

ANÁLISE DOS FATORES QUE INFLUENCIAM NO POSICIONAMENTO DAS EMPRESAS NO MERCADO AUTOMOBILÍSTICO DE MARINGÁ – PR

ANALYSIS OF FACTORS THAT INFLUENCE THE POSITIONING OF THE COMPANIES IN THE AUTOMOTIVE MARKET FROM MARINGÁ - PR

Tatiana da Silva Lachi* e Suely da Silva Carreira

Universidade Estadual de Maringá, Centro de Tecnologia, Departamento de Engenharia de Produção, Av. Colombo, 5790, CEP 87.020-900, Maringá – Paraná. *Autor para correspondência. E-mail: tslachi2@uem.br

Resumo

O crescimento do setor automobilístico brasileiro vem sendo ameaçado pela entrada de produtos importados no país. Diante deste cenário, as empresas automobilísticas buscam estratégias para tornarem-se competitivas. Este trabalho tem como objetivo principal identificar dentro das cinco forças competitivas, quais fatores levam as vantagens competitivas dentro do setor automobilístico na cidade de Maringá-PR. Para isso foram selecionadas algumas empresas concessionárias de veículos, que representam as quatro maiores marcas nacionais no mercado brasileiro, para servirem de objeto de estudo. Também foi selecionada uma amostra de clientes em potencial, com a finalidade de coletar informações a respeito da identidade da marca, que pode ser uma vantagem competitiva em relação à ameaça de novos entrantes. Observou-se que a falta de fidelidade em relação a marca representa uma ameaça à entrada de produtos novos no mercado e de produtos substitutos. O fator atendimento ao cliente pode ser considerado uma vantagem competitiva para as empresas pesquisadas.

Palavras-chave: mercado automobilístico; forças competitivas.

Abstract

The growth in Brazilian automotive sector has been threatened by the arrival of imported products at the country. Facing this scenario, automotive companies search for strategies to become more competitive. This study aims to identify within the five competitive forces which factors take the five competitive forces to the automotive sector in the city of Maringá-PR. For this purpose, were selected as object of study some automotive dealers companies, who represent the biggest four national makes inside Brazilian market. A sample of potential customers was also raised with the purpose of collecting information about the make's identity, that can be a competitive advantage regarding the new entrants. As a result, it was possible to notice that the "brand identity" represents a threat to the arrival of new products and substitute products. The customer service factor can be considered a competitive advantage for the researched companies.

Key-words: automotive dealers; competitive forces.

1. Introdução

A chegada do primeiro veículo motorizado ao Brasil foi um grande avanço para a sociedade da época e, desde então, muitos fatores contribuíram para a criação, o desenvolvimento e a consolidação do setor automobilístico e o seu modelo estruturado que conhecemos hoje. Atualmente esse setor gera milhões de empregos de forma direta e indireta e possui uma fatia significativa de participação no PIB (Produto Interno Bruto), contribuindo de várias formas para o desenvolvimento econômico das regiões e do país como um todo. Entretanto, nos últimos anos, o seu crescimento vem sendo ameaçado pela entrada no mercado brasileiro de novos produtos originários de outros países. A situação torna-se preocupante quando se trata de veículos chineses, pois no Brasil eles tendem a ter menor preço que os carros nacionais.

Diante deste cenário, as empresas automotivas buscam estratégias para se tornarem competitivas. Neste caso, quem ganha é o consumidor, frente a inúmeras variedades de produtos e preços ofertados no mercado. Mas como as empresas estão trabalhando com essa concorrência? Quais fatores podem influenciar a sua competitividade?

Porter (1990) afirma que para que uma empresa seja competitiva no seu setor, ela deve possuir vantagens competitivas em relação aos concorrentes. Também destaca que uma organização está exposta a cinco forças competitivas que podem afetar o seu desempenho no seu segmento de mercado, são elas: “ameaça de produtos substitutos”, “ameaça de novos entrantes”, “poder de barganha do fornecedor”, “poder de barganha do comprador” e, por último, a “rivalidade entre as empresas existentes”. A interação entre a empresa e as cinco forças influi nos custos, nos preços e nos investimentos necessários, aos quais são fatores que podem determinar a rentabilidade do negócio.

Com base na teoria de Porter (1990), o presente trabalho tem como objetivo principal identificar, dentro das cinco forças competitivas, quais fatores levam as vantagens competitivas dentro do setor automobilístico na cidade de Maringá-PR. Com este intuito, foram selecionadas algumas empresas concessionárias (revendedoras de veículos) que representam as quatro maiores marcas nacionais no mercado brasileiro, para servirem de objeto de estudo. Também foi selecionada uma amostra de clientes em potencial, com a finalidade de coletar informações a respeito da identidade da marca, que pode ser uma vantagem competitiva em relação à ameaça de novos entrantes.

O estudo está estruturado em três seções, sendo a primeira delas um breve histórico sobre a evolução do setor automobilístico no país e no Estado do Paraná. A segunda seção

trata-se das cinco forças competitivas propostas por Porter (1989) e o conceito de estratégia competitiva. Na terceira seção são apresentados os dados referentes à pesquisa aplicada, e as considerações finais.

2. Contextualização do setor automobilístico no Brasil

Ao longo do tempo, o setor automobilístico teve seu crescimento vinculado ao desenvolvimento da sociedade. O primeiro automóvel que se tem notícia surgiu por volta de 1885 e foi desenvolvido pelo alemão Karl Benz. Esse primeiro modelo possuía apenas três rodas e as demais características eram bem diferentes dos veículos que conhecemos atualmente. Na sequência surgiu o modelo com quatro rodas desenvolvido pelo alemão Gottlieb Daimler, responsável pelo lançamento do primeiro Mercedes em 1901, na Alemanha. Foi neste mesmo ano que surgiu a Buick Motor Car, fundada por David Buick, que tempos depois se tornou a General Motors. O americano Henry Ford fabricou seu primeiro automóvel em 1896, e mais tarde daria início a Ford Motors, nos Estados Unidos (ANFAVEA, s/d).

O primeiro carro motorizado chegou ao Brasil em 1891 a bordo do navio Portugal, a pedido de seu proprietário, Alberto Santos Dumond. Treze anos mais tarde, a frota de veículos registrados circulando pelas ruas do país correspondia a 84 unidades. “Nesta época, possuir um automóvel era privilégio dos membros da elite econômica e cultural do país, que utilizavam os veículos como um esporte nobre, chique e inovador” (WOMACK *et al.*, 2002, *apud* LEITE, 2006, p. 51). No entanto, quem desejava adquirir um veículo precisava encomendá-lo no exterior, pois nesta época não havia indústria automobilística no país.

Apostando no crescimento da venda de automóveis, Henry Ford criou em 1919 uma filial no Brasil e declarou: "O automóvel está destinado a transformar o Brasil numa grande nação" (CARVALHO, 1999, p. 195 *apud* PIMENTA, p. 17). A primeira fábrica se instalou em São Paulo e fabricava um único modelo, o Ford T. Em 1925, o Brasil recebeu a instalação da sua segunda montadora, com o estabelecimento da General Motors (GM) no bairro do Ipiranga, cidade de São Paulo, onde eram produzidos veículos cujas partes eram importadas dos Estados Unidos e apenas dispostas na filial brasileira. Alguns anos mais tarde, em 1953, a empresa alemã Mercedes Benz também passou a se instalar na região (ANFAVEA, s/d).

Nesta época, a economia do país era sustentada basicamente por atividades agrícolas e a chegada das empresas automobilísticas significou um grande avanço. Dentro de pouco tempo, o setor automobilístico passou a ser visto como agente impulsionador da economia. Entretanto, para que de fato acontecesse o crescimento econômico, seria necessário, em contrapartida, investimentos no setor. Assim, em 1956, foi criado o grupo GEIA (Grupo

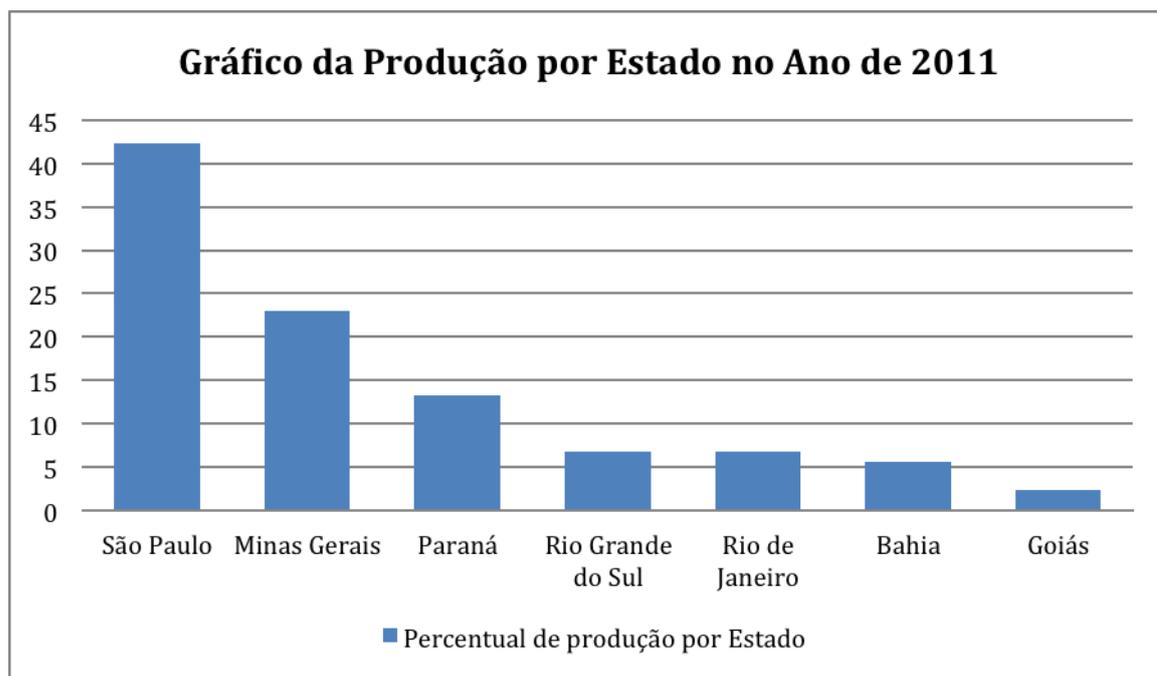
Executivo da Indústria Brasileira Automobilística), cujo objetivo principal seria estimular a fabricação local e não só a montagem, como era feito até então. No ano de 1975, a Ford (indústria americana fundada em 1903 por Henry Ford e cujo método de produção em série revolucionou as cadeias produtivas mundiais) montou sua indústria em Taubaté, interior de São Paulo. No ano seguinte foi a vez da Fiat, empresa italiana, fundada em 1899, que hoje possui subsidiárias em mais de 60 países (ANFAVEA, s/d).

Em pouco tempo, outras indústrias chegaram ao país e fixaram suas estruturas. A maioria na região do ABC Paulista (localizado no sudeste da região metropolitana da cidade de São Paulo), que, devido à concentração de diversas fábricas e montadoras, tornou-se tradicionalmente conhecida como polo industrial do setor automobilístico. Entretanto, a partir dos anos de 1970, iniciou-se um movimento de migração para outras regiões, direcionado por alguns fatores, como o Plano Nacional de Desenvolvimento (PND), criado pelo governo com o intuito de promover o desenvolvimento econômico de diversas regiões (ANFAVEA, s/d).

De acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores ANFAVEA (2012), hoje são mais cinquenta unidades industriais distribuídas pelo país, considerando as fabricantes de automóveis (carros de passeio), comerciais leves, caminhões, ônibus e máquinas agrícolas, sediadas nas regiões sul, sudeste, centro oeste, norte e nordeste. Ao todo, as indústrias estão presentes em nove estados brasileiros abrangendo trinta e nove municípios. Somente o estado de São Paulo abriga vinte dessas empresas, deixando o Rio Grande do Sul em segundo lugar com onze unidades instaladas e em terceiro lugar o Paraná, com oito unidades industriais. As demais estão distribuídas pelos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Goiás, Bahia, Ceará e Amazonas.

Dados da ANFAVEA (2012) demonstraram que em 2011 o setor teve 18,2% de participação no PIB (Produto Interno Bruto) industrial, fechando o ano com mais de 146 mil empregos formais. Em 2011, a produção foi de 3.407.861 veículos sendo que destes, 2.519.389 unidades correspondem a automóveis (carros de passeio). O Estado de São Paulo ocupa a primeira posição ranking de maior produção com 42,4%, em segundo lugar está Minas Gerais com 23% e em terceiro o Paraná com 13,3%. Os Estados do Rio Grande do Sul, Bahia, Goiás e Rio de Janeiro, juntos representam 21,4% da produção no país, como demonstra o gráfico a seguir.

Figura 1 – Gráfico da Produção por Estado no Ano de 2011.



Fonte: Adaptado de Anuário ANFEVA (2012).

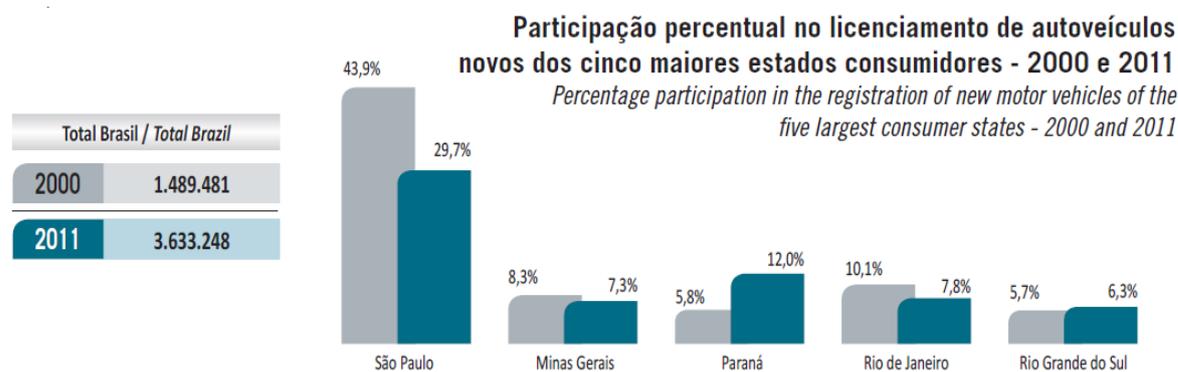
Contextualização do setor automobilístico no estado do Paraná

Apoiado pela nova política de descentralização industrial promovida pelo Governo Federal a partir da década de 1970, o Paraná desenvolveu um projeto para a criação de um parque industrial automobilístico na região de Curitiba. O início das atividades do Parque, considerado um dos mais modernos do país, ocorreu em 1979, com a chegada da Volvo do Brasil (empresa sueca fundada em 1927, considerada uma das maiores fabricantes de caminhões do mundo) e da New Holland (empresa do grupo Fiat, fabricante de implementos para as áreas agrícola e industrial). Em 1998, a Daimler Chrysler, empresa americana fabricante de automóveis, foi inaugurada em Campo Largo e em seguida foi à vez da fabricante francesa Renault, em São José dos Pinhais (região metropolitana de Curitiba). Foi também em São José dos Pinhais que a Audi/ Volkswagen também instalou sua unidade fabril, em 1999 (ANFAVEA, 2012)

De acordo com Santos e Pinhão (2004), até os anos de 2000 os investimentos no Paraná ultrapassaram 2 bilhões de dólares, garantindo uma produção anual média de 299 mil veículos, entre automóveis, pick-ups e caminhões. No período dos anos de 1997 até 2000 foram geradas 5.570 vagas de empregos diretos e 1.460 vagas de empregos indiretos, incluindo os fornecedores de autopeças. Para Sesso Filho (2004), o crescimento do setor impulsionou o desenvolvimento de novos padrões de organização da produção, cujas características principais são a alta tecnologia e a sofisticação das unidades industriais.

Acompanhando o crescimento do setor, o licenciamento de automóveis novos teve um crescimento significativo nos últimos anos. A Figura 2 a seguir demonstra o gráfico dos cinco maiores estados compradores de veículos do país.

Figura 2 - Gráfico do percentual de licenciamento de automóveis novos nos maiores Estados consumidores – 2000 e 2011.



Fonte: Anuário ANFAVEA 2012.

O estado do Paraná vem se destacando em sua participação no mercado nacional. Em 2011, o número de licenciamentos atingiu 282.048 unidades, cerca de 12% do total de licenciamentos no país. Estima-se que a frota de veículos (todas as categorias) do estado para este mesmo período corresponda a 8,37% da frota brasileira, que em 2011 ultrapassou 34 milhões de unidades. Segundo dados estatísticos divulgados pela Fenabrave (2012), em janeiro de 2012 o setor apresentou um crescimento de 13,55% no Paraná em relação a janeiro de 2011, enquanto que para o mesmo período o percentual para o país ficou em torno de 8,7%. Esses números demonstram a participação do setor no desenvolvimento econômico Paranaense, sobretudo na geração de empregos na área de serviços, como é o caso das agências concessionárias e autopeças. Até maio de 2012, o quadro de associadas atingiu 749 empresas, compostas por concessionárias e revendedoras distribuídas por todo o estado. Somente na cidade de Maringá atualmente são 36 empresas, atuando no segmento automotivo, entre automóveis, comerciais leves, caminhões e veículos agrícolas.

No entanto, mesmo com uma estrutura consolidada no estado e no restante do país, o setor automobilístico vem sofrendo com a concorrência gerada pela entrada de veículos importados de vários países. Face a essa consideração, o estudo das forças competitivas que tem influenciado o desempenho das empresas pertencentes à amostra, pode contribuir para direcionar estratégias competitivas que possam minimizar a ameaça de produtos concorrentes, que tem adentrado ao mercado com alto poder de persuasão em relação aos clientes.

As cinco forças competitivas

A crescente disputa pelo mercado tem feito muitas empresas direcionarem seus esforços não somente para tecnologia e para o aumento de produtividade, mas também para outras estratégias que as tornaram competitivas. Para Porter (1990, p. 1.), a “estratégia competitiva é a busca de uma posição competitiva favorável em uma indústria, a arena fundamental onde ocorre a concorrência. A estratégia competitiva visa estabelecer uma posição lucrativa e sustentável contra as forças que determinam a concorrência na indústria.”

São cinco as forças que determinam a intensidade de competição de um dado setor, conhecidas como forças competitivas. A primeira delas trata da “*ameaça de novos entrantes*” e refere-se às dificuldades e facilidades encontradas por um concorrente iniciante ao entrar em um determinado setor. A segunda força competitiva trata da “*ameaça de substitutos*” e refere-se como um produto ou serviço pode ser substituído por outro pelos compradores. As empresas com potencial para introduzir produtos substitutos podem ser consideradas como ameaças.

Segundo Porter (1990), a substituição é o processo pelo qual um produto ou serviço pode ser trocado por outro ao desempenhar uma função ou funções particulares para um comprador. Os produtos substitutos podem representar ameaça principalmente quando provocam inovações tecnológicas, melhoria de qualidade, redução de custos e redução de preços. Porter (1990) considera a ameaça de substituição como função do valor/preço de um substituto em comparação com o produto de uma indústria, assim como o custo da mudança e a propensão do comprador para mudar.

Todas as empresas em uma indústria estão competindo, em termos amplos, com indústrias que fabricam produtos substitutos. Os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar com lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria. (PORTER, 1990)

O “*poder de barganha dos compradores*” é a terceira força competitiva e refere-se à capacidade de barganha e poder de decisão dos clientes, em relação às empresas do setor. O cliente normalmente faz suas escolhas de acordo com as características do produto, com base na qualidade e no preço do mesmo. O comprador ganha poder de barganha em situações nas quais compra em grandes quantidades, compra produtos padronizados, quando enfrenta custos de troca de um produto por outro ou até mesmo quando está bem informado a respeito das características e preços do produto a ser comprado.

Segundo Nagle (2003), o valor de mercado de um produto não é determinado apenas pelo seu valor econômico, mas também pela forma com que os compradores percebem tal valor e pela importância que eles conferem a obter o máximo do dinheiro que gastam. Para Porter (1980), os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros - tudo à custa da rentabilidade da indústria.

A quarta força competitiva diz respeito ao “*poder de barganha dos fornecedores*”. Os fornecedores desempenham papel importante no sucesso das empresas, pois têm a capacidade de aumentar ou diminuir os preços, assim como definir o nível de qualidade dos recursos oferecidos. Eles são capazes de exercer poder de negociação sobre os participantes de um setor através da elevação dos preços ou da redução da qualidade dos bens e serviços. Assim, aqueles com maior poder dispõem de condições para espremer a rentabilidade de um setor que não consiga compensar os aumentos de custo nos próprios preços. (PORTER, 1999).

O poder de barganha dos fornecedores é muito parecido com o do comprador. Neste caso, é o fornecedor que estabelece preços, variedades e qualidade dos produtos e serviços. Em situações em que a empresa compradora não possui outras opções no mercado, ela se torna extremamente dependente, sendo obrigada a concordar com as condições ofertadas e ficando a mercê das variações de preço e qualidade. Neste sentido, um fornecedor poderoso é aquele que tem muitos outros compradores ou se o seu comprador não possui outras fontes alternativas (BATEMAN & SNELL, 1998).

Na última das cinco forças competitivas, a “*rivalidade entre empresas existentes*”, Porter (1990) destaca que a competição em um determinado setor é definida pela rivalidade entre as empresas competidoras. Ele argumenta que o nível de competição é maior quando existem muitas empresas que possuem características e recursos similares ou empresas grandes na disputa. Se as concorrentes do setor possuem custos fixos elevados e pouco tempo para a venda do produto ou serviço, a competição também se torna intensa. Uma empresa que pode posicionar-se bem é capaz de obter altas taxas de retornos, mesmo que a estrutura industrial seja desfavorável e a rentabilidade média da indústria seja, portanto, modesta (PORTER, 1990).

Para que uma empresa seja competitiva ela tem que ser capaz de agregar valor aos produtos ou serviços similares oferecidos por outras empresas do mesmo setor, fazendo com que esse valor agregado seja seu diferencial. Quando isso ocorre, pode-se dizer que a empresa possui “*vantagem competitiva*”. Potter (1990) afirma que a vantagem competitiva surge fundamentalmente do valor que uma empresa consegue criar para seus compradores e que

ultrapassa o custo de fabricação pela empresa, considerando que valor é aquilo que os clientes estão dispostos a pagar. A vantagem competitiva pode se apresentar de diversas formas como, por exemplo, qualidade no produto, qualidade no atendimento, inovação, localização da empresa ou qualquer outro fator que faça com ela tenha um diferencial em relação aos concorrentes. Essa vantagem, se sustentável, também desencoraja concorrentes a disputar os clientes da empresa ou a resistir efetivamente a sua tentativa de expansão (NAGLE, 2003).

Para Porter (1990), a empresa pode ter inúmeros fatores relevantes em comparação com seus concorrentes, mas existem dois tipos básicos de vantagem competitiva que uma empresa pode possuir: “*baixo custo*” e “*diferenciação*”. A vantagem competitiva de baixo custo ocorre quando a empresa direciona seus esforços para o controle dos custos, com a finalidade de obter um custo menor que o do concorrente, deixando outras áreas em segundo plano. Quando uma empresa possui esse tipo de vantagem competitiva, ela pode ganhar margens maiores devido ao custo de produção mais baixo, se o volume de produção ou serviços for de grandes proporções. Na vantagem competitiva por diferenciação a empresa é capaz de oferecer ao cliente um produto ou serviço que seja exclusivo ou que tenha características que os tornem diferentes daqueles que se encontram no mercado. Dependendo da empresa, cada atividade terá maior ou menor importância para a obtenção de vantagem competitiva (PORTER, 1990).

3. Instrumentos de pesquisa e coleta de dados

Este artigo foi desenvolvido a partir de uma pesquisa de cunho exploratória em quatro concessionárias de automóveis, representantes de quatro marcas nacionais e localizadas na cidade de Maringá - PR. Também foi aplicada a uma amostra de 84 pessoas, que representam os clientes em potencial, localizados também na mesma cidade. A pesquisa exploratória busca apenas levantar informações sobre um determinado objeto, delimitando assim um campo de trabalho, mapeando as condições de manifestação desse objeto (SEVERINO, 2007).

A coleta de dados foi realizada através de entrevistas estruturadas na forma de questionários semiabertos, nos quais foi permitido ao entrevistado escolher uma opção e justificar a escolha. Todas as questões foram formuladas com base na literatura pesquisada e classificada como uma pesquisa parcialmente estruturada, ou seja, é guiada por relação de pontos de interesse que o entrevistador foi explorando ao longo da entrevista, segundo os conceitos apresentados por Gil (2008).

Em um primeiro momento, foram entrevistados os gerentes comerciais das empresas. Posteriormente, foram selecionadas pessoas maiores de idade, proprietárias de automóveis,

para compor a amostra de clientes. A seleção foi realizada em diversos lugares onde o fluxo de motoristas de veículos era intenso.

A análise dos dados foi realizada utilizando-se o método qualitativo com aporte quantitativo. O método quantitativo permitiu identificar o perfil e a preferência dos clientes, assim como a representatividade da empresa no mercado. O método qualitativo foi utilizado para identificar o que a empresa oferece ao cliente, e o quanto isso é importante para ele.

Apresentação dos dados

Para melhor compreensão da análise dos resultados da pesquisa, os dados serão apresentados em três seções, sendo que a primeira trata do perfil das empresas e de seus respectivos gerentes. Na segunda seção, serão apresentados os dados referentes às forças competitivas e na terceira seção, a identidade da marca, composta pela amostra de clientes.

4. Análise dos Dados

Uma concessionária de veículos é uma empresa que possui concessão, ou autorização, para revender os produtos da indústria à qual representa. Em muitos casos, ela também pode ser uma prestadora de serviços. É o caso das quatro empresas pesquisadas, como demonstra o Quadro 1, a seguir:

Quadro 1 – Perfil das empresas da amostra.

	EMPRESAS CONCESSIONÁRIAS DA AMOSTRA			
	Volkswagen	Chevrolet	Ford	Fiat
Ramo de Atividade	Comércio e serviços	Comércio e serviços	Comércio e serviços	Comércio e serviços
Início das atividades	1951	1952	2007	1977
Número de colaboradores	110	180	105	130
Faturamento médio mensal em número de veículos	350 unidades	445 unidades	100 unidades	170 unidades

Fonte: Elaboração própria.

Os serviços oferecidos podem ser os mais variados, incluindo os diversos tipos de assistência técnica pós compra, seguros, serviço de guincho, entre outros. A concessionária Fiat, por exemplo, presta serviços na área de funilaria e pintura, além de vários outros.

As quatro concessionárias pesquisadas são empresas consolidadas no mercado, com estruturas que juntas, permitem comercializar em média 1000 unidades de veículos novos por mês e geram mais de 400 vagas de emprego.

Em relação aos gerentes entrevistados, foi constatado que todos possuem curso superior, como demonstra o Quadro 2:

Quadro 2 – Perfil dos entrevistados.

	Volkswagen	Chevrolet	Ford	Fiat
Gênero	Masculino	Masculino	Masculino	Feminino
Idade	43	41	20	49
Grau de escolaridade	Superior	Superior	Superior incompleto	Superior
Tempo na empresa	4 anos	10 anos	1 ano e 6 meses	2 anos

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com a pesquisa, 75% dos entrevistados possuem curso superior, sendo que em sua maioria, são homens. A maior parte deles está na empresa a menos de cinco anos, entretanto afirmam ter trabalhado na área, em outras organizações.

Análise das cinco forças competitivas

A primeira das cinco forças competitivas trata de como as empresas posicionam-se diante da ameaça gerada por produtos novos que entram no mercado. Os produtos que representam maior ameaça são os que possuem baixo custo, os diferenciados tanto em *design* quanto em tecnologia ou os que possuem qualidade superior, sendo estes os fatores analisados nesta pesquisa. O quadro 3 a seguir, demonstra os dados da pesquisa referentes a ameaça de novos entrantes.

Quadro 3 - Ameaça de novos entrantes.

	Volkswagen	Chevrolet	Ford	Fiat	Percentual de respostas afirmativas
A empresa possui estratégias para a ameaça de produtos de baixo custo?	Não	Sim	Sim	Não	50%
Os preços praticados pela marca oferecem vantagens em relação aos concorrentes?	Não	Sim	Sim	Sim	75%
O design dos produtos tem sido um diferencial na comercialização?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
A qualidade dos produtos tem sido um diferencial na comercialização?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%

Fonte: Elaboração própria.

Em relação aos produtos de baixo custo, as concessionárias Chevrolet e Ford afirmaram possuir estratégias para a ameaça por esses, oferecendo produtos com preços competitivos. A Volkswagen afirma não possuir estratégias de baixo custo, pois o preço é imposto pelo fabricante. Todas afirmaram que o *design* e a qualidade dos veículos têm sido um diferencial na comercialização.

A ameaça de produtos substitutos ocorre de forma semelhante à ameaça de novos entrantes, mas neste caso, os produtos substitutos são aqueles que possuem características similares ao da empresa, ou seja, competem de igual para igual, fazendo com que as empresas busquem alternativas para ganharem competitividade. O Quadro 4, apresenta os dados referentes a ameaça de produtos substitutos.

Quadro 4 - Ameaça de produtos substitutos

	Volkswagen	Chevrolet	Ford	Fiat	Percentuais respostas afirmativas
As empresas concorrentes podem influenciar nos preços praticados pela empresa?	Não	Sim	Sim	Não	50%
O design e a tecnologia dos produtos oferecidos pela empresa têm sido capaz de concorrer com os produtos novos no mercado?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
O desempenho dos produtos oferecidos pela empresa tem sido capaz de concorrer com os produtos novos no mercado?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%

Fonte: Elaboração própria.

Os entrevistados declaram que alguns fatores como atendimento ao cliente, assistência pós-compra, fidelidade da marca e a tradição da empresa são atrativos para quem procura pelas concessionárias, além das características do produto, como o *design* e tecnologias inseridas. As concessionárias Chevrolet e Ford declaram que as concorrentes podem influenciar nos preços, mas em contrapartida, seus produtos possuem diferencial em relação a design, tecnologia e desempenho, que permitem que sejam competitivos. As demais afirmam que os concorrentes não podem influenciar nos preços praticados, devido à política de preços imposta pela indústria.

Os preços praticados pelas concessionárias estão relacionados ao poder de barganha dos fornecedores, ou seja, as indústrias automobilísticas. O Quadro 5 demonstra os dados da pesquisa, referentes ao poder de barganha dos fornecedores.

Quadro 5 - Poder de barganha dos fornecedores.

	Volkswagen	Chevrolet	Ford	Fiat	Percentual de respostas afirmativas
O volume de compras junto ao fornecedor influencia no custo do produto?	Não	Não	Não	Não	0%
A empresa possui algum poder de barganha com o fornecedor?	Não	Não	Não	Não	0%
O fornecedor oferece algum tipo de incentivo para a empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%

Fonte: Elaboração própria

Todas as empresas pesquisadas afirmaram não possuir nenhum poder de barganha com o fornecedor, pois neste setor são as indústrias que determinam os preços, independente do volume de compras. No entanto, existem algumas bonificações quando empresa atinge uma meta. A concessionária Fiat, por exemplo, declara que seu fornecedor oferece premiações e descontos na compra do volume de peças para o setor de serviços. As concessionárias Chevrolet e Ford recebem campanhas de vendas e a concessionária Volkswagen recebe bonificações, assim como as demais.

Da mesma forma que a empresa está sujeita à ação do poder de barganha do fornecedor, o mesmo ocorre para o poder de barganha do comprador, pois existem situações nas quais o cliente pode ter maior poder de compra, como demonstra o Quadro 6, a seguir:

Quadro 6 - Poder de barganha dos consumidores.

	Volkswagen	Chevrolet	Ford	Fiat	Percentual de respostas afirmativas
Qual é a forma de pagamento mais comum, praticada pelos clientes?	Financiamento	Financiamento	Financiamento	Financiamento	100%
A forma de pagamento pode influenciar no poder de negociação do cliente?	Não	Sim	Não	Sim	50%
O consumidor tem maior poder de negociação quando está bem informado a respeito dos produtos ofertados no mercado?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%
O consumidor possui maior poder de negociação quando possui algum tipo de fidelidade à marca ou a empresa?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%

Fonte: Elaboração própria.

Para a concessionária Volkswagen, os clientes que detém maior poder compra são os produtores rurais e as empresas, devido a políticas de incentivos. A concessionária Chevrolet afirma que os clientes possuem maior poder de negociação quando compram à vista e quando a empresa possui excesso do produto em estoque. De forma geral, quando o comprador conhece os produtos ofertados no mercado e consegue fazer comparações, seu poder de barganhar é maior, afirmam as quatro empresas pesquisadas.

Quando os consumidores são capazes de fazer comparações entre os produtos oferecidos no mercado, eles podem contribuir para a rivalidade entre as empresas do setor. Alguns fatores como preços, diversidade de modelos e de cores disponíveis e prazo de entrega são fundamentais para que a empresa seja competitiva, como está demonstrando o Quadro 7 a seguir:

Quadro 7 - Rivalidade entre as empresas do setor

	Volkswagen	Chevrolet	Ford	Fiat	Percentual de respostas afirmativas
Em relação aos preços praticados pelo mercado, a empresa consegue cobrir a melhor para o cliente?	Sim	Sim	Sim	Não	75%
Em relação aos concorrentes, a empresa oferece algum tipo de bônus ao cliente?	Sim	Sim	Sim	Não	75%
A empresa oferece algum diferencial em relação aos concorrentes?	Sim	Sim	Sim	Sim	100%

Fonte: Elaboração própria.

A concessionária Volkswagen dispõe de aproximadamente 70 veículos na loja e 500 unidades em um pátio fora da empresa, enquanto que a concessionária Chevrolet possui 250 na empresa; a concessionária Ford possui capacidade para armazenar 400 veículos e a concessionária Fiat dispõe de mais de 300 veículos. As quatro empresas possuem produtos de cores básicas em estoque, como branco preto e prata, e trabalham com cores variadas através de pedidos. Os prazos de entrega para os produtos diferenciados levam em média de 30 a 45 dias, entretanto, este prazo pode variar muito em função de vários fatores, como a alta demanda pelo produto ou quando o cliente exige um produto personalizado.

Como forma de conquistar os clientes, as empresas oferecem vários tipos bônus e focam na qualidade do atendimento ao cliente, a exemplo disso, a concessionária Volkswagen

oferece café da manhã e atendimento personalizado, enquanto a concessionária Chevrolet prioriza o atendimento ao cliente e assistência técnica personalizada.

Identidade da marca

A imagem da marca de um produto ou de uma empresa pode influenciar o desempenho da organização, pois a imagem positiva da marca gera confiança e credibilidade em relação aos produtos ou serviços oferecidos. Para Tavares (1998, p.75) a identidade da marca “pode ser definida como um conjunto único de características de marca que a empresa procura criar e manter. É nessas características que a empresa se apoia e se orienta para satisfazer consumidores e membros da empresa e da sociedade”.

Dentro de uma das forças competitivas um dos itens principais é a “*identidade da marca*”. Foi coletada de forma aleatória por meio de entrevistas uma amostra de consumidores para dar apoio ao embasamento da pesquisa. O principal questionamento formulado foi “*qual é a marca de veículo lembrada por você?*”, através do qual foi possível verificar a preferência do consumidor. Dentro das respostas obtidas, foi possível traçar o perfil dos entrevistados, como está demonstrado no Quadro 8.

Quadro 8 - Perfil do Entrevistado

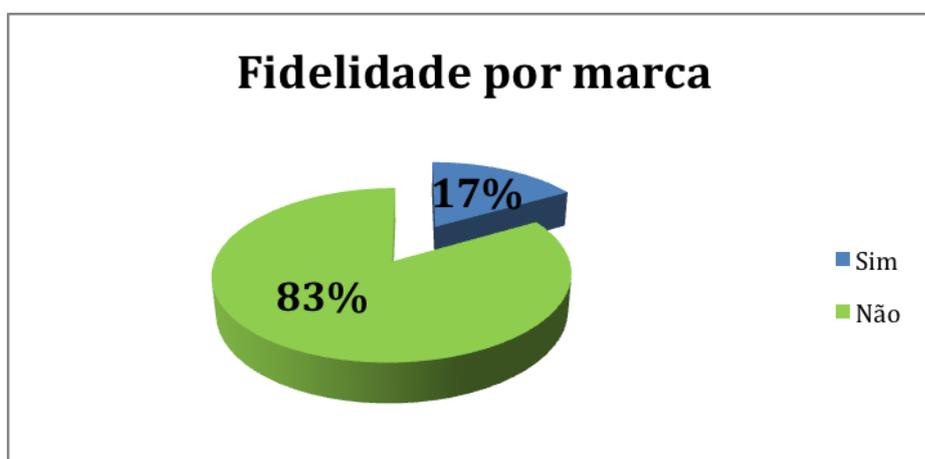
Gênero (sexo)					
Mulheres			Homens		
40 pessoas			44 pessoas		
Idade					
Faixa etária (anos)	18 a 25	26 a 35	36 a 45	Acima de 45	
Quantidade (entrevistados)	29	19	19	17	
Escolaridade					
Grau de escolaridade	Ensino fundamental	Ensino médio	Superior incompleto	Superior completo	Pós graduação
Quantidade (entrevistados)	5	22	24	18	15
Renda					
Faixa de renda (R\$)	600,00 a 2.000,00	2.001,00 a 3.500,00	3.501,00 a 5.000,00	Acima de 5.000,00	
Quantidade (entrevistados)	49	14	10	11	

Fonte: Elaboração própria.

Foram entrevistadas 84 pessoas escolhidas de forma aleatória. De acordo com a pesquisa, a maioria dos entrevistados é constituída por jovens entre 18 e 25 anos. A pesquisa apontou que 28% dos entrevistados possuem curso superior incompleto, seguidos por 26% que cursaram até o ensino médio. Em relação à faixa de renda, 58% das pessoas pertencem à faixa de 600,00 a 2.000,00, enquanto que 16% pertencem à faixa de 2.001,00 a 3.500, 00.

A segunda etapa da análise refere-se à marca, na qual os entrevistados são questionados a respeito de suas preferências por marcas de veículos de forma que as questões não foram direcionadas para nenhuma marca específica, ficando a critério do entrevistado. De acordo com os dados da pesquisa, 83% das pessoas afirmaram não serem fieis a uma marca específica, como ilustra a Figura 3, a seguir:

Figura 3 – Gráfico de Fidelidade por marca.

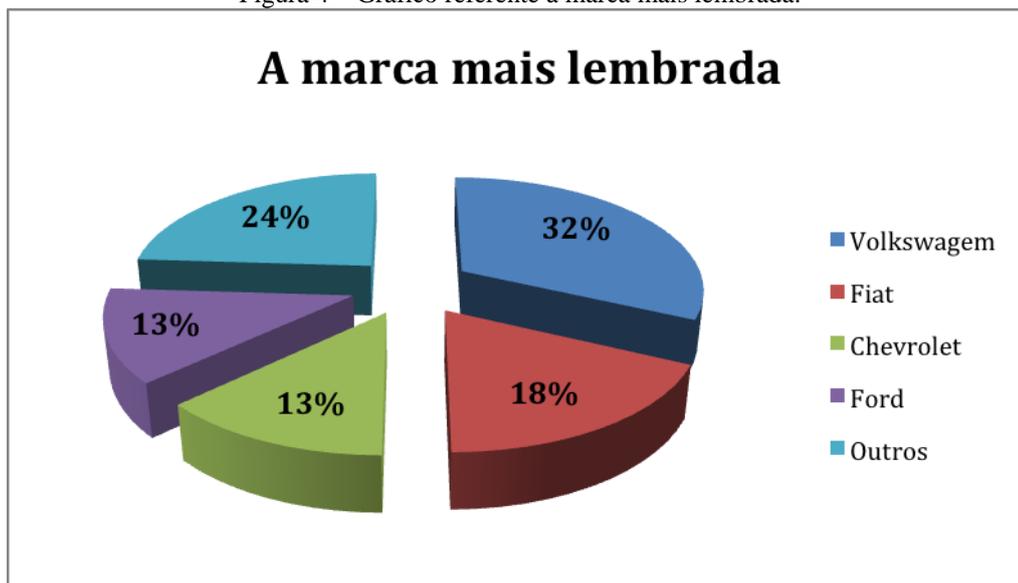


Fonte: Elaboração própria.

Dados da pesquisa apontam que para o consumidor, a marca não é um fator decisivo na compra de um veículo, ou seja, a fidelidade a marca não é o fator principal.

Questionados sobre quais fatores os levam a *substituir uma marca por outra*, os entrevistados afirmaram que a relação custo/benefício oferecido pelo produto é um fator muito importante, seguido pela a qualidade, o *design*, a tecnologia inserida e principalmente o preço acessível. O atendimento ao cliente também é um dos fatores que contribuem para que o consumidor faça a substituição de um produto de uma determinada marca, por outros de outras marcas.

Figura 4 – Gráfico referente à marca mais lembrada.



Fonte: Elaboração própria.

No quesito “a marca mais lembrada”, 77% dos entrevistados optaram por marcas nacionais, enquanto que 24% preferiram outras marcas, entre elas: Kia, Toyota, BMW, Ferrari, Hyundai, Citroën, Honda e Renault, como pode ser observado na Figura 4. Dentro deste contexto a Volkswagen possui 32% de participação, enquanto que 24% é representado pela soma de *outras marcas* que individualmente apresentam números inferiores a 1% de participação.

De acordo com os dados da pesquisa, o quesito “*as marcas mais lembradas*” demonstrou que as marcas analisadas possuem uma parcela significativa de representatividade no mercado, pois juntas representam 76% do mercado, sendo que a Volkswagen detém a maior parte, com 32% de participação. No entanto, 24% dos entrevistados declararam ter preferência por outras marcas, principalmente pelas importadas, o que evidencia que as concessionárias podem sofrer com a “*ameaça de novos entrantes*”, considerando que 50% delas não possuem “*estratégias para entrada de produtos de baixo custo*”.

Quanto à “*ameaça de produtos substitutos*”, as quatro empresas afirmaram que seus produtos possuem um diferencial em qualidade que permite concorrer com produtos similares de outras marcas.

A pesquisa também demonstrou que as empresas não possuem *poder de barganha com o fornecedor*, pelo fato de serem os fornecedores quem estabelece as condições de compra. Os preços dos produtos são tabelados pela indústria e nem mesmo o volume de compras pode influenciar na redução dos valores praticados. As concessionárias também são dependentes da variação de modelos e da qualidade dos produtos ofertados pelos fabricantes,

os quais representam. Podem ocorrer situações em que, quando a empresa atinge determinada meta, recebe bonificações do fornecedor, como declara a concessionária Chevrolet, que afirma ganhar bônus e campanhas publicitárias dos fornecedores.

Por outro lado os consumidores tem alto poder de barganha sobre as concessionárias, devido a grande variedade de produtos ofertados no mercado. O “*poder de barganha do comprador*” é evidenciado no quesito “*fidelidade da marca*”, o qual 83% dos consumidores pesquisados demonstraram que não são fies à marca. Eles afirmaram que os requisitos que buscam no momento da compra do veículo estão relacionados à inovação, qualidade e ao preço do produto, aliados ao custo/benefício que proporcionam. Declararam também que o atendimento recebido na loja é um fator decisivo para a compra do produto.

No contexto de “*rivalidade entre as empresas do setor*”, observou-se que não existe por parte das concessionárias a preocupação em conquistar clientes de outras empresas. O foco principal delas é manter a carteira de clientes para não perdê-los para o concorrente. A Volkswagen afirmou que utiliza os bônus oferecidos pelo fornecedor para beneficiar o cliente, como forma de mantê-lo satisfeito.

5. Considerações Finais

Se por um lado as concessionárias de veículos não possuem poder de barganha com o fornecedor, por outro elas são influenciadas pelo poder de barganha dos compradores, que se mostram cada vez mais informados a respeito dos produtos e das condições ofertadas no mercado e ainda contam com as ameaças de mercado e com a rivalidade existente entre as empresas do setor.

Diante deste cenário, as empresas buscam estratégias para transformar ameaças em oportunidades. A pesquisa apontou como uma possível ameaça, “*a identidade da marca*”, pois as concessionárias investem em propagandas e no bom atendimento, mas os consumidores afirmaram que não são fiéis à marca e que optam por adquirir o veículo que melhor atenda a suas necessidades e condições no momento da compra. Neste caso, o atendimento ao cliente pode ser uma “*vantagem competitiva*”; sendo assim, as concessionárias poderiam realizar um trabalho diferenciado para incentivar a fidelidade do cliente, ou seja, criar estratégias com foco no cliente.

Outro fator que pode ser apontado como uma “*vantagem competitiva*” é a prestação de serviços, principalmente quando se refere à assistência pós compra, pois quando o cliente adquire o veículo ele deseja receber todas as orientações de uso, assim como as manutenções preventivas, sem que isso acarrete um custo elevado ou até mesmo algum tipo de custo

adicional. Dentro das respostas obtidas, a maioria afirma que um dos fatores decisivos na escolha da compra do carro é a confiança no serviço pós-compra, ou seja, o cliente tem que sentir segurança no serviço prestado. Seguindo este raciocínio, a concessionária Chevrolet afirmou possuir um diferencial na prestação de serviços de manutenção: o cliente pode acompanhar o mecânico realizando o serviço, pode questionar, pedir orientações e ainda ficar com as peças que foram substituídas. Sem dúvida, esta é uma “*vantagem competitiva*”.

Em relação às ameaças de novos entrantes e de produtos substitutos e a, atual contexto socioeconômico do mercado, sugere-se que sejam realizadas pesquisas mais aprofundadas a respeito da identidade da marca, no sentido em que haja uma verificação detalhada da entrada de veículos importados no país.

Referências

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Anuário da indústria Automobilística 2012**. São Paulo, 2012.

ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS FABRICANTES DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Indústria Automobilística Brasileira: cinquenta anos**. São Paulo, s/d.

BATEMAN, T. S.; SNELL, Scott A. **Administração: construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 1998, p. 77 - 81.

FEDERAÇÃO NACIONAL DA DISTRIBUIÇÃO DE VEÍCULOS AUTOMOTORES. **Anuário 2011**. São Paulo, 2011.

GIL, A.C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008. p.117.

NAGLE T. T. & HOLDEN R. K. **Estratégias e táticas de preços: um guia para decisões lucrativas**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

PIMENTA, J.L. **A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil**. Bahia, 2002.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1990.

PORTER, M. E. **Como as forças competitivas moldam a estratégia**. In.: Montgomery, Cynthia A.; Porter, Michael E. (Org.). *Estratégia: a busca da vantagem competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1998, p.11 - 27.

PORTER, M. E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise da indústria e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

PORTER, M. E. **Competição: estratégias competitivas essenciais**. 7. Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999, p. 27 - 45.

LEITE, R.P. **Painel de automóveis populares: o design do cluster de direção sob o aspecto da ergonomia informacional**. Rio de Janeiro, 2006, p.17.

SANTOS, A. M. M. S. e PINHÃO, C. M. A. **Pólos automotivos brasileiros**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n.10, 1999, p.173-200.

SESSO FILHO, U. **Indústria Automobilística no Paraná: impactos na produção local e no Restante do Brasil**. Revista Paranaense de Desenvolvimento. Curitiba, n.106, p.89-112, jan./jun. 2004.

SEVERINO, A. J. **Metodologia do trabalho científico**. 23 ed. São Paulo: Cortez, 2007.

TAVARES, M. C. **A Força da Marca – como construir e manter marcas fortes**. São Paulo: Harbra, 1998.

WOMACK, J.P., JONES, D.T. e ROOS, D. **A máquina que mudou o mundo**. São Paulo: Campus, 1992.