam à concorrência da indústria".

Porter (1986) identifica três estratégias genéricas que a empresa pode utilizar para enfrentar com sucesso as forças da concorrência, se tornando em vantagem competitiva. Tais estratégias são:

a) Estratégia de liderança de custo total, segundo o autor, é composta por um conjunto de ações para atingir a produção de uma determinada mercadoria ao menor custo do mercado. Esta estratégia permite à empresa ter maior lucratividade no setor e, consequentemente, melhorar a competitividade e aumentar a participação de mercado.

Nesse sentido Serra e Torres (2003, p. 100) destacam que a estratégia de liderança em custo funciona melhor quando: a competição é mais acirrada; o produto é padronizado ou

disponível a partir de muitos fornecedores; existirem poucas maneiras para se diferenciar perante aos clientes; e maior parte dos consumidores utiliza os produtos da mesma maneira; os compradores têm poder de barganha significativo; e troca de fornecedores não envolve custos significativos; novos participantes da indústria utilizam-se da tática de baixos preços de introdução para atrair clientes.

b) A segunda estratégia é a diferenciação, conforme Porter (1986), esta estratégia visa convencer o consumidor de que é aceitável pagar mais pelo produto por este ter uma novidade ou que devido a esta novidade o referido produto seja único ou melhor do que os produtos dos concorrentes.

Conforme Serra e Torres (2003, p. 101), para conseguir resultados lucrativos e de longo prazo a empresa precisa ser sólida em uma ou mais das características a seguir: ter produtos ou serviços inovadores; superioridade técnica; qualidade e confiabilidade; atendimento amplo e eficaz ao cliente.

Porter (1986) adverte que empresas que trabalham com estratégia de diferenciação não devem esquecer seus custos, pois toda empresa terá que se manter no mínimo ao mesmo nível de custos do concorrente, mas focar mais na diferenciação. Não ignorar custos não são estratégias mistas, mas apresentar um produto com o preço pouco a mais elevado para que o cliente possa entender essa diferenciação. (PORTER, 1986).

c) A terceira estratégia é o enfoque em custos ou diferenciação, segundo o autor, consiste em identificar um nicho de mercado, um segmento de produto ou um mercado geográfico e atender este mercado-alvo melhor do que os concorrentes que procuram atuar em todo o mercado.

Nesse contexto Henderson (1998, p. 4), consoante as definições de Porter (1986), destaca que "cada um precisa ser diferente o bastante para possuir uma vantagem única". Empresas que competem de maneira idêntica não conseguem coexistir. Ghemawat (1998), por outro lado, aconselha um gerenciamento no sentido de atingir uma singularidade, que desenvolva uma competência que o distinga dos concorrentes.

2 METODOLOGIA

Esse estudo caracteriza-se como uma pesquisa fenomenológica, condição que sustentou a utilização do estudo de caso (COLLINS; HUSSEY, 2005). Segundo Yin (2005, p. 47) "[...] o estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno

contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre fenômeno e o contexto não são claramente evidentes". Desse modo, trata-se de um estudo qualitativo, tendo suas questões essenciais voltadas para o entendimento do "como" e "por que" (YIN, 2005, p. 49).

Nesse sentido é caracterizado como um estudo de caso exploratório, visando adequar com maior familiaridade o problema proposto, em que o sujeito tem participação fundamental em relação ao mundo real, constituindo um modelo de pesquisa qualitativa. Consequentemente, as respostas foram levantadas por meio de entrevistas semiestruturadas, método flexível que Collins e Hussey (2005) esclarecem que se trata de perguntas previamente formuladas, mas com o decorrer da entrevista podem ser mudadas de ordem ou acrescentadas outras para assim responder todas as variáveis estabelecidas pelo estudo. Segundo Matos (2005, p. 98), a entrevista semiestruturada pode ser definida como flexível, pois as questões não precisam seguir uma ordem.

Nesse ínterim o corte de tempo da pesquisa é transversal, visto que a intenção foi identificar as estratégias utilizadas no período em que a pesquisa foi realizada. Assim, a obtenção dos dados foi executada por meio de entrevistas entre os meses de setembro e novembro de 2011. Todas as entrevistas foram gravadas com a aprovação dos respondentes e posteriormente foram transcritas na integra. Os entrevistados foram os proprietários e ou dirigentes das cinco concessionárias de veículos leves novos de um município localizado na região oeste de Santa Catarina: Concessionária Volkswagen; Concessionária Fiat; Concessionária Kia; Concessionária Chevrolet; Concessionária Ford.

A análise dos dados segue o modelo proposto por Yin (2005). Por ser uma pesquisa qualitativa em forma de estudo de caso, não serão utilizados gráficos e tabelas. Trata-se portanto de análise dedutiva das respostas obtidas nas entrevistas. Essa abordagem é consoante a visão de Gil (1999, p. 178) "[...] para que um conhecimento possa ser considerado cientifico, torna-se necessário identificar as operações mentais e técnicas que possibilitam a sua verificação". A análise dedutiva, segundo Yin (2010) permite a averiguação do raciocínio lógico, levando assim ao conhecimento da verdade. Os dados foram coletados, caracterizados, posteriormente avaliados e comparados, levando-se em consideração o conteúdo pesquisado, comparando-o com as respostas do questionário e a perspectiva teórica de Porter (1986). Ressalta-se que nesse estudo será adaptada a abordagem de Porter (1986) que originalmente foi implementada para análise da indústria (setor), para análise do caso das concessionárias de veículos leves novos do ramo comercial.

3 CARACTERIZAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS PRATICADAS PELAS CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS LEVES NOVOS DE XANXERÊ-SC

Observou-se nas respostas dos pesquisados que a Concessionária Ford trabalha com a estratégia de diferenciação, visto que as estratégias são formadas juntamente com a montadora, considerando as tendências e as necessidades de mercado, focando sempre a qualidade do serviço e do produto, demonstrando a sua vantagem perante a concorrência, e não deixando a quantidade interferir na qualidade de suas vendas. Segundo o diretor geral da concessionária, "[...] a Ford não vai muito nessa de preço, a Ford procura buscar uma qualidade melhor, um acabamento melhor, e não entra muito nessa política de guerra total de preço". Essa ponderação assemelha-se com os argumentos teóricos de Porter (1986, p. 45) de estratégia de diferenciação, segundo o autor a "[...] diferenciação proporciona isolamento contra a rivalidade competitiva devido à lealdade dos consumidores com relação à marca como também a consequente menor sensibilidade ao preço". O diretor complementa que "[...] o principal é tu conhecer o produto, a partir do momento que você conhece o teu produto você consegue tirar vantagem, consegue mostrar vantagem para o cliente, que não era só um outro produto [...]", ponderações que aproxima-se dos preceitos teóricos de Porter (1986) em que os produtos ou serviços oferecidos pela empresa devem ser algo único, distinto e de difícil imitação. Essas constatações são confirmadas por Serra e Torres (2003) também podemos conceituar a diferenciação como a disposição de bens e serviços com características superiores ou mais atraentes para que os clientes os percebam como um valor maior do que as outras alternativas de mercado.

A Concessionária Kia, também trabalha com a estratégia de diferenciação que é definida pelo gerente local, porém com grande influência da montadora, sua estratégia procura fugir da guerra por preço, e sim oferecer produtos diferenciados e destacando suas vantagens perante a concorrência por oferecer produtos mais completos. Conforme seu diretor "[...] a Kia não briga por preço, pois nossos carros são bem diferenciados, para uma classe social mais alta, então o que a gente destaca nos nossos carros é que são completos, com a maior garantia de mercado, destacando bem as especificações e as vantagens dos nossos produtos". Segundo Serra e Torres (2003) a estratégia de diferenciação é estar sempre à frente da concorrência pela incorporação de características inovadoras ou que sejam muito desejadas pelos consumidores. A Kia foca sua estratégia em vender os produtos básicos mais completos já de fábrica em comparação aos seus concorrentes conforme argumentos do seu diretor: "[...]

se você for analisar o nosso carro, estará 2 a 3 mil mais caro, parece mais caro, mas o nosso tem *air bag*, direção hidráulica, ar condicionado, se comparado com um carro de outra marca, com todos esses opcionais irá custar bem mais caro, mas o nosso tem 05 anos de garantia também, a gente estuda a concorrência para sobrepor as vantagens dos nossos carros sobre os deles.". Segundo Porter (1986), a lógica da estratégia da diferenciação exige que uma empresa escolha atributos que permitam diferenciar-se, ou seja, que efetivamente sejam diferentes de seus rivais.

Contrariando o posicionamento competitivo das Concessionárias Ford e Kia, a Concessionária Chevrolet focaliza sua estratégia em custos. Conforme informações levantadas pela pesquisa, a estratégia da Concessionária Chevrolet é formada em reuniões entre a diretoria do grupo, buscando conciliar a estratégia do grupo com a da montadora. A concessionária tem bônus disponibilizados pela marca para reduzir o valor do veículo e realizar a venda, com esses bônus reduz o custo de aquisição dos automóveis pela concessionária, permitindo que sejam praticados preços mais competitivos. A intenção é a liderança de mercado. Segundo o diretor da concessionária, "[...] A GM cuida bastante da parte financeira das concessionárias, ela vai ver o custo que pode ser praticado para que não haja uma defasagem dentro das concessionárias, muitas vezes ela ajuda através de bônus". Nesse sentido, o posicionamento da Concessionária Chevrolet aproxima-se das definições de Serra e Torres (2003), em que a vantagem em custo deve ser direcionada para melhorar a competitividade e, com isso, aumentar a participação de mercado. Consoante, Porter (1986) destaca que, via de regra, produtores vendem um produto padrão e dão uma ênfase considerável à obtenção de vantagens de custo absoluto e de escala de todas as fontes. Dessa forma, a concessionária explorara prioritariamente a estratégia de custos, segundo seu diretor "[...] a GM têm a manutenção mais barata, esta é uma relação custo beneficio que o cliente tem e que nós priorizamos na hora de vender um veículo novo [...]".

A Concessionária Volkswagem aproxima-se do posicionamento competitivo por custo da Concessionária Chevrolet, utiliza o estudo de mercado disponibilizado pela marca para a formulação de suas estratégias, acompanhando sempre os concorrentes, em busca da liderança de mercado. Segundo seu diretor, "[...] primeiro nós precisamos saber o potencial da concorrência pra montar a nossa estratégia, pra se manter na liderança". A busca intensa pela liderança de mercado, neste caso, confirma os preceitos de Porter (1986), para se atingir uma posição de custo e adotar esse posicionamento como estratégia competitiva, quase sempre exige uma alta parcela de mercado relativa ou outras posições vantajosas, como acesso

favorável a matérias-primas, rede de distribuição entre outros atributos. Conforme o diretor da concessionária "[...] o nosso objetivo é vender, mas a gente sempre tenta superar expectativa, em quantidades de unidades vendidas, nossa meta é não perder negócio".

Essa pesquisa demonstrou que a Concessionária Fiat também foca sua estratégia em custos, realiza um estudo da disponibilidade de veículos em estoque para assim formular suas estratégias. Nesse caso, em razão do alto poder aquisitivo desta concessionária comumente efetua aquisição de grandes lotes de veículos diminuindo o custo de aquisição, consequentemente trabalha com altos níveis de estoques de veículos novos, fato que permite maior flexibilidade nas negociações com os clientes, permitindo em muitos casos maior valorização dos veículos usados utilizados na troca. A concessionária se utiliza de uma agência de publicidade que faz campanhas agressivas de vendas, com a intenção de conquistar a liderança de mercado. Nesse sentido, percebe-se que a Concessionária Fiat adota a estratégia de custo, segundo seu diretor "[...] é tomada uma atitude para reverter a situação de mercado, analisado o que é emplacado, mas principalmente se baseia no número de parcela no mercado, que é o *market share*, que é o que as marcas cobram da gente, se verificado que estamos perdendo mercado, utilizados nosso estoque para baixar os preços e retomar o mercado". Esse posicionamento, focado em custos, é amplamente explorado por Porter (1986) e Serra; Torres (2003), as organizações que optam pela liderança em custo precisam não apenas ser operacionalmente e estruturalmente mais enxutas do que os concorrentes, mas também estar capitalizadas para suportar longos períodos de baixa lucratividade.

Os resultados da pesquisa demonstram que as concessionárias: Fiat, Chevrolet e Volkswagen figuram na posição de baixo custo, Porter (1986), confirmando a adoção de estratégias com viés em custos baixos. As outras duas concessionárias encontram-se na posição de unicidade observada pelo cliente, Porter (1986), ou seja, estratégia de diferenciação, sendo elas Concessionária Kia e a Concessionária Ford.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os dados indicam que as concessionárias que representam as marcas Fiat, Chevrolet e Volksvagen que atuam nesse município, caracterizam-se por um posicionamento de custos, ou seja, desencadeando estratégias voltadas para a conquista da liderança de mercado por meio de ações que diminuam os custos internos das concessionárias e por consequência proporcionando preços mais competitivos no mercado. As estratégias de baixo custo destas

concessionárias priorizam altos volumes de compras para baixar os custos de aquisições, menores preços na prestação de serviços, melhor valorização dos veículos usados envolvidos nas transações de veículos novos, monitoração constante do volume de vendas totais (inclusive dos concorrentes) e grandes investimentos em publicidade e propaganda para garantir os volumes necessários na busca da liderança de mercado.

Em outro extremo, encontram-se as concessionárias representantes das marcas Kia e Ford, que se configuram pelo posicionamento voltado para a estratégia de diferenciação. Para sustentar esse posicionamento, estas concessionárias enaltecem os diferenciais tecnológicos, qualitativos de durabilidade e acabamento, o conforto dos veículos, elementos de segurança e, a variedade que atende várias classes sociais e composição familiar. Além disso, priorizam a qualidade dos serviços oferecidos, no que se refere atendimento, manutenção e pós venda. Desse modo, procuram fugir da guerra de preço, e posicionarem-se pelos aspectos de inovação, variedade e qualidade, elementos que caracterizem com propriedade as estratégias de diferenciação.

Pelos resultados apresentados, esse estudo cumpriu com seu objetivo que foi analisar as estratégias competitivas utilizadas pelas concessionárias de carros leves e novos na região oeste de Santa Catarina. Nesse sentido, percebe-se espaço para novos trabalhos que procurem explorar as estratégias genéricas competitivas com ênfase na caracterização das estratégias mais lucrativas do setor estudado.

ABSTRACT: This study aimed to analyze the competitive strategies used by auto dealers new light in the western region of Santa Catarina to light the generic strategies of Porter (1986). To achieve this purpose, we used qualitative research opting for exploratory case study. The survey was conducted in a municipality that are currently installed in five dealers: Fiat, Volkswagen, Chevrolet, Ford and Kia. We interviewed the owners / managers who, through semi-structured questions spoke about the strategic positioning of utilities. Data analysis was performed based on the deductive method according to the precepts of generic strategies of Porter (1986). Research has shown that utilities representatives of brands: Fiat, Chevrolet and Volkswagen, they use the strategy of cost, since the direction toward market leadership by prioritizing high volume of purchases to lower acquisition costs, focus on quest for greater sales volume, higher valuation of used vehicles involved in exchange for new vehicles and aggressive in marketing campaigns. In another north, Ford and Kia dealerships characterize their strategies for differentiation, positioning shaped by the trail of a price war, the differential recovery of elements in technology, innovation and quality of products and services.

Keywords: Strategy. Competitive Strategies. Generic Strategies. Automotive sector.

REFERÊNCIAS

ANFAVEA. Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. **Anuário da Industria Automobilistica Brasileira**. São Paulo, 2010.

BARBOSA, F. V. Competitividade: conceitos gerais. In: RODRIGUES, Suzana Braga et al. **Competitividade, alianças estratégicas e gerência internacional**. São Paulo, Atlas, 1999.

FENABRAVE, Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores. **Informativo 2011.** Disponível em: <www.fenabrave.com.br>. Acesso em: 04 nov. 2011.

GHEMAWAT, P. Vantagem Sustentável. In: MONTGOMERY, C.; PORTER, M. **Estratégia**: a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HAMEL, G.; PRAHALAD, G. K. **Competindo pelo futuro:** estratégias para obter o Controle do seu setor e criar os mercados de amanhã. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HENDERSON, B. D. **Estratégia:** a busca da vantagem competitiva. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

PORTER, M. E. **Estratégia Competitiva:** técnicas para análise de indústrias e da concorrência. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

PORTER, M. E., **Vantagem Competitiva.** Rio de Janeiro: Campus, 1990.

POSSAS, M. L. **Dinâmica e concorrência capitalista**: uma interpretação a partir de Marx. São Paulo: Hucitec, 1989.

SERRA, F.; TORRES, M.C. **Administração estratégica:** conceitos, roteiro prático e casos. 1. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2003.

YIN, Robert K. **Estudo de caso:** planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.