

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PARA EXECUTIVOS**

**UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA  
UMA REVENDA AUTORIZADA DE  
VEÍCULOS**

**HUGO PINTO RIBEIRO**

PORTO ALEGRE, NOVEMBRO DE 2000

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO  
MESTRADO PARA EXECUTIVOS**

# **UMA ESTRATÉGIA COMPETITIVA PARA UMA REVENDA AUTORIZADA DE VEÍCULOS**

**HUGO PINTO RIBEIRO**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração – Mestrado para Executivos da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial à obtenção do título de Mestre em Administração

**ORIENTADOR: PROF. DR. FERNANDO BINS LUCE**

PORTO ALEGRE, NOVEMBRO DE 2000

## **AGRADECIMENTOS**

A decisão de retornar ao meio acadêmico e enfrentar o desafio de acompanhar um mestrado após quase 30 anos de atividade profissional pode parecer decisão tardia e, por isso, de pouca influência na vida futura de uma pessoa. No meu caso, entretanto, essa decisão não foi recente. Já em 1974, ao receber meu diploma de engenheiro, minha idéia era ampliar a experiência acadêmica. Fui seduzido, porém, pelo fértil mercado de trabalho nas áreas técnicas daquele momento, propiciado pelo chamado “Milagre Brasileiro” que permitiu a realização de altos investimentos em infra-estrutura nas áreas de energia e telecomunicações, absorvendo e valorizando os recém formados engenheiros eletrônicos.

Em um primeiro momento, a decisão foi compensadora, pois meus sete anos de trabalho como engenheiro foram acompanhados de treinamento nas tecnologias mais atualizadas de então e de um crescimento profissional acelerado. Mas a idéia do mestrado não havia sido abandonada, apenas os compromissos profissionais, cada vez maiores, e a exigência de dedicação integral aos programas acadêmicos da época, impediam-me de procurar novamente os bancos escolares.

No início da década de 80 minha carreira profissional deslocou-se para a área da administração. Já com o diploma de graduação na área, minhas preocupações com projetos e instalações de sistemas de telecomunicações foram substituídas por compromissos com objetivos de vendas, fluxos de caixa e lucratividade em empresas. Do período de dedicação à engenharia, trouxe comigo uma valiosa experiência na manipulação e análise de números, uma metodologia de trabalho característica de profissões técnicas e alguma experiência com a gestão de pessoas no ambiente profissional. A idéia do mestrado, embora não completamente abandonada, tornou-se mais difícil de ser realizada, pelas maiores responsabilidades então assumidas.

Já na segunda metade da década de 90, as constantes e cada vez mais contundentes mudanças ambientais no mundo dos negócios passaram a exigir dos executivos uma readaptação; a resposta acadêmica foi o surgimento dos mestrados profissionais que

permitiam aos executivos se dedicarem a eles sem abandonar os seus postos de trabalho. Assim, a necessidade profissional e a oportunidade conjugaram-se para que, finalmente em 1998, eu retornasse à Universidade Federal do Rio Grande do Sul, onde cursei a engenharia e a administração na década de 70, para participar da primeira turma do Mestrado para Executivos, que ora estou pretendendo concluir com a apresentação dessa dissertação.

Dirijo o primeiro agradecimento a meu orientador Dr. Fernando Bins Luce. Já em 1996, Luce apresentou-me o projeto do Mestrado para Executivos e sugeriu-me aguardar o seu lançamento. Seu envolvimento com esta dissertação passou pela disciplina “Estratégia Empresarial” e fortaleceu-se com a orientação que me deu autonomia e segurança para a formulação do trabalho.

Também o Dr. Norberto Hoppen, Coordenador do Mestrado para Executivos, exerceu influência positiva em minha decisão de participar do projeto do mestrado e acompanhou de perto o seu desenvolvimento. Na pessoa de Norberto, quero representar todos os professores e funcionários do PPGA; certamente encontraremos algumas idéias e conhecimentos transmitidos por cada um deles nas páginas adiante.

Um mestrado profissional conta com a participação tanto dos professores como dos próprios alunos para atingir seus objetivos. No caso da nossa turma, a participação dos alunos deve ser citada com louvor, pois nossa diversidade nas posições profissionais e até o convívio entre distintas gerações propiciaram um rico e permanente debate. Absolutamente todos os meus vinte e três colegas contribuíram de alguma forma para a realização desse trabalho e nas evoluções eventualmente ocorridas em minha postura profissional neste período.

O mestrado profissional pretende aproximar escola e empresa e, pela própria metodologia, todos os funcionários de minha organização participaram dessa dissertação. Certamente, a participação do quadro diretivo e gerencial foi mais próxima e procuro representar todos os funcionários da Guaibacar pelos nomes de Adacy Furtado, Aroldo Pietta, Braulio Schuster, Fernanda Pizzato, Luiz Fernando Motta, Paulo Haag e Rejany Franzen Jr.

Meus colegas do Conselho de Administração do Grupo Sinosserra, Luiz Alberto Jacobus, Rafael da Silva Reis e Suzana Jacobus participaram diretamente da formulação das

idéias e exerceram permanente contribuição motivacional para a continuidade do trabalho. A passagem de todos eles também pela experiência de um mestrado profissional em outra instituição acadêmica, contribuiu para se obter o consenso em inúmeras idéias aqui apresentadas.

A Olívio Jacobus, um dos responsáveis pela administração do Grupo Sinosserra, o agradecimento deve-se principalmente ao seu esforço em transmitir responsabilidade e competitividade à nossa geração, exigindo uma permanente atualização de idéias e de posicionamentos, exatamente o que objetiva este trabalho.

O agradecimento a Eris Zugno envolve os planos profissional e pessoal. Sua posição de maior responsabilidade no Grupo Sinosserra e nossa relação sogro-genro foi muito bem administrada por ele, permitindo que à agradável relação familiar fosse adicionada uma oportunidade ímpar de realização profissional para mim.

Heloisa Lima Brenner e Luiz, Dr. Jorge e Dr. Sergio Pinto Ribeiro não se limitaram a incentivar o mestrado. A permanente cobrança exercida por minha mãe e o exemplo de meus irmãos de ampliarem sua vida acadêmica no exterior, exatamente no difícil período de família recém composta e filhos pequenos, foram fundamentais para a idéia do mestrado nunca ter sido abandonada.

Minha esposa Zuleika e minhas filhas Daniela e Cristiana foram quase que colegas de mestrado. Os fins-de-semana encurtados, as férias em meio a livros e *laptops* e as noites de leitura foram por elas compartilhados, em detrimento de horas de lazer e convívio familiar.

Por fim, agradeço a meu pai, Dr. Roberto Pinto Ribeiro, falecido em 1989. O seu exemplo dentro de casa de amor aos livros, aos estudos e à busca do conhecimento exerceram uma influência fundamental para que eu também tenha adquirido esta paixão.

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO GERAL .....</b>	<b>1</b>
<b>2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA.....</b>	<b>4</b>
2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO.....	4
2.2 A SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA.....	6
2.3 OBJETIVOS .....	8
2.4 JUSTIFICATIVAS.....	9
<b>3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>10</b>
3.1 INTRODUÇÃO.....	10
3.2 O AMBIENTE EXTERNO.....	16
3.3 A ANÁLISE INTERNA.....	22
3.4 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA.....	26
<b>4. METODOLOGIA.....</b>	<b>35</b>
4.1 INTRODUÇÃO.....	35
4.2 A PESQUISA-DIAGNÓSTICO.....	36
4.3 AS TÉCNICAS.....	37
<b>5. A ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA.....</b>	<b>41</b>
5.1 O MACRO-AMBIENTE.....	41
5.1.1 <i>As tendências demográficas e sócio-culturais .....</i>	<i>41</i>
5.1.2 <i>O ambiente político e legal.....</i>	<i>42</i>
5.1.3 <i>As variáveis econômicas.....</i>	<i>43</i>
5.1.4 <i>A tecnologia.....</i>	<i>44</i>
5.1.5 <i>Resumo das tendências macro-ambientais .....</i>	<i>46</i>
5.2 O AMBIENTE OPERACIONAL.....	48
5.2.1 <i>Os consumidores.....</i>	<i>48</i>
5.2.2 <i>Os competidores.....</i>	<i>50</i>
5.2.3 <i>O mercado.....</i>	<i>54</i>
5.3 A ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR.....	56
5.3.1 <i>A ameaça de novos entrantes.....</i>	<i>56</i>
5.3.2 <i>A possibilidade de sistemas substitutos.....</i>	<i>57</i>
5.3.3 <i>O poder de negociação dos compradores.....</i>	<i>59</i>

5.3.4	<i>O poder de negociação do fornecedor</i> .....	59
5.3.5	<i>A rivalidade entre os concorrentes</i> .....	60
5.4	ANÁLISE DE CENÁRIOS.....	61
<b>6.</b>	<b>A ANÁLISE INTERNA</b> .....	<b>65</b>
6.1	ASPECTOS ORGANIZACIONAIS.....	65
6.1.1	<i>O perfil dos administradores</i> .....	65
6.1.2	<i>A estrutura</i> .....	66
6.1.3	<i>Os processos, os sistemas e os recursos físicos</i> .....	67
6.1.4	<i>Os recursos humanos</i> .....	67
6.1.5	<i>Os aspectos financeiros</i> .....	68
6.2	MARKETING.....	68
6.3	O PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS.....	70
6.4	OS INDICADORES DE PERFORMANCE FUTURA.....	73
6.5	PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS.....	74
6.6	AS COMPETÊNCIAS E OS RECURSOS.....	75
<b>7.</b>	<b>A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA</b> .....	<b>77</b>
7.1	A INTENÇÃO ESTRATÉGICA.....	77
7.2	A ESTRATÉGIA CORPORATIVA.....	78
7.3	AS ESTRATÉGIAS DOS NEGÓCIOS.....	82
7.3.1	<i>A unidade de veículos novos</i> .....	83
7.3.2	<i>A unidade de veículos usados</i> .....	84
7.3.3	<i>A unidade de peças de reposição</i> .....	85
7.3.4	<i>A unidade de assistência técnica</i> .....	86
7.3.5	<i>Avaliação das estratégias de negócio</i> .....	87
7.4	OS RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS.....	89
7.4.1	<i>Os recursos</i> .....	89
7.4.2	<i>As competências</i> .....	91
7.5	A ARQUITETURA ESTRATÉGICA.....	92
7.5.1	<i>As mudanças estruturais</i> .....	93
7.5.2	<i>Os avanços tecnológicos</i> .....	95
7.6	RESUMO DA ESTRATÉGIA.....	96
7.7	CONCLUSÃO.....	97
<b>8.</b>	<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	<b>100</b>

## LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1: CONTEXTO ONDE A ESTRATÉGIA COMPETITIVA É FORMULADA .....	13
FIGURA 2: ETAPAS DA ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA.....	15
FIGURA 3: MODELO DE ANÁLISE EXTERNA. ....	17
FIGURA 4: FORÇAS QUE DIRIGEM A CONCORRÊNCIA EM UM SETOR. ....	21
FIGURA 5: ESQUEMA DA TEORIA DA VANTAGEM DOS RECURSOS. ....	24
FIGURA 6: MATRIZ BCG.....	25
FIGURA 7: MODELO DE ESTRATÉGIA DE NEGÓCIO.....	30
FIGURA 8: MATRIZ DE ESTRATÉGIAS GENÉRICAS.....	31
FIGURA 9: MATRIZ DA EFICIÊNCIA OPERACIONAL.....	32
FIGURA 10: ETAPAS, TÉCNICAS E MODELOS DE ANÁLISE DA PESQUISA .....	40
FIGURA 11: RESUMO DAS MUDANÇAS MACROAMBIENTAIS.....	46
FIGURA 12: MATRIZ DAS MUDANÇAS AMBIENTAIS. ....	47
FIGURA 13: IDENTIFICAÇÃO DE COMPETIDORES .....	51
FIGURA 14: GRADE DE FORÇAS DOS PRINCIPAIS COMPETIDORES.....	53
FIGURA 15: MATRIZ BCG DOS NEGÓCIOS.....	71
FIGURA 16: PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS. ....	75
FIGURA 17: RESUMO DAS ESTRATÉGIAS DOS NEGÓCIOS.....	87
FIGURA 18: RECURSOS E SUAS APLICAÇÕES NAS UNIDADES DE NEGÓCIO .....	90
FIGURA 19: MATRIZ DE CONHECIMENTO E TECNOLOGIA .....	92
FIGURA 20: SUPERPOSIÇÃO ENTRE A ESTRUTURA DIVISIONAL E A REDES .....	94
FIGURA 21: DIAGRAMA GERAL DA ESTRATÉGIA COMPETITIVA .....	97



## RESUMO

A empresa objeto de análise neste estudo já exercita há alguns anos a atividade do planejamento estratégico. Trata-se de uma prática que é repetida anualmente e que, constata-se, aborda apenas parcialmente assunto tão complexo. O acompanhamento das idéias de alguns autores que se dedicam ao tema indica que a formulação de uma estratégia deve ser bem mais ampla e melhor elaborada que os exercícios até agora postos em prática pela empresa. Na tentativa de mudar este quadro, este trabalho contém os seguintes elementos: a) uma revisão da literatura que aborde as etapas da formulação de uma estratégia de forma deliberada em uma organização; b) a adoção de uma metodologia que permita a participação intensa dos funcionários, parceiros e interessados na organização, tanto nas etapas de análise como na formulação da estratégia; c) um estudo do ambiente externo à organização que envolva o macroambiente, o ambiente operacional em que a empresa atua e que procure construir cenários alternativos futuros para esta ambientação; d) uma análise interna da organização que aborde pontos fortes e fracos, alguns aspectos que indiquem níveis de performance futura e uma identificação das competências e recursos atuais; e) uma análise competitiva que confronte a realidade externa com os recursos e competências internas e que leve em consideração as atuais forças competitivas atuantes no mercado e as tendências futuras; f) a formulação de uma estratégia para a organização que identifique o que fazer para que a empresa atinja um novo posicionamento mais adequado aos desafios ambientais e de estratégias competitivas específicas para cada uma de suas unidades de negócio. O resultado esperado é um novo posicionamento estratégico para a organização, mais adaptado a uma nova realidade ambiental e mais competitivo.

## **ABSTRACT**

The company which is the object of this study has been practicing strategy planning for some years. This practice is done in a early basis and is only a slight approach to such a complex subject. The study of the ideas of some authors who are dedicated to this issue indicates that strategy formulation must be much wider and better elaborated the ones hitherto done. In a attempt to change this picture, this work gathers the following elements: a) a literature review of the stages of strategy formulation; b) the adoption of a methodology that allows an intense participation of workers, partners and other stakeholders in both analysis stages and strategy formulation; c) a study of the environment outside the organization that involves macro-environment, the operational environment of the company and that seeks the creation of alternative future cenaries for this ambience; d) an internal analysis of the organization that dipicts strong and weaks spots, some aspects that indicates levels of future performance and an identification of competencies and natural resources; e) a competitive analysis to face external reality with the internal competencies and resources considering the current market competitive forces as well as future trends; f) a formulation of a strategy to the organization that indicates what to do to achieve a new more adequated positioning regarding environmental challenges and the formulation of specific competitive strategies for each of its business units. The expected result is a new, more competitive, and more adapted to a new environmental reality strategic positioning for the organization.

## 1. INTRODUÇÃO GERAL

Há algumas décadas que a retórica utilizada nos trabalhos sobre Administração aponta para um ambiente em mutação, para uma nova realidade mais competitiva, para uma diferente postura dos clientes. Termos como descontinuidade, turbulência, surpresa, mudança, crise e muitos outros têm sido utilizados por diferentes autores (como Drucker, Kotler e Peters, por exemplo) em épocas também distintas, indicando que o ambiente empresarial dos seus tempos passava por transformações radicais. Embora a contínua repetição dessa retórica no decorrer dos últimos 50 anos possa sugerir que haja algum exagero e que as mudanças não estejam ocorrendo ou que, pelo menos, não sejam assim tão radicais, se for realizado um esforço em correlacionar as idéias desses autores com o contexto histórico de sua época, chega-se à conclusão que as tais mudanças estavam realmente ocorrendo, ao menos sob o ângulo de visão adotado pelos autores.

Segundo Ansoff e McDonnell (1984), o século XX apresentou três eras distintas para a atividade administrativa:

- a Era da Produção em Massa (1900-1930), caracterizada pela consolidação da Revolução Industrial e pelo mercado em rápida expansão: os esforços, então, eram no sentido do aumento da produção, busca de economias de escala e redução de custos; os produtos eram homogêneos e vendia aquele que oferecesse o preço mais baixo; a administração era voltada para dentro, com uma mentalidade de eficiência de produção;
- a Era do Marketing em Massa (1930-1950), quando as necessidades básicas da população já estavam atendidas e o consumidor passou a exigir produtos diferenciados; a visão administrativa tornou-se aberta e a orientação para a produção foi substituída pela orientação para o marketing;
- a Era Pós-Industrial (após 1950), quando a atividade administrativa deixou de enfrentar apenas os problemas de produzir e vender e passou a tratar de assuntos como inflação,

restrições governamentais, crises econômicas, relações trabalhistas não amistosas, avanços tecnológicos, concorrência internacional, insatisfação de consumidores e muitos outros; a ação administrativa aumentou consideravelmente o âmbito de sua atuação e as mudanças, oportunidades e ameaças multiplicaram-se.

Retóricas à parte, pode-se identificar presentemente duas mudanças significativas que estão afetando o ambiente empresarial e exigindo adaptação por parte das organizações. A primeira é conhecida como a passagem da era industrial para a era da informação, envolvendo aí a preponderância da tecnologia e dos sistemas de informação na atividade organizacional. A segunda é a globalização, que transformou mercados regionais e cativos em áreas de atuação de empresas de todo o mundo, acirrando a concorrência e exigindo esforços diferenciados para as empresas continuarem competitivas. Uma e outra forças somadas ensejam seguramente autores a afirmar e defender teses de que a atual transformação é a maior que já ocorreu, tal qual Drucker, na década de 1950, identificou a sociedade pós-guerra como uma “era de descontinuidade”. Entretanto, é inegável que a mudança ambiental que está se processando nos dias de hoje e a freqüência com que o ambiente está mudando é bem maior do que na primeira metade do século. Para comprovar esta afirmação, pode-se observar a recente variação de alguns números, como produção de energia, ciclo de vida de produtos ou número de telefones, bem como a explosão de uso de produtos novos, como computadores e internet. O efeito de toda essa turbulência no desempenho das empresas dependerá da capacidade destas de se adaptarem às novas realidades que estão se reconfigurando rapidamente.

Num período caracterizado por turbulência e mudanças, ganha força a estratégia empresarial, já que, segundo Rebouças de Oliveira (1991), num exercício de compilação de idéias de outros autores:

***“Estratégia empresarial é o ajustamento da empresa ao seu ambiente, em geral em constante mutação, quase sempre com a empresa alterando suas próprias características, tendo em vista esse ajustamento.”***

Assim como a Engenharia de Produção foi a disciplina mais importante nos primeiros 30 anos do século e o Marketing preponderou entre 1930 e 1950, a partir daí e de uma forma

crescente e acelerada, a Administração Estratégica passou a desempenhar um papel importante.

Mais recentemente, algumas linhas teóricas sugerem um período pós-estratégia. Hurst, Rush e White (1997) propõem a migração da gestão estratégica, excessivamente racional na visão dos autores, para a gestão criativa. Para Peters e Waterman Jr. (1997), deve-se voltar a enfatizar a ação na gestão das empresas, em detrimento do foco em planejamentos e estratégias. Também autores que tratam do tema específico da estratégia, como Ansoff e McDonnell (1984), indicam tendências para administração em tempo real, tal a velocidade das mudanças ambientais.

É exatamente dentro deste contexto que o presente trabalho se desenvolve. As mutações cada vez mais freqüentes do meio ambiente exigem das empresas um permanente estado de alerta e uma alta capacidade de raciocínio estratégico. O pensamento estratégico, por sua vez, não deve seguir o mesmo ritmo de alguns anos atrás, com extensos e burocráticos programas de elaboração de planejamentos, mas sim deve privilegiar características como flexibilidade, agilidade, inovação e criatividade dentro da organização, de modo a enfrentar as futuras mudanças ambientais que serão mais freqüentes e mais contundentes. A empresa ora objeto de estudo perdeu parte de sua capacidade competitiva em função das fortes e recentes mudanças, tanto no macroambiente como no seu ambiente operacional. Diante disso, propõe-se uma nova estratégia competitiva para esta organização, tanto no sentido de readaptá-la à nova realidade ambiental, como prepará-la para futuras mutações.

## **2. DEFINIÇÃO DO PROBLEMA**

### **2.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO**

A distribuição de veículos automotores funciona com base em um Contrato de Concessão Comercial, pelo qual um fabricante nomeia uma rede de revendedores. Para receber uma nomeação, o candidato deve satisfazer a uma série de exigências definidas pelo concedente, como prédio apropriado, móveis, ferramentas, equipamentos e instalações padronizados, capacitação para o negócio, capital de giro para a operação, garantias para crédito, entre outras. A composição da rede de revendedores é feita segundo critérios de potencial econômico, ou seja, é sugerido ao candidato um investimento proporcional ao retorno que a sua área de atuação possa dar. Segundo este critério, cidades com baixa capacidade de compra de veículos, quer por sua população, quer por sua pujança econômica, não deveriam ter um revendedor. Da mesma forma, os grandes centros urbanos devem abrigar mais de uma revenda, para bem atender ao mercado.

A contrapartida ao investimento do revendedor é a exclusividade de venda dos produtos do fabricante e da prestação de serviços de assistência técnica autorizada pela fábrica, na sua área demarcada. Treinamento, sistemas administrativos, análise de resultados, ferramentas especiais para oficina, propaganda nacional e outros serviços também são oferecidos ao concessionário.

A revenda autorizada explora a comercialização de veículos novos, peças e acessórios originais do fabricante, veículos usados e serviços de assistência técnica, tanto na parte mecânica como em chapeação e pintura. As primeiras grandes redes de distribuidores no

Brasil, General Motors, Ford e Volkswagen entre elas, foram montadas em fins da década de 50 e durante a década de 60, período de implantação da indústria automobilística no país. Em fins da década de 70, a Fiat estabeleceu-se no Brasil e organizou a sua rede. Durante toda a década de 80 e no início dos anos 90, o comércio de automóveis no Brasil foi dominado por essas quatro montadoras.

Particularmente, a Volkswagen do Brasil é a líder do mercado brasileiro desde a sua fundação. Hoje ainda tem uma participação de mercado ao redor dos 30%. Sua rede de revendedores é a maior e conta com aproximadamente 650 instalações, sendo 60 no Rio Grande do Sul. Na área metropolitana de Porto Alegre, oito revendas estão instaladas.

A *Guaibacar S. A. – Veículos e Peças* foi fundada em 3 de dezembro de 1964 por Edson Bürer que, na época, havia recebido a concessão da Volkswagen do Brasil. Rapidamente a empresa destacou-se no mercado de Porto Alegre e, durante a década de 70, posicionou-se como uma revenda de porte médio, vendendo 40 veículos novos por mês. Suas instalações, desde o início, situam-se na Av. São Pedro, nº 500, no bairro São Geraldo, na época pólo de revenda de veículos.

Em 1979, o setor automobilístico brasileiro sofreu o impacto da crise do petróleo e os efeitos se fizeram presente na Guaibacar, que regrediu de forma acentuada até 1984. Seu quadro de funcionários foi consideravelmente reduzido, suas instalações se deterioraram e ocorreu a paralização da comercialização de veículos novos e usados.

A partir de 7 de agosto de 1984, todo este processo passou a ser revertido com a aquisição da integralidade do seu capital pela Companhia de Participações Sinosserra, holding do Grupo Sinosserra, que já atuava no ramo de distribuição de veículos com revendas Chevrolet em Canela e Novo Hamburgo. À nova Diretoria da Guaibacar, coube a responsabilidade de conviver com um novo parceiro, a Volkswagen, e reerguer as operações comerciais e o nome da empresa no mercado metropolitano de Porto Alegre.

De 1984 a 1998, a Guaibacar transformou-se na maior revenda Volkswagen do Rio Grande do Sul em vendas de veículos novos e peças e a segunda em assistência técnica. Também está entre as maiores do Brasil e por seis vezes foi escolhida pela própria Volkswagen como “Empresa do Ano”, tradicional concurso no qual a montadora elege os seus dez melhores distribuidores no país. Atualmente, opera em duas sedes, sendo que, na Av.

São Pedro, estão instalados os Departamentos de Veículos Novos e Usados, a Oficina Mecânica e a Administração, enquanto os Departamentos de Peças e Oficina de Chapeação e Pintura situam-se na Av. A. J. Renner. Em 1997, seu melhor ano, a empresa vendeu, em médias mensais, 270 veículos novos, 80 veículos usados, R\$ 650 mil em peças e R\$ 230 mil em mão-de-obra, finalizando o ano com um faturamento total de R\$ 67 milhões. Em 1998, a crise asiática e as medidas corretivas tomadas pelo Governo afetaram decisivamente o desempenho do setor. O faturamento da Guaibacar caiu para R\$ 60.000.000,00 e a empresa promoveu um ajuste no seu quadro de pessoal, reduzindo de 240 para 200 funcionários. Em 1999, o mercado automobilístico brasileiro sofreu uma nova retração e o faturamento da empresa caiu mais 10%, em relação a 1998. Novos ajustes se fizeram necessários. No presente ano, embora esteja-se observando uma pequena retomada, o quadro geral não deverá mudar.

Presentemente, os desafios da Guaibacar não se restringem à consolidação de sua posição de destaque na rede Volkswagen do Rio Grande do Sul ou aos enxugamentos para fazer frente à queda das vendas. Na verdade, o mais difícil é a empresa adaptar-se às mudanças que o negócio de distribuição de veículos está enfrentando no mundo todo.

## 2.2 A SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Durante as décadas de 60, 70 e 80, o negócio revenda de veículos foi muito próspero. As quatro montadoras instaladas no Brasil dispunham de um mercado praticamente fechado, já que havia barreiras tanto para a instalação de uma nova montadora no país, como para a importação de veículos. Mesmo na “década perdida”, os anos 80, a diminuição da produção de veículos não afetou os bons lucros. Os acordos característicos de oligopólio funcionavam e a produção da indústria era sempre inferior à demanda, permitindo uma política de preços folgada em relação às estruturas de custos. As revendas de veículos também dispunham de instrumentos de proteção próprios e usufruíam de um ambiente altamente saudável para o desenvolvimento dos negócios. A venda de veículos novos era tão lucrativa que os demais setores eram freqüentemente negligenciados pela administração das revendas.

A década de 90 trouxe a liberação da importação de veículos, a desobstrução dos instrumentos de proteção e, mais recentemente, a instalação de novas montadoras no país.



Tudo isso foi acompanhado de um crescimento de mais de 200 % no mercado interno, segundo dados da ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), o que, de certa forma, arrefeceu o efeito das medidas de liberalização do mercado. Em 1998, entretanto, o mercado caiu 20 % e o setor das revendas, em regra, apresentou prejuízo.

A Guaibacar não só acompanhou a curva de desempenho de seu setor nos últimos anos, como também aumentou a participação de mercado, crescendo mais do que a média do setor. Em 1997, obteve o melhor desempenho de sua história, tanto em vendas como em lucratividade. Seu modelo consistia, então, em altos volumes de vendas em todos os departamentos, sendo que apenas a comercialização de veículos novos apresentava um lucro significativo e constante. Em 1998, com a queda do mercado, o desempenho em veículos novos teve volumes e margens reduzidos e já não foi suficiente para sustentar toda a operação da revenda, que não apresentou uma lucratividade satisfatória. Em 1999, o quadro agravou-se com uma nova queda de 20%, cenário mantido durante o ano de 2000.

É exatamente a adaptação da empresa a uma realidade ambiental que sofreu mudanças drásticas nos últimos anos e que não deve apresentar melhoras significativas nos próximos anos, o tema que este trabalho se propõe a desenvolver. A realidade acima exposta poderia induzir à formulação de trabalhos em diferentes áreas: marketing para aumentar vendas, contabilidade para buscar a redução de custos, recursos humanos ou finanças. A dimensão do problema e a sua relação com as mudanças ambientais indicam, porém, que a ferramenta fundamental a ser utilizada seja a estratégia, uma vez que só ela pode influenciar em toda a operação da empresa e permitir mudanças mais intensas.

O presente trabalho pressupõe que a turbulência do meio ambiente seja apenas mediana e admita a opção por uma mudança estratégica do posicionamento da empresa, não exigindo recursos mais agressivos, como administração e decisões em tempo real. Pretende-se desenvolver uma análise de competitividade que envolva o diagnóstico do meio ambiente e das capacitações internas, procurando definir o atual posicionamento da empresa no seu ambiente de negócios. Num segundo momento, já com as previsões de mutações ambientais futuras e de possibilidades de ampliação das potencialidades internas, pretende-se sugerir uma nova postura estratégica, mais competitiva, a ser adotada. O projeto encerra-se com a elaboração da nova estratégia competitiva da empresa, tanto em nível corporativo, como para

cada unidade de negócios, que fornecerá os direcionamentos básicos para a confecção de um Planejamento Estratégico e de um Planejamento de Potencialidades para as áreas funcionais. O trabalho, portanto, é delimitado no âmbito da estratégia, sem ater-se a planos, metas e ações. Mais adiante, no capítulo destinado à Fundamentação Teórica (Figura 2), pode-se observar com mais clareza a delimitação proposta.

O presente problema exige soluções e resposta à seguinte pergunta: *quais os rumos que a Guaibacar deve tomar para adaptar-se a uma nova situação no seu ambiente em que a venda de veículos novos, da forma como está sendo conduzida, não tem garantido a rentabilidade do empreendimento, seja por queda de volumes, seja por diminuição das margens de lucro?*

## 2.3 OBJETIVOS

O objetivo geral deste projeto é

- *definir para a Guaibacar uma estratégia competitiva dentro do seu ambiente de negócios.*

Pretende-se alcançar o objetivo geral, desenvolvendo o projeto em três etapas e, em que cada etapa corresponde a um objetivo específico a ser atingido. Os objetivos específicos são

- *investigar as tendências macroambientais e do ambiente operacional da empresa;*
- *identificar capacidades, recursos e potencialidades internas da empresa para competir em tal ambiente de negócios;*
- *desenvolver uma análise de competitividade que envolva a avaliação do contexto externo e das forças internas e propor uma nova estratégia competitiva para a Guaibacar.*

## 2.4 JUSTIFICATIVAS

Uma empresa que, em face de mudanças ambientais, teve uma queda significativa no seu desempenho, deve refletir sobre uma mudança de postura que possibilite o retorno aos bons resultados. Essa frase caracteriza a importância do tema escolhido para o presente projeto. No caso, essa importância é equivalente tanto para a empresa como para o pesquisador, que é Diretor da organização em estudo. Além disso, a Administração Estratégica cria um compromisso da empresa com a autocrítica, com a inovação e com a mentalidade empreendedora (Hasellhoff, apud Ansoff, 1976), condições essenciais para a modernização e o desenvolvimento de uma organização

A elaboração do presente projeto também mostra-se oportuna, pois, conforme está detalhado na descrição do problema, o ambiente operacional do segmento das vendas de veículos vem passando por mudanças radicais, como presença de um maior número de concorrentes, profundas modificações de volumes de vendas para cima e para baixo, reposicionamento estratégico dos fornecedores e diminuição das margens de comercialização. Além disso, também o contexto macroeconômico apresenta instabilidades, o que exige reposicionamento rápido por parte das empresas, sob pena de uma situação de dificuldade evoluir para um ponto sem retorno possível.

Também a realização deste trabalho é perfeitamente viável, tanto sob o ângulo da empresa como o do pesquisador, pois, para este, o trabalho coincide com uma exigência profissional atual e, para aquela, a necessidade assegura a viabilidade. Por suas próprias características de diagnóstico, o projeto dispensa maiores recursos financeiros. A maior exigência será o envolvimento de um bom número de funcionários da empresa.

### 3. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

#### 3.1 INTRODUÇÃO

Trabalhos sobre a atividade estratégica começam a aparecer com maior frequência na bibliografia a partir de 1950. O título do livro de Drucker, *Uma Era de Descontinuidade*, caracteriza bem a preocupação, na época, com as mudanças ambientais crescentes e imprevisíveis. Trata-se, naquele momento, de uma evolução do pensamento, pois, seguindo a classificação em eras de Ansoff e McDonnell (1984), na Era do Marketing em Massa (1930-1950), a preocupação com o ambiente já existia, mas não se consideravam as mutações drásticas, mesmo porque essas não ocorriam com frequência. Todas as obras relacionadas com marketing abordam intensivamente os problemas ambientais, mas é a abordagem por meio da *Estratégia Empresarial* que procura realmente enfrentar as mudanças ambientais.

O assunto *Estratégia* é abordado, na literatura, valendo-se de dois enfoques básicos. Primeiro, dentro do conceito histórico de que administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar, a Estratégia foi abrigada dentro da área do Planejamento. Inserindo-se as idéias das mudanças, da descontinuidade e da turbulência no estudo do ambiente, foi proposta a evolução do Planejamento de Longo Prazo para o Planejamento Estratégico. Para Ansoff e McDonnell (1981), a passagem de uma forma de planejar para a outra significou dois avanços: o futuro deixou de ser uma mera extrapolação do passado, incorporando descontinuidades e surpresas e o tempo de reação às mudanças ambientais ficou muito menor, envolvendo a antecipação.

O segundo enfoque, mais abrangente, propõe a Estratégia como uma disciplina independente e acima do Planejamento. Chiavenato (1982) diferencia a Estratégia como

especificando *o que fazer* e o Planejamento Estratégico como definindo *como fazer*. O próprio título do livro de Ansoff, Declerck e Hayes (1976), *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*, indica essa tendência. Sob esse ângulo, o Planejamento Estratégico passa a ser um instrumento de execução da Administração Estratégica que, mais ampla, passa a englobar a análise de competitividade, a postura estratégica, o Planejamento de Potencialidades e a administração em tempo real. Também a nova visão aponta para que as outras funções administrativas, a Organização, a Direção e o Controle, devam também ser estratégicas. Dessa forma, Administração Estratégica nada mais é do que uma forma estratégica de administrar uma empresa e Planejamento Estratégico é dotar um plano de preocupações estratégicas. Gaj (1986) aponta algumas diferenças importantes entre Planejamento Estratégico e Administração Estratégica:

- Planejamento Estratégico estabelece uma postura com relação ao meio ambiente; Administração Estratégica acresce capacitação.
- Planejamento Estratégico é catalizado; Administração Estratégica abrange e enriquece o processo.
- Planejamento Estratégico encerra-se com um plano; Administração Estratégica em um novo comportamento.
- Planejamento Estratégico lida com fatos e idéias; Administração Estratégica acrescenta aspirações.
- Planejamento Estratégico é um sistema de planejamento; Administração Estratégica é um sistema de ação.

A real dimensão da Estratégia pode ser entendida na obra *Safári de Estratégia*, onde Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998) oferecem um histórico do tema, tanto no meio acadêmico como empresarial e identificam dez escolas distintas, sendo que três delas oferecem uma abordagem prescritiva e deliberada do assunto, enquanto as demais descrevem o modo como o processo é desenvolvido nas organizações, sob diversos enfoques. As escolas prescritivas apontadas pelos autores são a escola do *design*, a escola do planejamento e a

escola do posicionamento e, de uma certa forma, elas se complementam e oferecem, em conjunto, um modelo adequado para o tratamento do problema.

Os primeiros estudos sobre estratégia (Chandler e Andrews estão entre os autores, na década de 60) correspondem à *escola do design*, que propôs um modelo de formulação de estratégia que busque atingir uma adequação entre as capacidades internas da organização e as possibilidades externas que o ambiente ofereça. O modelo SWOT (*strengths, weaknesses, opportunities e threats*) aponta para a identificação de forças e fraquezas da organização e oportunidades e ameaças do meio ambiente. A Estratégia, então, é concebida como um processo deliberado e consciente, centrada na pessoa do executivo principal, de formulação simples, informal e única para cada empresa.

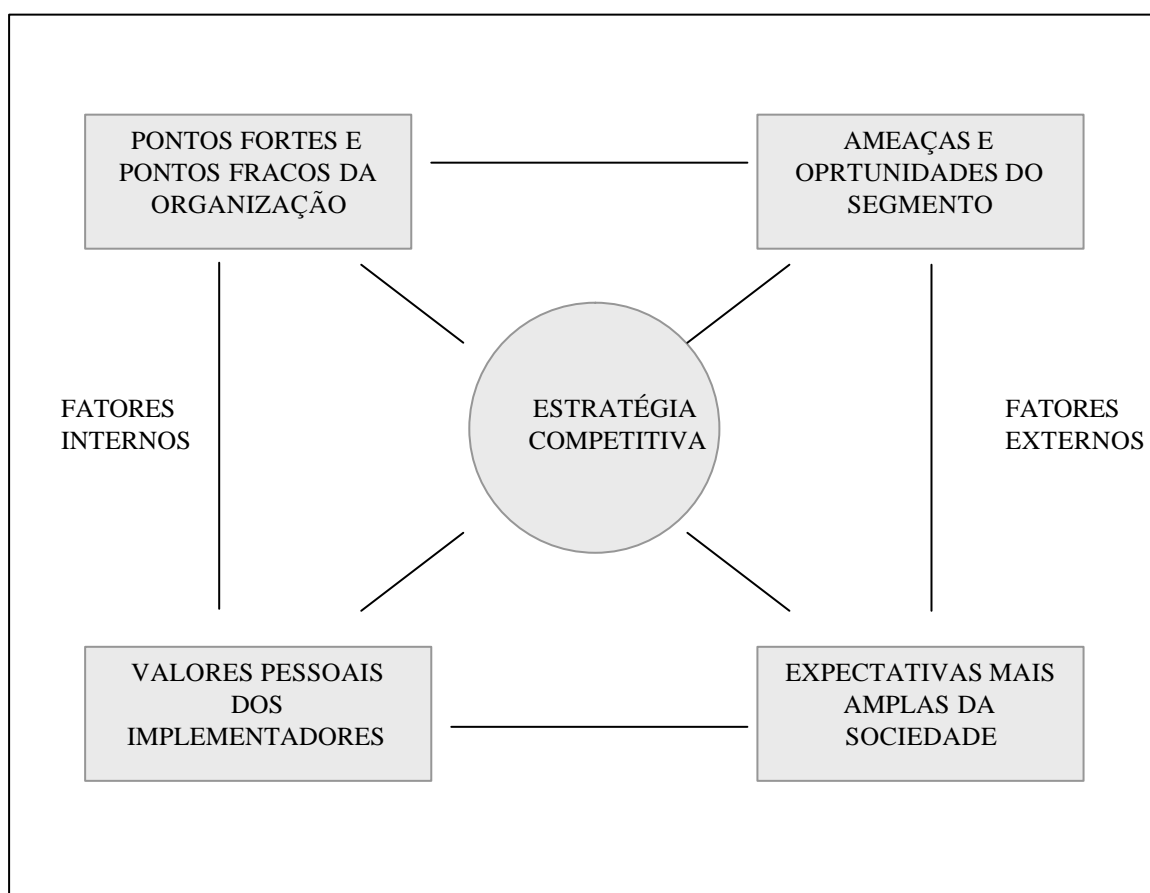
A *escola do planejamento* (um dos precursores foi Ansoff, em fins da década de 60) projetou o assunto para um nível mais alto de importância, com a proposta do Planejamento Estratégico, que incorporou ao modelo SWOT valores de acionistas e executivos, missão da organização, diferentes hierarquias de formulação estratégica (corporativa, de negócios, funcional e operacional), controle, avaliação e revisão de planos. Quanto à sua execução, o processo passou a ser formal e mecanizado e o executivo principal passou a aprovar os planos executados por uma equipe de planejadores.

A *escola do posicionamento* teve sua origem com a publicação de *Estratégia competitiva* de Michael Porter (1980). O autor concentra a sua atenção na análise do mercado, dinâmico e competitivo, e na seleção de uma posição estratégica para que a organização viabilize o seu desenvolvimento nesse mercado. Segundo o próprio Porter (1980), “estratégia é a criação de uma posição única e valiosa, envolvendo um conjunto de atividades”. Na escola do posicionamento, o instrumento forte do processo passa a ser a análise, que deve anteceder aos planos. A escola do posicionamento incorporou alguns dos instrumentos adotados pelas escolas anteriores, como as análises externa e interna, e pode ser considerada como a mais representativa das escolas prescritivas de estratégia.

As escolas ditas descritivas por Mintzberg et alii (1998) inicialmente questionam se o processo estratégico deva ser tratado de forma deliberada e programada e introduzem a formulação natural de estratégias emergentes na empresa, abordando temas como aprendizagem, contingência, conhecimento, cultura organizacional, mentalidade empreendedora, poder e política e mudanças organizacionais. A preocupação dessas escolas

não é na apresentação de um modelo para a formulação estratégica, e sim em verificar como o processo realmente ocorre.

Como o interesse deste trabalho é na formulação de uma estratégia competitiva de uma forma deliberada e consciente, os conceitos das três escolas prescritivas são mais adequados e será adotado um modelo de formulação que envolva aspectos de todas elas, embora centrado na ideia do posicionamento estratégico. A relativa complementaridade entre as três escolas fica saliente ao se observar no início da obra de Porter *Estratégia competitiva* (1980), um diagrama que representa o contexto onde a estratégia competitiva é formulada, destacando o método SWOT da escola do *design*, acrescentando valores pessoais dos gestores e expectativas da sociedade, características da escola do planejamento e reservando o centro do diagrama para o seu foco principal, a estratégia competitiva. A Figura 1 reproduz o diagrama.



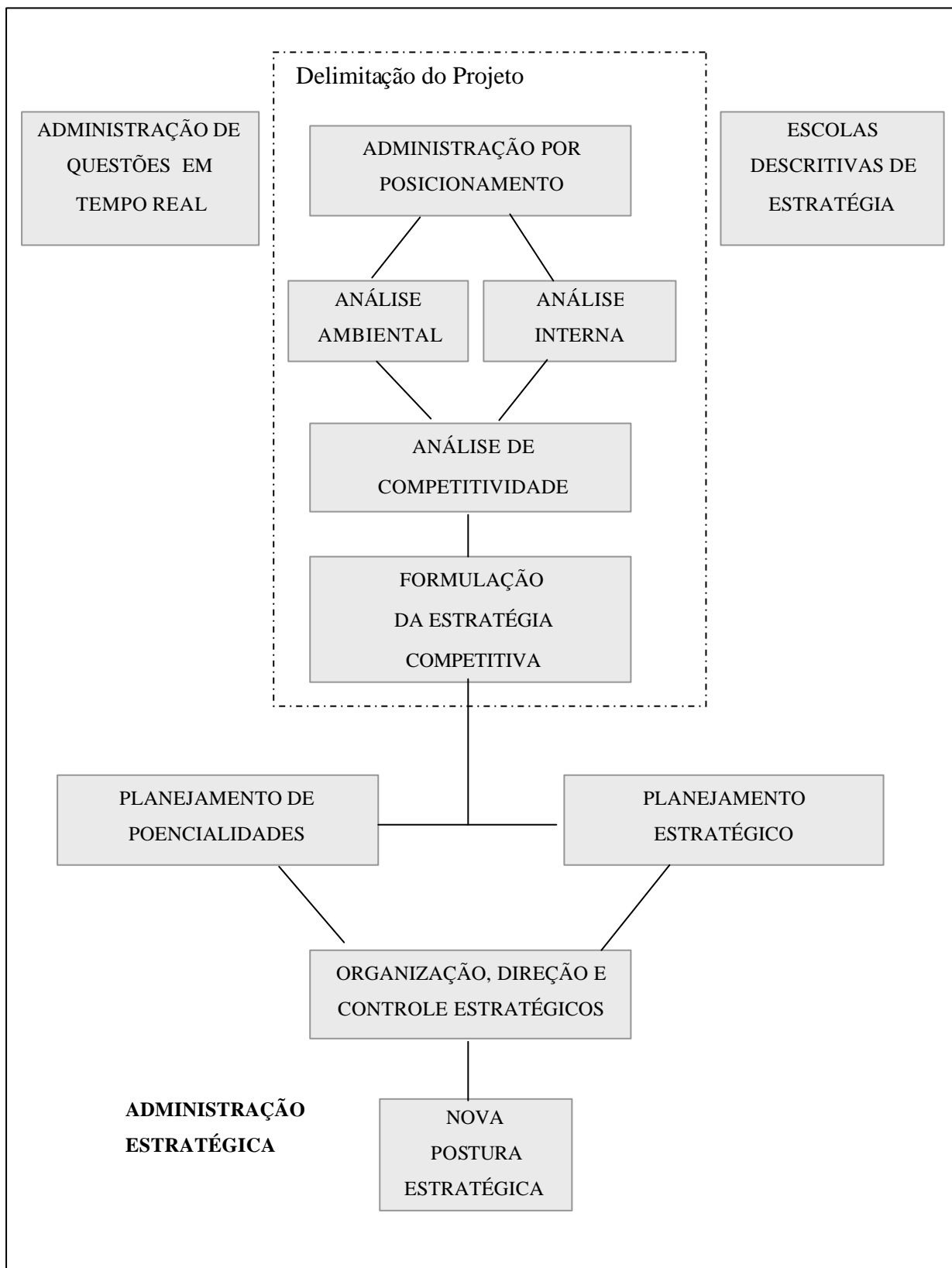
Fonte: Porter, *Estratégia competitiva* (1980)

Figura 1: Contexto onde a estratégia competitiva é formulada

Dentro dessa linha, consideram-se as etapas iniciais, as análises ambientais interna e externa, a análise de competitividade e a proposta da nova posição estratégica como anteriores e fornecedoras de linhas mestras ao Planejamento Estratégico. Este, por sua vez, desencadeia os planos, as metas e as ações necessárias para atingir a nova postura estratégica desejada. Paralelamente ao desenvolvimento do Planejamento Estratégico, a empresa precisa se recapacitar para enfrentar os novos desafios propostos. O instrumento utilizado para isso é o que Ansoff & McDonnell (1984) chamaram de Planejamento de Potencialidades e essa incorporação aos estudos da estratégia demarcaram a evolução definitiva do Planejamento Estratégico para a Administração Estratégica

A Figura 2 procura resumir, em um único quadro, as tendências mais atuais sobre a abrangência da Administração Estratégica e também estabelece as delimitações do presente trabalho.





Fonte: desenvolvido pelo autor, com base em Ansoff e McDonnell (1984) e Mintzberg et alii (1998).

Figura 2: Etapas da Administração Estratégica

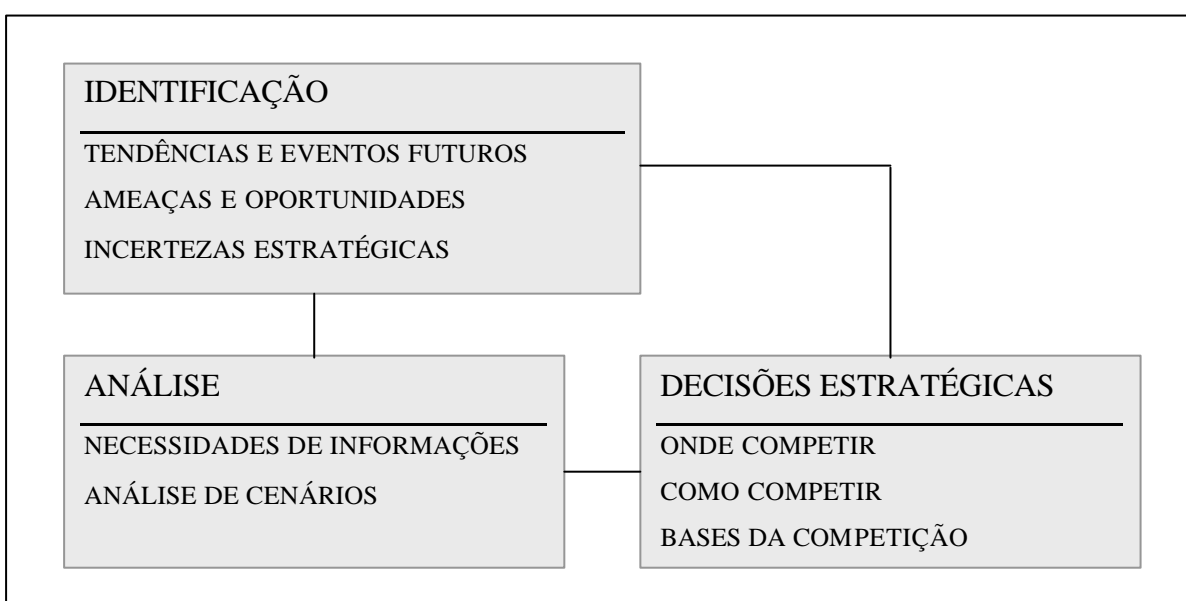
Segundo Ansoff e McDonnell (1984), deve-se escolher entre Administração de Questões em Tempo Real ou Administração por Posicionamento de acordo com o grau de turbulência do meio ambiente: se as mudanças do ambiente são apenas descontínuas, adota-se, como no presente trabalho, a administração por posicionamento; reserva-se a administração em tempo real para ambientes que apresentem mudanças surpreendentes. Num outro nível de questionamento, Mintzberg et alii (1998) sugerem que a estratégia possa ser conduzida de forma informal e emergente dentro da organização. A Administração por Posicionamento inicia-se pela etapa do diagnóstico, que envolve as análises ambientais externa e interna e a análise de competitividade, procurando-se caracterizar a atual postura estratégica da empresa e sugerindo uma nova postura a ser buscada, mais adequada à futura realidade ambiental, tanto no âmbito da corporação como para cada unidade de negócios individualmente. A partir daí, são emanadas as diretrizes básicas para a elaboração dos Planejamentos, Estratégico e de Potencialidades, que definirão as metas, os objetivos e as ações necessárias para a empresa se deslocar para a nova postura estratégica. Feitos os planejamentos, as demais funções administrativas devem ser desenvolvidas também sob um enfoque estratégico.

### 3.2 O AMBIENTE EXTERNO

O estudo ambiental originou-se com o avanço do Marketing como ferramenta administrativa, durante o período de 1930 a 1950. É importante salientar que o meio ambiente não pode ser focado apenas pela ótica de mercado ou de clientes, já que é do ambiente que a empresa capta ou aplica recursos financeiros, busca os recursos humanos necessários à sua operação, procura uma convivência harmônica com a sociedade, incorpora novos sócios ao negócio e absorve a tecnologia disponível. A literatura de Marketing aborda intensivamente o assunto, mas textos mais recentes (Porter, 1980, Ansoff e McDonnell, 1984 e Aaker, 1998) incorporaram idéias novas à abordagem.

Como metodologia de análise externa, Aaker (1998) propõe uma etapa de identificação de tendências, eventos futuros, ameaças, oportunidades e incertezas tanto no macroambiente como no ambiente operacional. Como frutos desta análise, é recolhida uma série de elementos que podem ser categorizados conforme as previsões de seu comportamento futuro: aqueles elementos que não mudarão e permanecerão constantes,

aqueles que sofrerão mudanças contínuas e predeterminadas e outros que terão comportamento incerto (Wack, 1985 e Porter, 1989). Este último grupo corresponde às incertezas observadas e a elas devem-se dar dois tratamentos: buscar maiores informações ou construir cenários alternativos em que os elementos constantes e predeterminados sejam comuns a todos e que cada possibilidade para os elementos incertos corresponda a um cenário. O modelo continua, procurando propostas de sugestões estratégicas para cada cenário alternativo, de modo a definir onde competir, como competir e quais as bases da competição. O modelo de Aaker está apresentado na Figura 3.



Fonte: Aaker, 1998.

Figura 3: Modelo de análise externa.

*O ambiente geral* ou macroambiente, segundo Aaker (1998), é constituído de um conjunto amplo e complexo de condições e fatores externos que envolve e influencia difusamente as empresas. Compõem o ambiente geral as seguintes variáveis:

- variáveis tecnológicas: sistemas de informática, telecomunicações, equipamentos, máquinas;
- variáveis políticas: monetária, tributária, distributiva, relações internacionais, legislação trabalhista, órgãos reguladores;

- variáveis econômicas: inflação, juros, mercado de capitais, crescimento do PIB, balanço de pagamentos, reservas cambiais, distribuição de renda;
- variáveis sócio-culturais: sindicatos, defesa de consumidor, cultura, educação, comunicação de massa;
- variáveis demográficas: densidade, mobilidade, migrações, crescimento, composição étnica;

Aaker ainda salienta que, além da análise das variáveis do ambiente geral, é importante observar de que forma esse ambiente está mudando e estabelecer as tendências e as incertezas para o futuro. As incertezas sugerem a construção de cenários alternativos para o futuro e, a partir daí, desenvolvem-se análises de competitividade para cada um desses cenários (Wack, 1985). Naisbitt (apud Kotler, 1994) refere-se às dez principais megatendências da atualidade como sendo:

- sociedade industrial para sociedade da informação;
- tecnologia forçada para tecnologia amigável;
- mercados nacionais para globalização;
- curto prazo para longo prazo;
- centralização para descentralização;
- ajuda institucional para auto-ajuda;
- democracia representativa para democracia participativa;
- hierarquias rígidas para redes de comunicação;
- migração de população para regiões mais quentes (EUA e Europa);
- uma ou duas opções para múltiplas opções.

A análise do macroambiente deve ser direcionada para aquelas variáveis ou para as tendências de mudança que realmente possam exercer alguma influência na empresa objeto de estudo.

*O ambiente operacional* é o segmento do ambiente geral mais próximo e relevante para a empresa. Aaker (1998) divide a análise do ambiente operacional em três setores principais:

- *Os consumidores ou clientes*: segmentação, motivações, necessidades não-atendidas.
- *Os concorrentes*: identidade, grupos estratégicos, performance, imagem, objetivos, estratégias, cultura, estrutura de custos, forças e fraquezas.
- *mercado*: dimensão, crescimento projetado, lucratividade, barreiras de entrada, sistemas de distribuição, tendências, fatores de sucesso.

Já sob a ótica da dinâmica ambiental, Ansoff & McDonnell (1984) especificam, em ordem crescente de turbulência, que o ambiente operacional pode se caracterizar por ser ou estar:

- repetitivo,
- em expansão,
- em mudança,
- descontínuo e
- surpreendente.

Os referidos autores salientam ainda que o grau mínimo de agressividade estratégica a ser adotada pela empresa deve ser proporcional ao grau de turbulência que o ambiente operacional apresenta. Propõem, então, soluções distintas para cada tipo de ambiente: administração conservadora para ambiente repetitivo, enfoque na produção para ambiente em

expansão, Marketing para ambiente em mudança, Estratégia para ambiente descontínuo e administração flexível para ambiente surpreendente.

O ambiente operacional também precisa ser analisado conforme a estrutura do setor. Porter (1980) sustenta que cada setor econômico apresenta um grau característico de competitividade de acordo com a atuação das forças que ali interagem. Por setor, entende-se aqui o que Porter denomina indústria, ou um grupo de empresas que oferecem produtos (ou serviços) bastante aproximados entre si e disputam o mesmo mercado, sendo, portanto, concorrentes. Segundo Porter (1980), “a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia com o seu ambiente”. Em sua análise, entretanto, Porter concentra-se no ambiente operacional, que chama de indústria. O macroambiente e os aspectos internos da empresa são pouco abordados pelo autor, que procura focar a competição. Salienta, ainda, que quanto maior a pressão exercida pelas cinco forças competitivas, menor tende a ser a rentabilidade naquele ramo de negócios.

A primeira força competitiva de Porter é a ameaça de *entrada de novos concorrentes* no setor. Essa possibilidade deve ser estudada a partir da existência das barreiras de entrada de um negócio, como a dificuldade de obtenção de economia de escala, a necessidade de capital, identidade e fidelidade à marca, custos de mudança por parte dos clientes, expectativas de retaliação, acesso aos canais de distribuição e aos fornecedores e eventuais políticas governamentais de proteção. A própria atratividade do setor pode ser tanto uma barreira como um incentivo a novos entrantes. Na análise de competitividade, deve-se, inicialmente, aferir a possibilidade de novos entrantes e projetar o novo quadro de concorrência a ser instaurado.

No modelo de Porter, a segunda força a ser avaliada é o lançamento de *produtos (ou serviços) substitutos*, possibilidade muito atual, tendo em vista as inovações tecnológicas. A ameaça de substitutos tanto pode vir por intermédio de diferenciações tanto de preço como de qualidade e, eventualmente, de ambas.

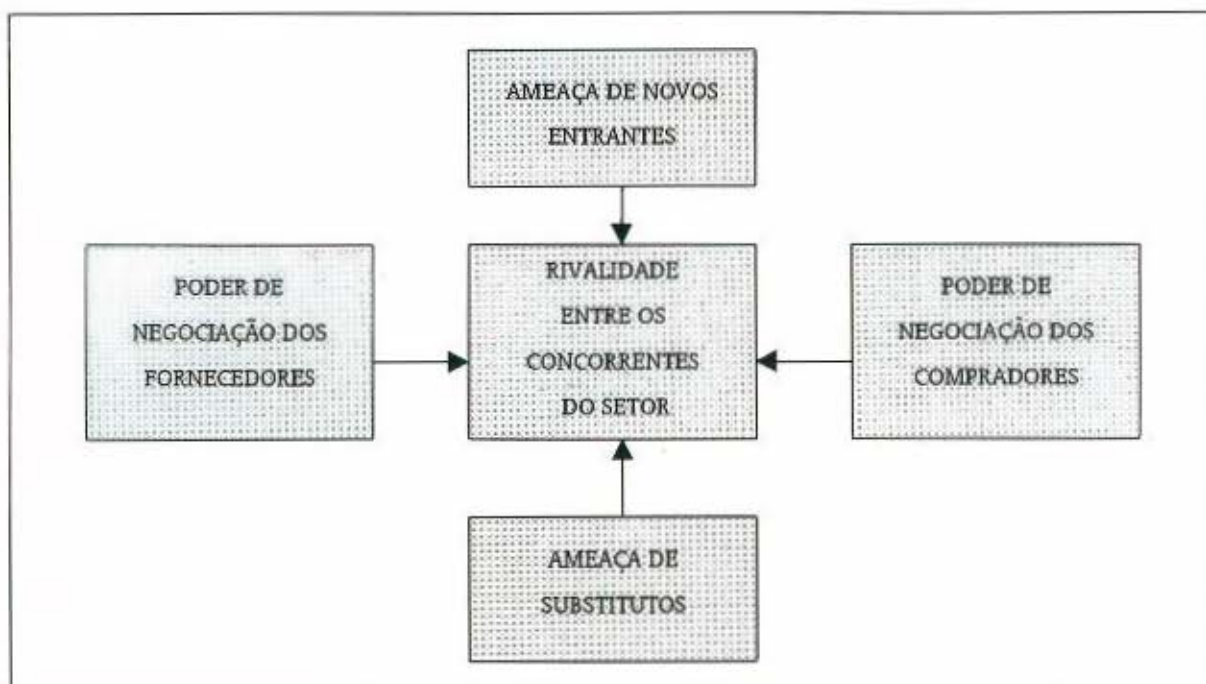
A análise dos *concorrentes* e a rivalidade existente no setor constituem o foco principal da abordagem de Porter. Segundo o autor, para se completar o perfil de resposta de um concorrente, deve-se vencer quatro etapas: conhecer ou projetar suas metas futuras, estabelecer hipóteses sobre sua postura empresarial, definir a sua estratégia atual e avaliar realisticamente as suas capacidades. De posse dessas avaliações, pode-se prever as respostas

que um concorrente dará e estabelecer a estratégia interna de modo a compensar ou tirar proveito dessas respostas.

O poder de negociação dos *compradores* depende de uma série de características, como quantidade de compras, procura e oferta, quantidade de informação do comprador, relações de preços, grau de diferenciação dos produtos e existência de produtos substitutos. As possibilidades de barganha dos clientes é um dos principais indicadores da possibilidade de rentabilidade de um determinado setor.

A última força competitiva abordada por Porter é o poder de negociação dos *fornecedores* e depende do número e tamanho destes, da dependência relativa entre empresa e fornecedor, da importância do produto para a empresa, do custo de mudança de fornecedor ou da diferenciação entre fornecedores.

Porter ainda salienta que, caso as cinco forças fossem imutáveis e intrínsecas ao ramo de negócios, a atividade estratégica se restringiria apenas a escolher o setor de atividade. Na verdade, as forças sofrem alterações tanto em função do macroambiente, como pela estratégia competitiva de uma empresa. A Figura 4 procura descrever o modelo de análise competitiva proposto por Porter.



Fonte: Porter, Estratégia competitiva (1980).

Figura 4: Forças que dirigem a concorrência em um setor.

### 3.3 A ANÁLISE INTERNA

A análise ambiental interna corresponde a um diagnóstico da capacidade de resposta da empresa em relação aos desafios do ambiente externo. Segundo Ansoff e McDonnell (1984), há quatro tipos de resposta que uma empresa pode apresentar:

- resposta operacional,
- resposta competitiva,
- resposta inovadora e
- resposta empreendedora.

O conceito de agressividade estratégica define a característica estratégica da empresa e o tipo de resposta que ela normalmente emprega. Segundo os mesmos autores, o grau de turbulência do meio ambiente é que define os níveis de agressividade e de resposta mais adequados. Entretanto, a empresa precisa ter capacitação para executar a resposta mais indicada. Este estudo é desenvolvido na análise interna da empresa.

A análise interna da empresa deve conter uma análise global e uma análise segmentada. A análise global visualiza a empresa como um todo e Ansoff e McDonnell (1984) indicam três focos principais para o estudo das capacitações internas de uma empresa: o perfil da alta administração e os valores dos acionistas, a estrutura organizacional e a carteira ou portfólio de produtos e serviços oferecidos pela empresa.

Ao se procurar traçar o perfil da alta administração e os valores dos acionistas, é importante identificar se os administradores têm um estilo mais audaz ou cauteloso, se seu comportamento é mais conservador ou empreendedor, se sua atitude é mais operacional ou estratégica e se os acionistas pretendem que o negócio seja de maior ou menor risco.

Quanto à análise estrutural da empresa, Chiavenato (1985) aborda a evolução das estruturas administrativas e cita, em ordem cronológica, a estrutura funcional, a estrutura por divisões, a estrutura matricial e a multiestrutura. Ansoff e McDonnell (1984) observam que o



aumento da turbulência no meio ambiente indica a substituição de um modelo estrutural por outro mais moderno, seguindo a mesma ordem cronológica apresentada acima.

Ansoff e McDonnell (1984) abordam o portfólio de produtos e serviços oferecidos por uma empresa segundo o seu escopo, a sua coerência e a sua diversidade. O escopo de uma carteira define os produtos e serviços, as fronteiras e o esforço da empresa para desenvolver e colocar no mercado cada um deles. A coerência estuda a interação entre as diferentes unidades de produto ou serviço, verificando a sinergia entre elas em relação aos consumidores, a criação de economias de escala, a funcionalidade, compartilhamento da área administrativa e a complementaridade. Sob a ótica da diversidade, a carteira deve procurar invulnerabilidade e flexibilidade em relação a uma adaptação rápida a turbulências e descontinuidades que venham a ocorrer no meio ambiente.

Conforme modelo de Ansoff e McDonnell (1984), na análise segmentada, devem-se inicialmente identificar no meio ambiente as Áreas Estratégicas de Negócios (AENs) que correspondem a segmentos distintos do ambiente no qual a empresa atua ou pode atuar. Complementarmente, divide-se a empresa em Unidades Estratégicas de Negócios (UENs) que são unidades responsáveis pelo desenvolvimento da posição estratégica da organização em uma ou mais AENs. Aaker (1998) sugere, para cada UEN, a divisão da análise em itens de performance (lucros, vendas, participação de mercado, valor para acionistas, indicadores financeiros, índices de satisfação de clientes, produtos e serviços, qualidade, marca, custos relativos, novos produtos) e fatores determinantes para as opções estratégicas (estratégia passada e corrente, problemas estratégicos, capacidade organizacional, recursos financeiros, forças e fraquezas).

A análise interna da organização também pode ser desenvolvida à luz da *Teoria da vantagem dos recursos* de Shelby Hunt (1995). Para o autor, recursos são entidades tangíveis ou intangíveis disponíveis na empresa para permitir que ela produza de forma eficiente e eficaz um produto ou serviço que ofereça um valor superior ou a um custo menor percebíveis por um determinado segmento do mercado. As idéias de Hunt partem de uma alternativa ao modelo de concorrência perfeita da Microeconomia e salienta que as empresas competem a partir de uma distinta combinação de recursos que permite a ocupação de uma determinada posição no mercado de vantagem competitiva que, por sua vez, resulta em uma performance financeira superior; para manter essa posição de vantagem, a empresa deve aplicar os lucros

em inovação e busca de novos recursos que reiniciarão o ciclo de vantagem competitiva. Ao contrário de uma das premissas básicas do modelo da concorrência perfeita, o mercado nunca está em equilíbrio, visto que as empresas estão em constante inovação para a obtenção de novos recursos, novas vantagens competitivas, melhor participação de mercado e melhor desempenho. A Figura 5 procura representar graficamente a teoria de Hunt.



Fonte: Hunt, The resource-advantage theory of competition, 1995.

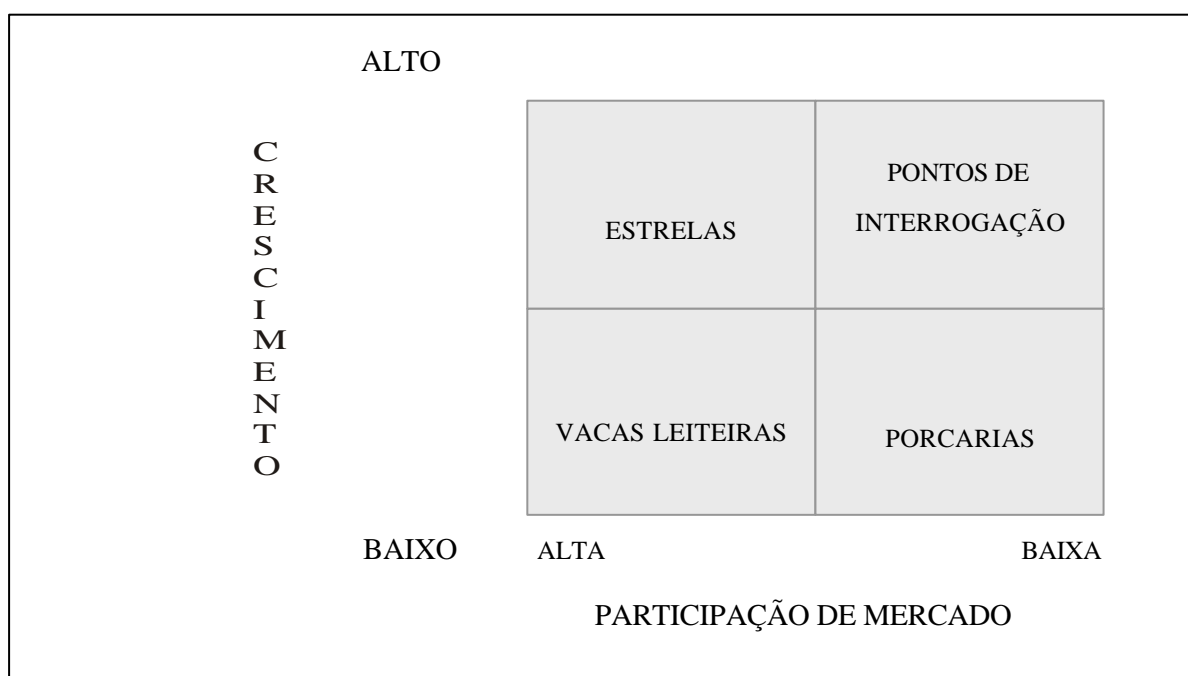
Figura 5: Esquema da Teoria da vantagem dos recursos.

Dentro da idéia de que recursos possibilitam posições no mercado e que essas permitem desempenho superior, Hamel e Prahalad (1995) propõem que as organizações podem ser concebidas como um portfólio de recursos (técnicos, financeiros, humanos) e que as empresas devem investir na produtividade dos recursos procurando aumentar o numerador (vendas, produção) e não buscando a diminuição do denominador (redução dos recursos), através de seu conceito de *alavancagem de recursos*. Valendo-se das vantagens que os recursos podem propiciar na competição, os autores propõem que as empresas se preocupem com a concentração (focalizar as aplicações dos recursos), acumulação, complementaridade, conservação e recuperação dos recursos). Assim, persegue-se a produtividade sem a solução pouco criativa da redução, então substituída por uma maior alavancagem, ou seja, obtenção de melhores resultados com o mesmo nível de recursos empregados.

Os mesmos autores já haviam contribuído (1990) com a idéia de que as organizações devem identificar e explorar as suas *competências essenciais*. Para eles, a competência essencial de uma empresa constitui-se em uma habilidade cumulativa básica que é exclusiva e difícil de ser imitada. Trata-se de algo acima das unidades de negócio que é aplicado por toda

a corporação envolvendo o comprometimento de todos os níveis e consolidando-se exatamente por causa disto. Habitualmente envolve a coordenação de diferentes habilidades produtivas e a integração e harmonização de múltiplas correntes de tecnologia. Em nível corporativo, as competências essenciais são as raízes das vantagens competitivas das diferentes unidades de negócio. No exercício de identificação das competências essenciais, deve ser testado se elas: a) permitem acesso potencial a uma ampla variedade de mercados; b) contribuem significativamente para os benefícios percebidos pelos clientes; c) são de difícil imitação pelos concorrentes.

Embora a análise de competitividade de uma empresa deva constituir-se em parte integrante da análise interna, sua elaboração deve envolver o ambiente dos negócios, como mercados, concorrentes e consumidores. Ansoff e McDonnell (1984) estabelecem a sua proposta de análise de competitividade com base no confronto entre o grau de turbulência do meio ambiente e a capacidade de resposta estratégica da empresa, concentrando seus estudos no interior desta. Os autores partem de um determinado cenário ambiental e procuram identificar tanto a agressividade da estratégia adotada, como as potencialidades internas da empresa para responder aos desafios ambientais. Incluem os procedimentos de análise por meio de matrizes, como a matriz BCG (proposta pelo Boston Consulting Group em 1970).



Fonte: Ansoff e McDonnell, Implantando a Administração Estratégica (1984).

Figura 6: Matriz BCG.

A matriz BCG ou matriz de portfólio de negócios baseia-se em duas variáveis, a participação de mercado e o crescimento do setor e, em duas premissas, a participação de mercado promove geração de caixa e o crescimento do setor exige caixa para investimentos e capital de giro. Assim, a matriz identifica quatro áreas: as vacas leiteira são negócios sem perspectiva de crescimento, mas lucrativos e que estão gerando caixa; as *porcarias* não apresentam perspectiva de evolução e não são lucrativas; os *pontos de interrogação* correspondem aos negócios ainda não lucrativos, mas que apresentam perspectiva de crescimento; e as *estrelas* são aquelas unidades que, simultaneamente, já são lucrativos para a empresa e ainda podem evoluir. Aplicada a cada UEN da empresa, a matriz BCG indica a posição competitiva de cada produto ou serviço e estabelece eventuais movimentos de portfólio que podem ser efetuados e a sua necessidade de investimentos.

Outras matrizes podem ser utilizadas em análise de competitividade. A matriz GE-McKinsey, é construída em função de duas outras variáveis, o grau de atratividade de um negócio ou AEN e a posição competitiva da empresa dentro desse mesmo negócio. Aaker (1998) sugere a matriz atratividade da AEN – habilidade da UEN, procurando posicionar as competências internas das unidades de negócio em relação aos mercados mais ou menos interessantes.

Os métodos matriciais indicam não só a posição estratégica ocupada por um determinado produto ou serviço, como também as possibilidades de mudança dessas posições e os efeitos ou solicitações de caixa que surgirão. São úteis na definição da atual Postura Estratégica adotada pela empresa e sugerem possíveis direcionamentos que devem ser tomados para a empresa alcançar uma nova Postura Estratégica mais competitiva.

### 3.4 A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA

Ansoff e McDonnell (1984) argumentam que uma das principais limitações que a ferramenta do Planejamento Estratégico apresentava era a preocupação com os pontos fortes e fracos das empresas e a insistência no emprego dos fortes, em detrimento dos fracos. Isso se transformava numa limitação à ação estratégica uma vez que, com frequência, as empresas encontravam poucas áreas atraentes de negócio onde seus pontos fortes eram aplicáveis. O

conceito de Postura Estratégica e a incorporação do Planejamento de Potencialidades vieram para corrigir este problema. Na visão dos autores, a postura estratégica é uma variável de posicionamento, ou seja, de como uma empresa se apresenta diante de seu ambiente de modo a atingir seus objetivos. Corresponde a uma idéia estratégica do negócio e a um potencial interno que tenha capacidade de responder de acordo com essa idéia. Cabe à Administração Estratégica verificar se

- a idéia estratégica do negócio ou a agressividade estratégica são adequados ao ambiente e às suas mudanças;
- a capacidade de resposta ou as potencialidades da empresa são suficientes para a operacionalização da idéia estratégica.

As respostas a estas duas questões correspondem à definição da atual Postura Estratégica da empresa. Na busca da futura Postura Estratégica, mais adequada e mais competitiva, podem-se exigir mudanças tanto na agressividade estratégica como nas potencialidades da empresa. Para tanto, a Administração Estratégica deve encontrar os direcionamentos básicos para as mudanças que forem necessárias. As mudanças serão conduzidas pelo Planejamento Estratégico e pelo Planejamento de Potencialidades.

A troca de um posicionamento estratégico atual por outro futuro, mais adequado à situação ambiental, segundo Hamel e Prahalad (1995), deve ser planejada através da *arquitetura estratégica*, que, tal qual uma planta arquitetônica, procura projetar as futuras formas de relação entre a empresa e os clientes e que competências essenciais serão necessárias para tal. A arquitetura estratégica não é um plano detalhado, e sim a definição de “o que precisa ser feito certo agora para que o futuro seja interceptado”.

Hamel e Prahalad (1989) salientam que a arquitetura estratégica, por ser um plano, deve ser acompanhada por algo que motive as pessoas a agir com vistas a um novo posicionamento no futuro. Este combustível seria a *intenção estratégica*, um sonho ou uma visão de como a organização quer ser no futuro. A intenção estratégica deve ser tão ambiciosa que a avaliação dos recursos atuais não sugira possibilidade de alcançá-la, criando um clima de insatisfação interna com esses recursos. A intenção estratégica permite uma clara noção da direção que a empresa quer seguir, denota a necessidade de inovação e criatividade para a

obtenção de novos recursos e cria uma idéia de destino para a organização. A intenção deve ser o propulsor emocional das pessoas da empresa, assegurando o seu comprometimento.

Tanto Ansoff e Mcdonnell como Hamel e Prahalad abordam a formulação da estratégia como um plano de transformação da empresa. Partem de uma inicial inadaptação ao meio ambiente e busca-se uma nova realidade interna, mais competitiva. Atingido o novo posicionamento, as novas mutações ambientais certamente exigirão um novo avanço, num processo contínuo de inovação e adaptação. Sob este ângulo, deve-se atentar para o conceito de *aprendizagem organizacional* (Stata, 1997). Se aprendizagem é um processo pelo qual indivíduos adquirem novos conhecimentos e percepções para modificar seu comportamento e suas ações, a aprendizagem organizacional envolve, além dos crescimentos individuais, a transferência para o coletivo desses novos conhecimentos e ações. Assim, a aprendizagem adapta-se ao conceito de estratégia como sendo uma forma de a organização mudar, embora de forma incremental e não abrupta.

A formulação da estratégia de uma organização, conforme a escola do planejamento, obedece quatro níveis hierárquicos (Mintzberg et alii, 1998): a estratégia corporativa, as estratégias de negócios (UENs), as estratégias funcionais e as estratégias operacionais.

Cabe à *estratégia corporativa* responder a duas questões básicas: de que negócios a organização deverá participar e de que forma gerenciar essa variedade de negócios, sob o ponto de vista de recursos e prioridades (Porter, 1987). É neste momento que a organização decide se irá focalizar a sua atuação ou diversificar suas atividades. A abordagem inicial é através do modelo AEN-UEN e devem-se testar a atratividade do setor, o custo de entrada e a validade da diversificação, em termos de possibilidades de obtenção de vantagem competitiva. Porter (1987) aponta quatro razões básicas para as empresas diversificarem: a gerência de carteira (incorporação de um novo negócio que individualmente é atrativo), reestruturação (incorporação de novo negócio que se torna atraente através de uma reestruturação), transferência de habilidades (incorporação de negócio que se torna atraente com a adição de habilidades já existentes na corporação) e compartilhamento de atividades (incorporação de negócio que tenha sinergia com os já desenvolvidos e deverá evoluir pela economia de escala). Porter recomenda a diversificação quando a transferência de habilidades ou o compartilhamento de atividades sejam possíveis, pois, só assim, o resultado corporativo

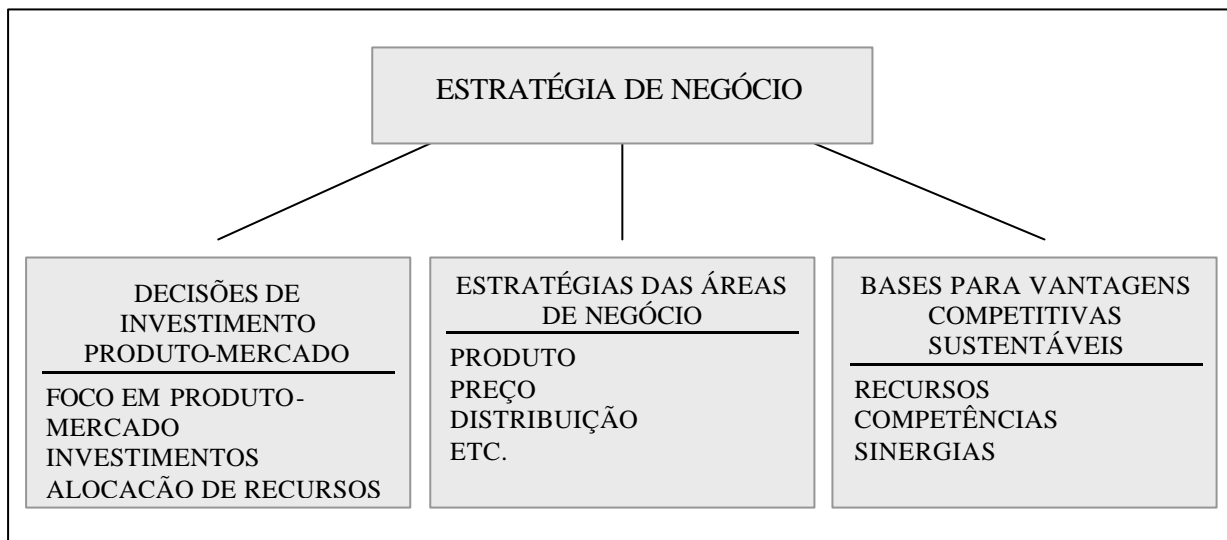
será maior do que a soma das unidades de negócios e se obterá realmente uma sinergia entre os negócios da corporação.

A segunda questão a ser respondida pela estratégia corporativa corresponde ao gerenciamento das unidades de negócio, procurando viabilizar a competitividade dessas unidades. Neste momento, as preocupações se voltam para dotar a empresa de uma cultura única que será disseminada por todas as UENs, da obtenção de sinergias nas atividades das unidades e da perseguição às competências e recursos necessários para operacionalizar as unidades.

Para o caso de empresas diversificadas, Aaker (1998) propõe a formulação das *estratégias de negócio* com as seguintes etapas:

- decisões de produto e mercado: produtos a oferecer, mercados a trabalhar, competidores a escolher e evitar, nível de integração vertical do negócio;
- nível de investimento: crescimento ou manutenção de posição, minimização de investimentos, utilização de recursos;
- estratégias funcionais: linha de produtos, posicionamento, preços, distribuição, produção e serviços, tecnologia de informação, segmentação;
- recursos e competências para a obtenção de vantagens competitivas sustentáveis;
- alocação de recursos não financeiros às UEN's: instalações, máquinas, pessoas;
- desenvolvimento de sinergia entre as UEN's.

O modelo de estratégia de negócio de Aaker está sintetizado na Figura 7.

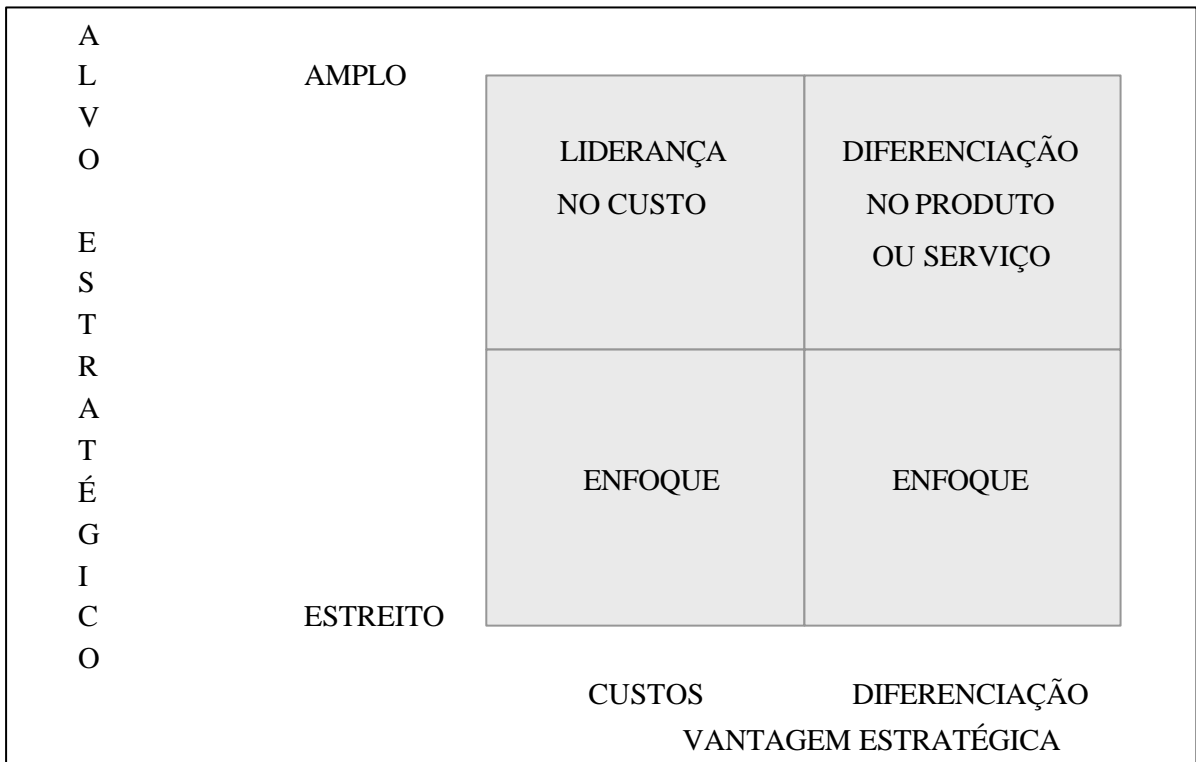


Fonte: Aaker, Strategic market management (1998).

Figura 7: Modelo de estratégia de negócio.

Segundo Porter (1980), toda estratégia de negócio deve visar à obtenção de uma *vantagem competitiva sustentável*. Henderson (1989) salienta que várias empresas podem conviver em um mesmo mercado, desde que cada uma exerça uma vantagem competitiva diferente da outra, como preço, qualidade, distribuição, serviço ou localização. Quando eventualmente duas empresas decidem concorrer apresentando a mesma vantagem competitiva, provavelmente prevalecerá a seleção natural. Portanto, na confecção de uma estratégia de negócio, a identificação da vantagem competitiva é tão importante quanto a sua implementação. Ao lançar as bases para a escola do posicionamento em 1980, Porter identificou três abordagens estratégicas com potencial para a obtenção de vantagem competitiva: obter a liderança em custos, oferecer um produto ou serviço diferenciado e adotar uma posição de enfoque em um segmento de mercado. A combinação das três estratégias genéricas redundava em quatro posicionamentos estratégicos distintos, já que dentro da estratégia do enfoque, pode-se ainda competir por custos ou diferenciação. A Figura 8 apresenta a matriz proposta por Porter.

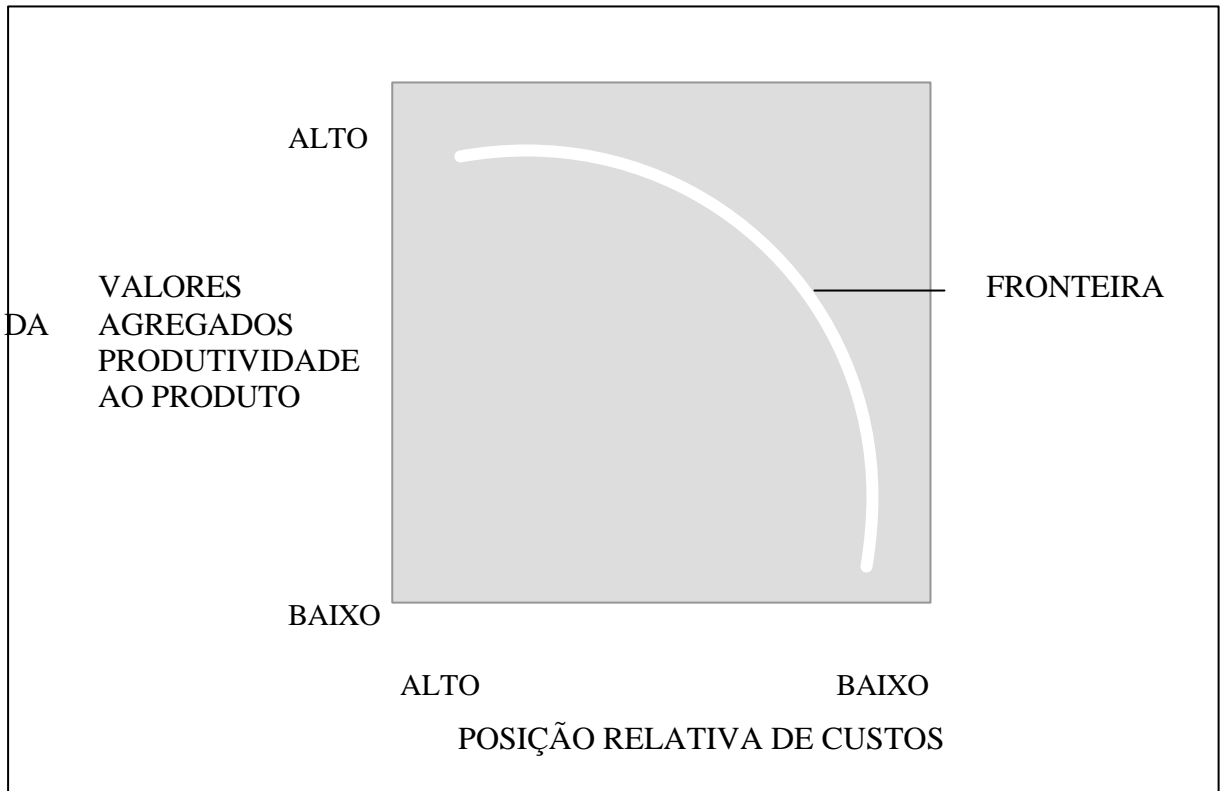




Fonte: Porter, Estratégia competitiva(1980).

Figura 8: Matriz de estratégias genéricas

Na época, Porter ainda alertou que as organizações deveriam optar por uma das quatro posições, visto que a tentativa de competir em dois campos criaria *trade-offs* insuperáveis. Principalmente o sucesso das indústrias japonesas com seus produtos de qualidade e baixos preços levou Porter (1996) a reavaliar suas posições e a apresentar limites para a competição tanto em custos como em diferenciação, mas reconhecendo que uma empresa possa competir tanto por diferenciação como por preço, conforme o gráfico da Figura 9.



Fonte: What's strategy, Porter, 1996.

Figura 9: Matriz da eficiência operacional.

De acordo com o gráfico de Porter, a produtividade define uma curva limite para possíveis posições estratégicas que combinem custos e qualidade distintas, e cabe à estratégia de negócio definir em que ponto abaixo da fronteira de produtividade da indústria a empresa irá posicionar seu produto ou serviço. Quanto mais próxima da fronteira de produtividade estiver posicionada uma empresa, mais eficiente ela será.

A competição pela liderança em custos envolve o projeto do produto ou serviço, os processos e as operações, as economias de escala, a curva de experiência e a eliminação de desperdícios (Aaker, 1998). Já se a organização optar pela diferenciação de seu produto ou serviço, deve se preocupar em gerar valor ao cliente, providenciar para que esse valor agregado seja perceptível e que essa diferenciação seja difícil de ser copiada (Aaker, 1998). A

opção pelo foco é adequada em situações de recursos limitados, consegue evitar confrontos com pontos fortes de concorrentes, oferece facilidades de implementação, reduz pressões competitivas indesejadas e proporciona um posicionamento estratégico mais definido (Aaker, 1998).

Mais recentemente, Day (1999) propõe a reunião dos dois conceitos, custo e qualidade, em um único: o valor ao cliente que é a soma dos benefícios percebidos menos os custos contraídos na aquisição e no uso de um produto ou serviço. De acordo com o autor, a competitividade deveria procurar maximizar essa diferença entre qualidade e custo para um determinado segmento do mercado.

Aaker (1998) propõe duas outras formas de obtenção de vantagem competitiva: a capacidade de antecipação e a sinergia entre as unidades de negócio da organização. A capacidade de antecipação envolve a disponibilização de um clima organizacional direcionado para a inovação e a modernização constantes e está associada não só à criação de vantagem competitiva como também à sua sustentação (Porter, 1990). Já a sinergia entre as unidades de negócio deve produzir tanto redução de custos e de investimentos como propiciar valor agregado ao cliente nas várias unidades.

Ghemawat (1986) aborda a problemática da sustentação das vantagens competitivas e, inicialmente, salienta que a obtenção de vantagens competitivas eventualmente contestáveis pode ser importante em determinados momentos, visto que o pioneirismo acumula imagem de marca e, ao menos por certo tempo, obtêm-se os frutos da liderança. Entretanto, a vantagem competitiva sustentável é que representa o desenvolvimento a longo prazo e o autor sugere três categorias para essas vantagens: benefícios pelo porte (economias de escala, curva de experiência e economias de escopo), vantagens de acesso (know-how, insumos e mercados) e restrições dos concorrentes (políticas governamentais e legislação, defesa de posições anteriores e atrasos de resposta).

Barney propôs, em 1997, um método para testar a validade de uma vantagem competitiva sustentável (Rowe e Barnes, 1998). Trata-se do método VRIO e, segundo o modelo, uma vantagem competitiva sustentável existe quando agrega Valor ao cliente, quando é Rara, quando é difícil de ser Imitada e quando as estruturas da Organização, seu processo de gestão e seus controles estão capacitados para explorar o potencial da estratégia.

As análises do ambiente geral e operacional, da estruturação interna da organização e da competitividade do setor servem de alicerces para a construção da estratégia corporativa e das estratégias dos negócios a que a empresa se dedica. Essas estratégias, por sua vez, constituem os fundamentos básicos para a confecção dos planejamentos estratégico e de potencialidades, e das estratégias funcionais de controladoria e custos, produção, operações e serviços, finanças, recursos humanos, sistemas de informação e marketing.

## **4. METODOLOGIA**

### **4.1 INTRODUÇÃO**

A forma mais genérica de estabelecer uma tipologia de pesquisa vale-se do Método Científico. Desta forma, os métodos podem ser indutivo, dedutivo, hipotético-dedutivo e dialético, conforme o apresentado por Lakatos e Marconi (1985).

Roesch (1995) apresenta duas outras tipologias básicas de pesquisa especialmente adequadas para trabalhos de conclusão ou dissertações de mestrado na área da Administração: uma, na linha da pesquisa científica e proposta por Patton (apud Roesch, 1995), apresenta cinco alternativas: Pesquisa Básica, Pesquisa Aplicada, Avaliação de Resultados, Avaliação Formativa e Pesquisa-Ação. Outra, sugerida por Schein (apud Roesch, 1995), aborda a pesquisa na área de Administração sob a ótica de um serviço de consultoria a ser desenvolvido na empresa e propõe três tipos: Proposição de Planos ou Sistemas, Pesquisa-Diagnóstico e Consultoria de Processos.

Gil cita abordagens da tipologia sob vários ângulos, sempre com direcionamento para pesquisas em Ciências Sociais. Segundo as técnicas de obtenção de dados os métodos utilizados podem ser experimental, observacional, comparativo, estatístico e clínico. Com base nos objetivos do trabalho, Selltiz (apud Gil, 1987) propõe a seguinte tipologia: Pesquisa Exploratória, Pesquisa Descritiva e Pesquisa Explicativa. E, segundo o envolvimento de pesquisador e pesquisado: Pesquisa-Ação e Pesquisa-Participante.

Opta-se por definir a metodologia do presente projeto tomando-se por base as tipologias direcionadas para a área de Ciências Sociais e Administração, especificamente.

Para definir a tipologia adotada, deve-se recordar o teor do trabalho, apresentado no capítulo da problemática. Elabora-se uma Análise de Competitividade que consiste em identificar e avaliar corretamente todas as forças, tanto externas como internas, que exercem influência na operação de uma empresa; num segundo momento, propõe-se uma nova Postura Estratégica para a empresa, sendo definidas as diretrizes básicas para um futuro trabalho de planejamento a ser implementado. O enfoque adotado pelo projeto é de apresentar um *diagnóstico* e propor uma solução.

#### 4.2 A PESQUISA-DIAGNÓSTICO

O método da Pesquisa-Diagnóstico proposto por Schein (apud Roesch, 1995) envolve a identificação de problemas e a proposição de soluções. É adequado a uma situação específica e a um momento definido, que pode ser comparado a uma fotografia, a interpretação dessa fotografia e propostas para mudar a fotografia. Enquanto o Método Científico convencional se alicerça na observação sistemática, na formulação de hipóteses e na sua comprovação, o método de diagnóstico inicia-se também pela observação sistemática e baseia-se no triângulo sintomas-diagnóstico-remédios. Por essa razão, a Pesquisa-Diagnóstico é indicada para o estudo de problemas práticos em empresas específicas, por esses serem particulares e exigirem definição e ações imediatas. Segundo Roesch (1995), a Pesquisa-Diagnóstico se aplica especialmente a pesquisas de mercado, análises de competitividade, referenciais de excelência (benchmarking) e outros projetos que possam envolver a integração da empresa ao seu ambiente.

A Pesquisa-Diagnóstico também é indicada para um trabalho preliminar quando se deseje a exploração inicial de uma situação para a confecção posterior de um projeto mais amplo. Segundo Gil (1985), a pesquisa apresenta caráter exploratório quando visa desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e idéias de modo a formular mais precisamente os problemas para estudos posteriores.

Sob a ótica do envolvimento de pessoas no projeto, é importante destacar que o diagnóstico solicita mais a experiência e a capacidade de interpretação do pesquisador, uma vez que o resultado final do trabalho não passa por experimentações ou comprovações. Por

outro lado, a etapa de análise interna do presente projeto exige também a ativa participação dos funcionários da empresa, principalmente dos mais graduados.

*Assim, o presente projeto obedece à metodologia da Pesquisa-Diagnóstico, utilizando-se preferencialmente de técnicas observacionais, comparativas e clínicas, com um objetivo exploratório e com uma postura participante, tanto do pesquisador, como do pesquisado.*

### 4.3 AS TÉCNICAS

Pode-se dividir em três etapas a construção da Pesquisa-Diagnóstico: a *coleta de dados*, a *análise do conteúdo* e a *elaboração do diagnóstico*. Exatamente pelas suas características, a coleta de dados utiliza-se de instrumentos predominantemente qualitativos. Neste projeto, utilizam-se técnicas observacionais (observação participante, visitas), comparativas (benchmarking, análise de resultados) e clínicas (questionários, entrevistas, dinâmicas de grupo), que apóiam-se em textos de Gil (1987) e Lakatos e Marconi (1985).

A observação é uma técnica fundamental na etapa de coleta de dados. Embora trate-se simplesmente do uso dos sentidos com vistas a adquirir conhecimento, ela pode ser utilizada como procedimento científico, desde que sirva a um objetivo, seja planejada, sistematizada, registrada e submetida a uma verificação de validade. No caso do presente projeto, adota-se a *observação participante*, uma vez que o observador faz parte do contexto em estudo. A observação participante é uma técnica que chega ao conhecimento de uma situação a partir do interior dela mesma e apresenta como vantagem o rápido acesso aos dados, a dispensa de intermediários e a possibilidade de esclarecimentos. A observação participante é empregada tanto na etapa de análise ambiental externa (no decorrer de visitas a outras empresas) como, e aqui com mais intensidade, na análise interna da organização, considerando tanto funcionários, como clientes e parceiros.

A entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações sobre determinado assunto. É uma técnica adequada tanto na fase de coleta de dados como para auxiliar na formulação de diagnósticos. Serve tanto para a obtenção de fatos, como de opiniões, sentimentos, descobertas, condutas e motivos. Trata-se de uma técnica que permite abrangência, flexibilidade e profundidade na obtenção das informações. Pela natureza

deste trabalho, adota-se com maior frequência a *entrevista em profundidade e não-estruturada* com pessoas de papel relevante no contexto em estudo. Entretanto, em alguns casos, aplicam-se *entrevistas rápidas, focalizadas e estruturadas*, podendo-se, então, ampliar o número de entrevistados. A entrevista é a técnica mais empregada no presente trabalho. O estudo do ambiente externo exigiu encontros com professores, empresários de vários setores da economia, gerentes de bancos, profissionais ligados à tecnologia da informação, gerentes e funcionários de montadoras de veículos, pessoal do setor de vendas de veículos (também de outros países), sócios, diretores, gerentes e funcionários da empresa pesquisada. A análise interna envolveu contatos com os acionistas e diretores, gerentes e funcionários, clientes, consultores e parceiros (principalmente o pessoal da Volkswagen). A análise de competitividade também utilizou-se de entrevistas, com representantes da montadora, pessoal do segmento de venda, profissionais de propaganda e mídia e também clientes.

O *questionário* é uma técnica que pode buscar as mesmas informações que a entrevista, apenas utilizando a forma escrita de comunicação. Pode abranger maior número de pessoas, ganhar tempo, manter o anonimato do entrevistado, mas mostra-se limitado quanto a fatores como profundidade e flexibilidade. Neste trabalho, o questionário é empregado em situações em que se deseje opiniões ou informações de um grande grupo de pessoas, por exemplo, funcionários ou clientes.

Em situações em que o trabalho exige, são utilizadas algumas técnicas de *dinâmica de grupo*, como trabalhos de grupo, seminários, entrevistas com grupo, painéis de discussão. Particularmente, estas técnicas são empregadas na etapa de análise interna da empresa, quando uma avaliação coletiva de situações e problemas torna-se necessária. Também na etapa de análise das informações e na construção do diagnóstico ou da estratégia, as atividades em grupos são empregadas, uma vez que é objetivo do presente trabalho a elaboração de uma estratégia com a participação de funcionários, gerentes, diretores e acionistas.

O envolvimento do trabalho com análise ambiental externa e estudos de competitividade sugerem a utilização da técnica do "*Benchmarking*", tanto no sentido de descobrir idéias de outros revendedores, como no processo de comparação de resultados. A técnica é empregada em visitas a outras empresas, fora do Estado e do País. Particularmente, a observação do que está ocorrendo nos países desenvolvidos, como os Estados Unidos, serve



de subsídio tanto para a antecipação das tendências ambientais do setor, como para respostas mais eficazes para as empresas se adaptarem às mudanças.

As etapas do diagnóstico, a análise ambiental externa e externa e a análise de competitividade, exigem *exame de documentação*. Diversas fontes, como relatórios internos dos fabricantes de automóveis, análise comparativa de indicadores de desempenho fornecidos pelas associações de revendedores, relatórios econômico-financeiros internos da organização, balanços publicados de outras revendas ou mesmo de empresas representativas de outros setores, revistas especializadas e literatura específica sobre mudanças e tendências ambientais, fornecem subsídios e informações para o presente estudo.

Ao fim da coleta de dados em uma pesquisa qualitativa, o pesquisador depara-se com uma quantidade enorme de anotações, questionários preenchidos, fitas de áudio, textos, relatórios e recortes de jornais e revistas. O procedimento seguinte é a *análise de conteúdo* e, tal qual a coleta de dados, pode também ser sistematizada. Segundo Gil (1987), a análise de conteúdo desenvolve-se em três etapas: a pré-análise ou etapa de organização e seleção das informações, a exploração do material que envolve codificação, enumeração e classificação dos documentos e o tratamento e interpretação que objetivam tornar os dados válidos e significativos. O fundamental é definir claramente as etapas do trabalho, as unidades de análise e a categoria das informações e distribuí-las de acordo.

É importante salientar que todo projeto de Pesquisa-Diagnóstico deve seguir um *modelo de análise* existente, uma combinação de modelos, ou um novo modelo criado pelo pesquisador. Este projeto adota basicamente o modelo de Aaker (1998) para a análise ambiental externa, o modelo de Ansoff & McDonnell (1984) para a análise do potencial interno, o modelo de Porter (1986) para a análise de competitividade, Porter (1985) e Hamel & Prahalad (1995) para a elaboração da estratégia corporativa e Aaker (1998) para as estratégias dos negócios.

A última etapa é a *construção do diagnóstico* propriamente dito quando, então, transcrevem-se os dados e as opiniões coletados, do referencial teórico pesquisado, de projeções e opiniões pessoais e de confecção das estratégias geradas no processo de pesquisa.

Para melhor caracterizar a metodologia aplicada nesta pesquisa, a Figura 10 procura identificar as etapas do trabalho, as técnicas utilizadas em cada etapa e os modelos de análise adotados.

<b>ETAPA</b>	<b>TÉCNICAS ADOTADAS</b>	<b>MODELOS DE ANÁLISE</b>
ANÁLISE AMBIENTAL	ANÁLISE DE DOCUMENTOS BENCHMARKING LITERATURA ESPECIALIZADA ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	AAKER
ANÁLISE INTERNA	OBSERVAÇÃO PARTICIPANTE ANÁLISE DE DOCUMENTOS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ENTREVISTAS RÁPIDAS QUESTIONÁRIOS DINÂMICAS DE GRUPO	ANSOFF & MCDONNELL
ANÁLISE DE COMPETITIVIDADE	ANÁLISE DE DOCUMENTOS ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE ENTREVISTAS RÁPIDAS DINÂMICAS DE GRUPO	PORTER
FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA CORPORATIVA	DINÂMICAS DE GRUPO ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	PORTER, HAMEL & PRAHALAD
FORMULAÇÃO DAS ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS	DINÂMICAS DE GRUPO ENTREVISTAS EM PROFUNDIDADE	AAKER

Figura 10: Etapas, técnicas e modelos de análise da pesquisa.

## **5. A ANÁLISE AMBIENTAL EXTERNA**

### **5.1 O MACROAMBIENTE**

Qualquer análise do macroambiente deve iniciar-se pela identificação da principal característica do ambiente global dos dias de hoje e que também deve continuar sendo a tendência para o século XXI: as constantes mutações, geralmente imprevisíveis e, algumas vezes, surpreendentes. O fator mudança é observável em todas as áreas do macroambiente e se faz sentir nas tendências demográficas, sócio-culturais, políticas, legais, econômicas e, principalmente, tecnológicas.

Sob a ótica das empresas, realmente tudo está mudando, em todas as áreas e em todos os negócios. A tecnologia evolui, a oferta de recursos oscila, o crescimento econômico ora avança, ora retrocede, a sociedade enfrenta crises, os sistemas econômicos e políticos são colocados em dúvida, as relações de trabalho se modificam, os hábitos de compra se invertem, enfim, o homem está mudando. Embora as mudanças estejam ocorrendo em todas as variáveis do macroambiente, o impacto causado em cada organização é diferente e é isto que deve ser analisado.

#### *5.1.1 As tendências demográficas e sócio-culturais*

As variáveis demográficas, em geral, não exercem um impacto significativo no negócio das revendas de veículos. Particularmente, a área metropolitana de Porto Alegre não passa por movimentos migratórios ou variações na composição étnica que justifique um

exame mais apurado da questão. Entretanto, tem-se observado uma modificação no perfil, tanto etário quanto social, dos clientes da Guaibacar e as razões básicas são duas: a mudança do público-alvo dos produtos lançados pelo fabricante e oscilações macroeconômicas que, eventualmente, insiram ou excluam alguns segmentos do mercado de automóveis. A Volkswagen, por tradição ao seu próprio nome “carro do povo”, sempre se fixou em produtos baratos e, durante muitos anos, ofereceu o produto de entrada no mercado ao consumidor brasileiro (o Fusca até 1986 e o Gol, até 1994). A partir de 1994 essa tradição foi abandonada pela montadora, cedendo espaço para as demais marcas crescerem no segmento e com reflexos no perfil sócio-econômico do cliente da marca. Por outro lado, mudanças macroeconômicas de 1994 a 1997 introduziram camadas significativas da população no mercado de carros novos, em função da distribuição de renda ocorrida com o fim da inflação. Infelizmente esse efeito não teve continuidade nos últimos dois anos. Há também uma tendência de crescimento na camada de maior faixa etária, na dos jovens e na das mulheres. De forma geral, uma revenda de veículos depende do portfólio de produtos de seu fornecedor e de mudanças na economia para definir o perfil de seus clientes e, como ocorrem oscilações nessas áreas, a revenda deve ter flexibilidade mercadológica para atender a todos os segmentos de mercado.

As variáveis sócio-culturais estão influenciando no segmento de distribuição de veículos de duas formas distintas: o significativo aumento do nível de informação e do grau de exigência e racionalidade dos clientes e o surgimento de hábitos diferenciados de compra, como a compra domiciliar pela internet. Essas mudanças culturais podem ser interpretadas tanto como ameaças como oportunidades. Entretanto, a organização que optar por perseguir oportunidades nessas mudanças poderá encontrar possibilidades de criação de vantagens competitivas, como diferenciação por qualidade ou canais diferenciados de venda.

### *5.1.2 O ambiente político e legal*

Na década de 90, o negócio de revendas autorizadas no Brasil passou por profundas mudanças que foram causadas por modificações dentro do ambiente político e legal. O setor foi desregulamentado, tanto no âmbito dos fabricantes, como na área da distribuição. Na esfera da indústria, o efeito mais significativo foi o aumento da competitividade entre marcas, tanto pela instalação de novas fábricas, como pela liberação das importações. No caso

específico da Volkswagen, a participação no mercado nacional caiu de 40 para 28%, na década.

A desregulamentação também trouxe uma nova realidade para o segmento de distribuição de veículos, com a mudança de alguns artigos da Lei 6.729 (de 28/11/79 e modificada pela Lei 8.132 de 26/12/90) que regula o setor. O conceito de área de atuação do concessionário foi reinterpretado, eliminando os mercados cativos e acirrando a competição entre revendedores, com flagrante repercussão nas margens de comercialização.

Embora o setor da distribuição de veículos no Brasil tenha passado por uma recente e forte desregulamentação, ainda se observa tendências de, no futuro, as mudanças na legislação privilegiarem o consumidor com mais poder e dotar os mercados de maior liberdade para a competição. Se o aumento do poder dos clientes exerce igual pressão sobre todos os competidores, a maior liberdade para competir estimula novos entrantes e competidores com distintos sistemas de distribuição, ameaçando os revendedores convencionais. Por outro lado, oportunidades também surgem, como acesso a mercados maiores e amparo legal para diminuir a pressão que os fabricantes exercem sobre o concessionário.

As medidas governamentais sempre exerceram forte influência no segmento, e durante toda a história da indústria automobilística brasileira, planos de investimento, mudanças de alíquotas de importação, novas políticas fiscais, medidas de restrição de crédito, mudanças nas leis trabalhistas e incentivos nacionais e regionais impactaram, ora de forma positiva, ora de forma negativa, o mercado de veículos no Brasil. Particularmente, a excessiva carga tributária aplicada ao setor estabelece um alto preço aos veículos nacionais e constitui-se num entrave ao aumento das vendas e da produção e na criação de economias de escala para o setor. As ações governamentais, embora ofereçam algum grau de imprevisibilidade, tendem, nos próximos anos, a funcionar como incentivador ao crescimento da indústria, percebendo-se, então, uma provável oportunidade para aumentar os negócios.

### *5.1.3 As variáveis econômicas*

Evidentemente as oscilações das variáveis econômicas exercem forte influência no segmento. O crescimento da economia na década de 70 e a melhora da distribuição de renda no período 94-97 propiciaram períodos de avanço para a indústria automobilística, da mesma

forma que a “década perdida” de 80 e as crises internacionais de 97 e 98 causaram retrocessos. Enquanto crescimento econômico e distribuição de renda possibilitam mudanças duradouras no mercado de veículos, o ambiente econômico também apresenta variáveis de ação mais rápida e com maior grau de imprevisibilidade, como mudanças em taxas de juros e oscilações no câmbio que influenciam na demanda ou na oferta do setor. Mas, tendo em vista o potencial do mercado brasileiro e as possibilidades de melhora a médio prazo da economia brasileira, é razoável se pensar que o setor está no limiar de um novo período de crescimento e da criação de oportunidades para expansão dos negócios.

#### *5.1.4 A tecnologia*

As transformações no ambiente tecnológico têm exercido impactos mais fortes no negócio de distribuição de veículos do que as outras variáveis ambientais. Conforme Clemons (1999), “as mudanças ambientais baseadas na tecnologia constituem uma das principais forças que alteram a natureza da vantagem competitiva”. Como, de forma geral, as mudanças demográficas, econômicas, políticas e sócio-culturais ocorrem em dimensão igual para todos os competidores de um segmento, elas devem ser monitoradas e até previstas para possibilitar a adaptação das empresas. Já os avanços tecnológicos devem ser identificados e perseguidos pela organização. Frequentemente a introdução de novas tecnologias inverte posições de vantagem competitiva.

No segmento das vendas de veículos, o impacto tecnológico ocorre tanto na evolução do principal produto, o carro, e nos equipamentos e ferramentas para sua manutenção, como na tecnologia da informação e nas suas diferentes áreas de repercussão. Se, por um lado, os veículos estão cada vez mais confiáveis, diminuindo a demanda por serviços, a sofisticação dos equipamentos de manutenção estão melhorando a qualidade dos serviços e, principalmente, diminuindo os seus custos. Percebe-se também uma tendência de padronização de serviços em função da alta tecnologia, o que pode significar o fim de um diferencial competitivo. Quanto aos novos entrantes, o alto investimento em tecnologia pode significar uma barreira, mas a diminuição das necessidades de treinamento e qualificação profissional, pode ser um incentivo. Outro aspecto a considerar é que a sofisticação dos veículos está inibindo uma fonte de lucro do revendedor: a instalação de acessórios.

Os efeitos da tecnologia da informação em um distribuidor de veículos partem da eficiência interna, através da viabilização de indivíduos competentes, equipes de alto desempenho, integração dos diferentes setores entre si e da empresa com parceiros e fornecedores (Tapscott, 1995). Atingido esse nível, o sistema de informação possibilitará uma gestão eficiente e custos reduzidos. O nível de competência superior corresponde ao posicionamento da empresa na rede global (Tapscott, 1995) que permitirá a evolução, a aprendizagem e a flexibilidade internas e um amplo relacionamento com o mercado e os clientes. Destacam-se, nesse aspecto, a via do comércio eletrônico, que vai ao encontro das mudanças nos hábitos de compra, e o marketing de relacionamento, sustentado por bancos de dados, que individualiza a relação empresa-cliente.

Sob a ótica das mudanças tecnológicas, pode-se observar que o atual sistema de distribuição de veículos, seguindo uma analogia com o ciclo de vida de um produto, já atingiu o seu apogeu e, presentemente, encontra-se naquele período em que a demanda ainda é consistente, mas em declínio; em contrapartida, sistemas alternativos de distribuição vêm surgindo e aumentando gradativamente a sua importância e a sua participação. O novo sistema de distribuição será certamente aquele que conseguir integrar de forma mais efetiva todas essas novas tecnologias, em busca da eficiência interna e da melhor abordagem ao cliente.

#### *5.1.5 Resumo das tendências macroambientais*

A análise das influências do macroambiente no negócio da distribuição de veículos fica melhor caracterizado ao se observar o quadro da Figura 11.

<b>AMBIENTE</b>	<b>MUDANÇA</b>	
DEMOGRÁFICO E SÓCIO-CULTURAL	1	PERFIL DOS CLIENTES
	2	EXIGÊNCIA DOS CLIENTES
	3	HÁBITOS DE COMPRA
POLÍTICO	4	DESREGULAMENTAÇÃO
	5	INCENTIVOS AO SETOR
	6	TRIBUTAÇÃO
ECONÔMICO	7	CRESCIMENTO DA ECONOMIA
	8	DISTRIBUIÇÃO DE RENDA
	9	TAXA DE JUROS
	10	CÂMBIO
TECNOLÓGICO	11	SOFISTICAÇÃO DOS CARROS
	12	EQUIPAMENTOS DE SERVIÇO
	13	TI E REDUÇÃO DE CUSTOS
	14	TI E GESTÃO
	15	TI E RELAÇÃO COM CLIENTES
	16	TI E APRENDIZAGEM

Figura 11: Resumo das mudanças macroambientais

Na tentativa de categorizar por importância as tendências de mudança observadas no macroambiente, pode-se construir uma matriz que coteje a probabilidade de ocorrência de uma determinada mudança com a possível impactação desta mudança nos negócios da empresa em estudo. A Figura 11 reproduz esta matriz.





## 5.2 O AMBIENTE OPERACIONAL

O ambiente operacional é constituído pelos consumidores, pelos competidores e pelas características do mercado. Os *consumidores* devem ser analisados buscando a segmentação, entendendo as suas motivações e buscando as suas necessidades não satisfeitas (Aaker, 1998).

### 5.2.1 Os consumidores

No negócio da distribuição de veículos, as definições básicas sobre segmentação de mercado ocorrem num componente anterior da cadeia de valores: é o fabricante dos veículos quem executa estudos e decisões de segmentação para então projetar o seu produto. Ao revendedor autorizado cabe a comercialização dos produtos e relacionar-se com os segmentos definidos previamente. Tampouco são do distribuidor as decisões de graduação de esforços, já que estas dependem das mixagens de produção oferecidas pelo concedente. Além disso, os segmentos podem mudar rapidamente, em função de um novo produto ou de maior volume de produção de um modelo específico. O revendedor autorizado deve ter abrangência, agilidade e flexibilidade suficientes para relacionar-se com todos os segmentos propostos pelo fabricante e mudar rapidamente quando assim for exigido.

Podem-se, entretanto, identificar alguns segmentos de mercado importantes dentro dos negócios da Guaibacar:

- negócio de veículos novos relaciona-se com clientes da classe média à classe alta, com oscilações conforme a linha de produtos; empresas que adquirem veículos para serviço e taxistas são os outros segmentos importantes;
- setor de veículos usados pode trabalhar os segmentos da classe média baixa à classe alta, com maior ênfase na classe média;
- a área de peças tem como clientes de varejo os proprietários de veículos (da classe média à classe alta) que executam manutenção em seus veículos e procuram por acessórios; no atacado, os clientes são as oficinas mecânicas particulares e outras revendas;

- a assistência técnica trabalha com clientes particulares (da classe média à classe alta), empresas e seguradoras que encaminham veículos sinistrados de seus clientes;
- com exceção da venda de peças no atacado, que tem abrangência estadual, todos os negócios se concentram em clientes que residem na área metropolitana de Porto Alegre.

Os segmentos de mercado sugeridos acima podem ser diferenciados por potencialidade na formação dos volumes de vendas e da lucratividade da empresa. Durante muito tempo, apenas as operações de vendas de veículos novos sustentaram o bom desempenho; hoje, entretanto, embora este setor ainda responda pelos maiores volumes, a rentabilidade de todos os segmentos deve ser tratada com igual atenção.

Se os consumidores são definidos previamente pelo fabricante e a revenda não precisa se preocupar muito com as decisões de segmentação, entender as motivações e as necessidades de cada segmento deve ser função fundamental para o distribuidor desempenhar o seu papel. O ato de compra de um veículo obedece a impulsos e racionalidade e, ao chegar à revenda, os compradores finais de veículos novos já exerceram em grande parte a sua racionalidade e estão praticamente definidos quanto à marca e modelo de veículo a comprar. Neste momento, são mais sensíveis a preços e atendimento, visto que a qualidade do produto é igual em todos os revendedores da marca. Já os compradores de veículos usados analisam a relação custo-benefício no momento da compra e a qualidade do produto passa a influenciar a decisão. Os clientes particulares que buscam os serviços de assistência técnica procuram preferencialmente por atendimento e qualidade nos serviços. Já as empresas, as oficinas mecânicas, as seguradoras e outros clientes pessoa jurídica são mais sensíveis aos preços e à presteza no atendimento, seja dos serviços ou da entrega de peças.

Independente da segmentação, os consumidores, de forma geral, estão com maior bagagem de educação, mais bem informados, mais bem preparados para a tomada de decisões, mais diversificados em conhecimentos e exigências, menos leais e mais conscientes do seu poder. Numa tentativa de resumo, os consumidores estão centrados em si mesmos - “customer centric” (Kearney, 1998) - e, certamente, serão eles os consumidores que determinarão os sistemas de distribuição de veículos que predominarão nos próximos anos.

De uma forma geral, os consumidores sentem necessidade de um novo tipo de relacionamento com o seu distribuidor de veículos. Se cabe ao fabricante inventar novos produtos, é função do distribuidor inovar nas formas de comercialização e no atendimento de serviços. Vendas virtuais, atendimento a domicílio, ambiente agradável na loja, campanhas de fidelização, transparência nas negociações, garantias de qualidade e marketing de relacionamento são algumas das ferramentas inovadoras que o revendedor pode utilizar para conquistar e manter seus clientes.

### 5.2.2 *Os competidores*

Para definir-se quem são os *competidores* importantes da Guaibacar, têm-se, à disposição, distintos níveis de abordagem. Sob um enfoque amplo, todos os revendedores de veículos, autorizados ou não, e independentemente da marca competem no mercado de venda de veículos; da mesma forma, o mercado de serviços é disputado por oficinas autorizadas e particulares e no mercado de peças convivem peças originais e peças do “mercado paralelo” (peças que não são distribuídas a pela rede da marca). Pode-se restringir a abordagem para os concessionários (eliminando os distribuidores independentes), os serviços autorizados (sem incluir as oficinas particulares) e aos distribuidores de peças genuínas. Em um último esforço de focalização, a concorrência pode ser analisada entre os representantes de uma única marca.

Neste estudo, cada Área Estratégica de Negócios obedecerá a um critério distinto de identificação de competidores. É importante recordar que as AENs habitualmente freqüentadas pelos distribuidores autorizados são quatro: venda de veículos novos, venda de veículos usados, venda de peças e prestação de serviços de assistência técnica, tanto mecânica como de chapeação e pintura. Por se entender que a decisão de modelo e marca de veículo novo a ser comprado está associada prioritariamente ao marketing do fabricante, esta AEN será comparada com os revendedores Volkswagen da Grande Porto Alegre. Já o setor de veículos usados deve entender como competidores todos os comerciantes oficialmente estabelecidos na área metropolitana. Os serviços de mecânica devem ser comparados com oficinas autorizadas Volkswagen e os serviços de chapeação devem considerar também as reparadoras particulares de médio e grande porte. Já o setor de peças, por sua estrutura atacadista, deve se preocupar com os revendedores autorizados no âmbito estadual. A figura 13 sintetiza o processo de identificação dos principais competidores da Guaibacar.

<b>AEN</b>	<b>ÁREA</b>	<b>COMPETIDORES</b>
VEÍCULOS NOVOS	METROPOLITANA	REVENDAS VOLKSWAGEN
VEÍCULOS USADOS	PORTO ALEGRE	COMERCIANTES ESTABELECIDOS
PEÇAS	ESTADUAL	REVENDAS VOLKSWAGEN
OFICINA MECÂNICA	METROPOLITANA	REVENDAS VOLKSWAGEN
CHAPEAÇÃO	METROPOLITANA	OFICINAS DE PORTE

Figura 13: Identificação de competidores

É importante salientar que algumas tendências destacadas no estudo do macroambiente podem modificar sensivelmente o panorama de competitividade da empresa em estudo. Sobretudo a consolidação das vendas virtuais na distribuição de veículos deverá forçar a identificação de novos e inesperados competidores.

A concorrência na venda de veículos novos, peças e serviços de mecânica concentra-se entre os revendedores Volkswagen da Grande Porto Alegre e deve-se destacar dois deles, visto que os demais, seja por sua baixa participação de mercado, seja pela distância da sua localização, não exercem significativa influência nos negócios da Guaibacar. O *competidor A* é um dos mais antigos concessionários Volkswagen do Brasil e, durante muitos anos, exerceu a liderança incontestável do mercado. Presentemente disputa essa liderança com a Guaibacar. Suas instalações são boas e muito bem localizadas, apresentando ótima visibilidade ao mercado. Tem uma excelente imagem entre clientes e sua marca é a mais forte dentre os revendedores Volkswagen do Rio Grande do Sul. Tem filiais em duas das principais cidades gaúchas, o que lhe garante alguma sinergia nas operações. A referida empresa trabalha bem todos os negócios da revenda, mas concentra suas atenções em veículos novos e em assistência técnica. Sua estratégia mercadológica consiste em agregar à sua imagem de marca um ótimo relacionamento com seus clientes mediante boa prestação de assistência técnica, assegurando assim uma demanda natural por negócios em sua loja. Utiliza-se menos da mídia de massa que seus concorrentes e tem alguma tendência de preservação das margens de comercialização, mesmo com algum sacrifício de volume. Exatamente por isso, vem perdendo participação de mercado nos últimos dez anos, embora tenha reagido em 1999. A

boa imagem junto ao mercado consumidor é, entretanto, acompanhada de uma carregada estrutura de custos e, por isso, tem dificuldades de apresentar boa lucratividade, problema agravado com as dificuldades recentes do setor. Carece de capital de giro, mas seus controladores complementam as necessidades com empréstimos de coligadas.

O *competidor B* também é tradicional no mercado de Porto Alegre, mas não tem uma imagem de marca tão positiva. Recentemente trocou suas instalações para as proximidades da Guaibacar, com vantagens tanto na localização como na visibilidade, acirrando, em consequência, a competição pelos negócios. Focaliza claramente a sua operação na venda de veículos novos, desprezando as demais áreas de negócios. Por essa razão, apresenta uma estrutura enxuta, mas um baixo faturamento. Há algum tempo, ocupa o terceiro lugar na participação de mercado, porém recentemente aproximou-se dos líderes. Sua ação comercial é mais agressiva, com ostensiva utilização da mídia de massa e flexibilidade na política de preços. Assim, sua relação com os clientes é mais pragmática, com boa captação de novos compradores, mas baixa taxa de manutenção. Até 1997, apresentou boa lucratividade mas, com a queda do mercado de veículos, sua excessiva dependência dessa área de negócios afetou significativamente seu desempenho. O negócio é o único dos controladores e a empresa também carece de capital de giro, utilizando-se dos financiamentos do banco do fabricante.

A área de negócios de veículos usados apresenta inúmeros competidores que podem ser divididos em três grupos estratégicos: os revendedores autorizados de todas as marcas, os comerciantes independentes bem estabelecidos e estruturados e os pequenos comerciantes. Os revendedores autorizados apresentam como vantagens a sinergia com outros negócios e a credibilidade; carecem de competitividade na compra e formação do estoque, por receberem veículos usados dos compradores de novos. Os comerciantes bem estabelecidos têm uma imagem quase tão forte quanto os autorizados e flexibilidade na formação dos estoques; os líderes do mercado pertencem a este grupo. Os pequenos comerciantes têm como principal vantagem os seus baixos custos, já que sua estrutura é pequena e os compromissos fiscais e trabalhistas, menores.

Semelhante é o mercado de serviços de chapeação e pintura, onde convivem vendas autorizadas Volkswagen e oficinas particulares bem instaladas. A disputa é pelo relacionamento com as seguradoras e as vendas têm como principal diferencial a marca e a

credibilidade, e as particulares apresentam uma menor estrutura de custos, particularmente no custo da mão-de-obra.

A Figura 14 apresenta uma grade de forças dos principais competidores e os pontos fortes e fracos estão considerados em comparação com as revendas autorizadas de todas as marcas que operam no mercado metropolitano de Porto Alegre.

	VEÍC. NOVOS	PEÇAS E MECÂNICA	VEÍC. USADOS	CHAPEAÇÃO
RECURSOS E COMPETÊNCIAS	COMPETIDOR A	COMPETIDOR B	COMERCIANTES	OFICINAS
INSTALAÇÕES				
PONTO E VISIBILIDADE				
IMAGEM DE MARCA				
MARKETING				
FORÇA DE VENDAS				
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO				
QUALIDADE				
RELAÇÃO COM CLIENTES				
CREDIBILIDADE				
PORTFÓLIO				
SINERGIAS				
CADEIA DE VALOR				
ESTRUTURA DE CUSTOS				
ESTRUTURA ADMINISTRATIVA				
RECURSOS HUMANOS				
CULTURA				
ACESSO A CAPITAL				
ACESSO A TECNOLOGIAS				
INOVAÇÃO				
ESTRATÉGIA				
FLEXIBILIDADE				

	PONTOS FORTES
	FORÇA MÉDIA
	PONTOS FRACOS

Figura 14: Grade de forças dos principais competidores.

### *5.2.3 O mercado*

Embora uma revenda autorizada de veículos atue em diferentes áreas de negócio, pode-se considerar que o mercado é único: os compradores de veículos, uma vez que são eles que também compram peças e demandam por serviços. A relação revendedor-cliente inicia-se no momento em que o cliente pensa em adquirir um veículo da marca representada; a partir daí, inicia-se um relacionamento que envolve a conquista do cliente, a venda de acessórios, venda de seguro, serviços no período de garantia do produto, venda de garantia estendida, serviços fora da garantia e serviços de chapeação. Considerando-se, então, todos os negócios, pode-se dizer que a dimensão do mercado de um revendedor de veículos é definida pela venda de veículos novos de sua marca e no seu território de atuação. Entretanto, se se considerar o negócio específico da venda de veículos, o mercado é mais amplo, visto que inclui todos os compradores potenciais de automóveis da região. Na prática, a decisão da marca do veículo a comprar está mais na esfera da competição entre fabricantes do que entre os revendedores e, neste trabalho, analisa-se o mercado de venda de veículos da marca Volkswagen na Região Metropolitana de Porto Alegre.

O mercado de veículos no Brasil passou por um crescimento acelerado de 1990 a 1997, chegando aos dois milhões de unidades. As crises internacionais causaram dois anos de queda, acumulando 40% de retração. Neste período, a Volkswagen perdeu 4% de participação de mercado nacional em função dos novos fabricantes e da reação da Ford. Particularmente em Porto Alegre, a redução foi ainda maior, visto que a instalação da nova fábrica da General Motors no Estado aumentou a participação desta marca. Portanto, está-se falando de um mercado que consumia 1.400 veículos Volkswagen por mês em 1997 e que presentemente está comprando 700 unidades. Observa-se que, pelo efeito multiplicador de negócios da venda de um veículo novo, os mercados de peças e assistência técnica da marca caíram, aproximadamente, nessa mesma proporção. Identificam-se, entretanto, forças que determinarão o crescimento deste mercado a curto prazo. Espera-se uma recuperação da economia brasileira e uma reação da marca, tanto em nível nacional como regional. A própria Volkswagen já prevê em seu planejamento um aumento de 15% na produção para o ano 2000 e a continuidade desse crescimento nos próximos cinco anos.



Se os volumes de vendas diminuíram, as margens de comercialização caíram mais ainda. Após um período em que os fabricantes de veículos no Brasil eram apenas quatro e protegidos por fortes barreiras tanto contra a instalação de novas fábricas como contra a importação, a abertura do mercado brasileiro indicou apenas um caminho para o bom desempenho das montadoras de veículos aqui instaladas: o aumento do volume de produção, de modo a criar economias de escala. O efeito na rede de distribuição foi significativo, visto que ela sempre trabalhou administrando uma oferta menor do que a procura. Presentemente, observa-se uma grande concorrência entre revendedores nas áreas metropolitanas, com forte impacto na lucratividade das operações. Os fabricantes, com o objetivo de aumentar a sua fatia no mercado, forçam as margens mais para baixo, com campanhas de vendas baseadas em bonificações e preços de custo. As quedas nas margens de comercialização não se constituem privilégio do setor, nem do país, pois internacionalmente também se observa esta tendência.

O remédio para quedas de volumes e reduções de margem é sempre um enxugamento e a redução de custos. O negócio das revendas autorizadas de veículos, entretanto, oferece limitações nesse sentido. Planos de capitalização que definem níveis mínimos de estoque, mixagem de compras obrigatórias, exigência de fidelidade nas compras, acordos de preços, campanhas cooperativas, descontos por alcance de objetivos, investimentos obrigatórios e padrões mínimos de atendimento são alguns dos compromissos assumidos que inibem ações de adaptação dos concessionários. Dessa forma, os revendedores, de uma maneira geral, não conseguiram reduzir suficientemente seus custos para acompanhar a queda do mercado e das margens e o setor apresentou nos últimos dois anos um desempenho ruim.

Em poucos anos, o mercado de distribuição de veículos novos passou de um mercado de demanda para um mercado de oferta. Enquanto na década de 80, os clientes precisavam inscrever-se em filas para adquirir o seu carro, hoje, há uma maior oferta de marcas e modelos e, dentro de um mesmo modelo, existem inúmeras alternativas de distribuidor. Além dos concessionários autorizados da sua região, o cliente pode procurar comerciantes independentes que dispõem de informações de estoque e preços de concessionários de outros estados e executam as vendas, com entrega posterior. Essas vendas à distância, embora ainda não apresentem números significativos, podem estar indicando uma tendência de ampliação de negócios via internet.

### 5.3 A ANÁLISE ESTRUTURAL DO SETOR

O modelo de análise estrutural de uma indústria proposto por Porter (1979) procura identificar as forças que interagem em um determinado setor e que determinam o estado de competição e a rentabilidade e atratividade desse mercado. Aplica-se o modelo para a análise do mercado de veículos novos Volkswagen na área metropolitana de Porto Alegre, pois a AEN de veículos novos é a mais atrativa dentre aquelas de que uma concessionária autorizada participa e dela decorrem as potencialidades das demais áreas estratégicas de negócio.

#### 5.3.1 A ameaça de novos entrantes

Tradicionalmente, o setor de distribuição de veículos apresenta barreiras à entrada de novos competidores no negócio, dentro da estrutura tradicional da rede de revendedores autorizados. Como se trata de uma concessão comercial, o sistema é regido por lei e para o concedente nomear um novo representante em área já ocupada, existem algumas exigências condicionantes:

- os revendedores já instalados na área não devem estar apresentando participação de mercado acima da média nacional na região;
- um novo revendedor deve preencher inúmeros requisitos como capital mínimo, instalações adequadas e outros;
- distâncias mínimas entre as instalações dos revendedores devem ser preservadas;
- os fabricantes realizam estudos de potencial de mercado para determinar o número de revendedores para cada região;
- os concessionários estabelecidos têm preferência em uma nova nomeação, no caso de ser indicada a necessidade de um novo revendedor,.

Embora todas essas dificuldades, a Volkswagen pode e quer nomear um novo revendedor para Porto Alegre, em função do pequeno número de revendedores (na década de 90, quatro revendedores fecharam na área metropolitana) e da baixa participação de mercado da marca em relação à participação nacional. As efetivas barreiras à entrada de novos concorrentes são de natureza econômica e não legal. Historicamente, o negócio de distribuição de veículos foi de alto investimento, alto retorno e baixo risco. Presentemente, ainda exige alto investimento, mas o retorno é baixo e o risco é alto, principalmente em regiões metropolitanas, onde atuam vários revendedores. A atratividade do setor caiu muito e os candidatos vem desistindo do negócio, após estudar o mercado.

Entretanto, caso se concretize a instalação de um novo revendedor Volkswagen em Porto Alegre, constitui-se em uma séria ameaça à Guaibacar. Um novo revendedor certamente escolherá uma localização adequada em relação ao atual estágio de desenvolvimento urbano da cidade. Como as economias de escala são fatores determinantes do sucesso empresarial, certamente o novo revendedor virá para disputar uma significativa participação de mercado e os seus investimentos e sua agressividade serão proporcionais a essa intenção. O layout das novas instalações, os equipamentos, os processos, os sistemas de informação e as bases de remuneração (participação em resultados, salário variável, vinculação de ganhos com satisfação dos clientes e rentabilidade, entre outros fatores) serão mais modernos, traduzindo-se em vantagem competitiva de custos. Provavelmente tal desafio será enfrentado por grupo competente.

Outros novos entrantes a analisar são aqueles que poderão disputar o mercado sem passar pelo crivo do fabricante. Hoje já se pode comprar um veículo novo através de comerciantes estabelecidos sem vinculação a nenhuma marca e que se abastecem de veículos de outros revendedores autorizados (os “boqueiros”); em outros países também já existem redes não autorizadas de assistência técnica que estão construindo a sua marca; além disso, estão surgindo os revendedores virtuais, assunto que será abordado em seguida.

### *5.3.2 A possibilidade de sistemas substitutos*

No caso em estudo, o produto é o próprio sistema de distribuição de veículos. Presentemente, uma típica compra de veículo ocorre da seguinte forma:

1. o cliente seleciona uma ou mais marcas para o seu futuro veículo, influenciado por experiência anterior, opiniões, mídia, revistas especializadas, etc;
2. o cliente visita um revendedor para conhecer de perto o veículo desejado;
3. decidido pelo produto, o cliente coteja preços e condições entre os distribuidores da marca na sua região;
4. o cliente compra o veículo em um distribuidor local.

Um possível sistema de distribuição alternativo poderia substituir os passos 3 e 4 pelos movimentos seguintes:

- 3'. decidido pelo produto, o cliente entra na Internet com a descrição do veículo, em sites de revendedores, ou de empresas que fazem pesquisa de preços em nível nacional;
- 4'. cliente compra o veículo de um revendedor distante, ou o revendedor local aceita negociar pelo preço mínimo encontrado no país.

Uma terceira alternativa para a negociação seria:

- 3". decidido pelo produto, o cliente entra no site da fábrica, especifica e encomenda o seu veículo, por um preço que elimina custos de estoques, impostos em cascata e outras despesas inerentes à cadeia de valor;
- 4". cliente compra o veículo do fabricante e identifica o revendedor que lhe entregará o produto e receberá uma comissão da fábrica.

É inegável que as vendas pela internet podem constituir-se num substituto para o atual modelo de distribuição de veículos. Pode-se, também, tirar algumas conclusões importantes:

- sistema substituto é uma ameaça às empresas que insistem apenas na forma convencional de comercialização;

- sistema substituto pode constituir-se numa oportunidade para toda a cadeia de valor do setor encontrar uma solução para a lucratividade de todos os seus componentes;
- implantado o sistema substituto, o atual modelo de revendedor com áreas e capital para altos estoques, grandes equipes de vendas e outras características das vendas locais deve ser substituído por outro, mais direcionado ao atendimento e à encomenda e não à pronta entrega.

### *5.3.3 O poder de negociação dos compradores*

Quando fez-se a análise dos consumidores e do mercado da Grande Porto Alegre , foi salientado a inversão ocorrida durante a década de 90 de um mercado de oferta para um mercado de procura. No caso em estudo, o poder de negociação dos compradores é muito grande, uma vez que, apesar da maior parte das compras envolverem clientes individuais, o produto veículo novo é padronizado ou não diferenciado, existe uma permanente oferta superior à demanda e há várias revendas como opção de compra. O hábito de cotejar preços está instituído no setor e as margens de lucro são reduzidas. Como já foi visto, a maior quantidade de informações, a mudança nos hábitos de compra e a transformação do consumidor para “customer centric” só deverão agravar a situação.

### *5.3.4 O poder de negociação do fornecedor*

Trata-se, sem dúvida, de um dos maiores problemas do segmento da distribuição de veículos. Pelo contrato de concessão comercial, o revendedor não pode representar e comercializar outras marcas (ao menos no mesmo negócio e nas mesmas instalações), suas compras devem obedecer a volumes e mixagens determinadas pelo concedente, as condições de compra e os preços das mercadorias são negociados pela associação dos revendedores e não pelo concessionário individualmente e há enormes barreiras de saída do negócio da distribuição e a troca de marca representada é muito difícil. Ou seja, em um negócio de fornecedor único, que não permite barganhas individuais e que seja difícil de sair, todo o poder de negociação está do lado do fornecedor, sobrando poucas alternativas para o

revendedor. A relação desigual distribuidor-fabricante constitui-se numa das principais forças que acirram a competitividade do setor e pressionam seus resultados para baixo.

Todos esses problemas sempre existiram. Entretanto, num mercado como o da década de 80, quando a procura aquecida não era suprida na sua plenitude, já que a oferta era limitada, representar uma marca de prestígio e qualidade como a Volkswagen era um privilégio que se transformava em lucros fáceis.

Hoje, várias forças inverteram totalmente a situação do revendedor autorizado. Os fabricantes, num mercado muito mais disputado, procuram a sua própria competitividade mediante o aumento do volume de produção e a busca de suas economias de escala, de uma diferenciação na prestação de serviços que envolve maiores responsabilidades e maiores custos para o revendedor e de uma diminuição do custo de distribuição com as redução das margens de lucro ou com a eliminação do distribuidor. As pressões exercidas sobre o resultado do revendedor vêm de todas as formas e estão a exigir um reestudo das relações comerciais entre concedente e concessionário.

### *5.3.5 A rivalidade entre os concorrentes*

Inúmeras são as razões para existir uma acirrada rivalidade entre os revendedores Volkswagen da Grande Porto Alegre: os concorrentes são em bom número (nove no total), ao menos três deles são semelhantes em porte e poder, os produtos comercializados não têm diferenciação, o mercado vem apresentado em declínio nos últimos dois anos, os custos dos produtos são iguais para todos, os custos fixos são altos e as barreiras de saída do negócio são elevadas. O resultado é uma disputa por todas as possibilidades de venda, de modo a obter volumes e economias de escala que viabilizem o negócio.

Não se observa o mesmo grau de rivalidade nas outras áreas de negócios dos revendedores Volkswagen de Porto Alegre. A maior parte dos revendedores não apresenta um portfólio completo e se concentra apenas na venda de veículos novos. Também as demais forças como o poder de negociação de compradores e fornecedores e ameaças de entrantes e substitutos não são tão intensas como no mercado de veículos novos. Particularmente, o mercado de veículos usados apresenta uma estrutura diferente, com mais concorrentes menos poderosos, fornecedores com baixo poder de negociação, produtos diferenciados, mas

deparando-se com as mesmas ameaças de novos entrantes e sistemas substitutos que o mercado de veículos enfrenta.

O modelo de Porter aplicado à distribuição de veículos Volkswagen em Porto Alegre revela um negócio em que as cinco forças convergem para a formação de um negócio altamente competitivo e de pouca atratividade. Para mudar-se essa configuração, toda a cadeia de valor envolvida deve ser acionada. O trabalho estratégico de um revendedor pode melhorar o seu posicionamento, mas a melhor solução passa pela rediscussão do setor.

#### 5.4 A ANÁLISE DE CENÁRIOS

Dentro da classificação proposta por Ansoff e McDonnell (1984), pode-se observar que o ambiente onde uma revenda autorizada de veículos no Brasil irá conviver num horizonte de cinco anos está em um nível intermediário de conturbação, ou seja, nem repetitivo ou em simples expansão, nem descontínuo ou surpreendente, mas em mudança. Na tentativa de construir cenários alternativos para o problema em estudo, pode-se considerar que os elementos do macroambiente estejam entre aqueles cujo comportamento seja previsível, visto que as tendências de evolução são claras. Dessa forma, conforme já foi abordado em detalhes no capítulo da análise ambiental, todos os cenários a serem criados terão como pressuposto de que o macroambiente obedeça às seguintes tendências:

- ampliação do segmento de mercado, com a incorporação de classes menos favorecidas e de pessoas mais idosas, de mulheres e de jovens;
- pouca influência de fatores políticos quanto à desregulamentação e incentivos ao setor;
- tendência de queda nos índices de tributação do setor;
- crescimento econômico com alguma distribuição de renda;
- clientes cada vez mais esclarecidos, racionais e exigentes;
- mudanças nos hábitos de compra do consumidor;
- enorme desenvolvimento de novas tecnologias que deve desmanchar eventuais vantagens competitivas atuais, criando novas.

Já o ambiente operacional contém alguns elementos constantes e outros previsíveis, tais como

- os consumidores continuarão na sua trajetória de exigências crescentes em qualidade, atendimento e preços baixos, aumentando o seu poder de negociação;
- o sistema de distribuição, no caso da rede Volkswagen, continuará dominado por fornecedor único e poderoso;
- os concorrentes estabelecidos atualmente continuarão no mercado com forças e comportamentos parecidos com os de hoje; poderá haver alguns abandonos ou substituições, mas sem diminuir a rivalidade no setor;
- mercado para a venda de veículos Volkswagen na Grande Porto Alegre crescerá.

Ainda no ambiente operacional, as principais incertezas obtidas no processo de análise externa são três:

- Como serão adquiridos os veículos no futuro?
- Como será a regulamentação da distribuição de veículos no futuro?
- Haverá a instalação em Porto Alegre de um novo distribuidor Volkswagen moderno e forte?

As duas primeiras incertezas merecem uma pesquisa para se obter maiores informações, por meio da observação de mercados mais desenvolvidos, como o norte-americano. Nos Estados Unidos, embora não se tenha a solução definitiva para a questão, convivem em parcial harmonia várias formas de aquisição de veículos. Conforme se observou em recente participação no congresso de 1998 em New Orleans da NADA (*National Automotive Dealers Association*) e em visitas a distribuidores, no mercado americano persistem as compras tradicionais realizadas em um salão de vendas e também os negócios



pela internet estão proliferando, como leilões virtuais, sites de busca de produto e identificação de menores preços e encomendas diretas a fabricantes. Quanto à regulamentação dos sistemas de distribuição, também existem experiências distintas. Algumas marcas estão desenvolvendo experiências na área da distribuição própria, adquirindo revendas e administrando-as. Existem negócios de distribuição com sociedade entre distribuidores e fabricantes. Outros produtores não se preocupam com o sistema de distribuição deixando-o livre de intervenção. Algumas marcas já pensam em vender veículos em qualquer supermercado. Em geral, o mercado americano não revela uma tendência única, deixando as incertezas sem respostas. Quanto à instalação de uma nova revenda Volkswagen em Porto Alegre, a única informação é a intenção do fabricante: sim ele quer. Entretanto a baixa atratividade do setor no momento mantém o nível de incerteza sobre a questão.

Prosseguindo na construção dos cenários alternativos, podem-se estabelecer duas possibilidades de resposta para cada incerteza: a compra de veículos pode envolver um misto de convencional e virtual ou pode ser apenas virtual, a distribuição pode ser regulada ou não e a nova revenda pode se instalar ou não. No cruzamento entre as três perguntas e as seis respostas, têm-se oito possibilidades de cenários. Desprezando algumas improváveis e outras pouco significativas em termos de ameaças à empresa em estudo, chega-se à projeção de três cenários alternativos para o problema:

*Cenário 1: a aquisição de veículos dar-se-á de diversas formas, tanto convencionais como virtuais, o sistema de distribuição estará regulado e haverá uma nova revenda em Porto Alegre.*

*Cenário 2: a aquisição de veículos dar-se-á de diversas formas, a distribuição será desregulamentada e haverá uma nova revenda.*

*Cenário 3: a aquisição de veículos será predominantemente virtual, o setor será desregulamentado e não haverá nova revenda.*

O *Cenário 1* é, sem dúvida, o mais confortável para os revendedores ora instalados. A regulação do setor e a convivência de vendas convencionais e virtuais permitiriam a volta à atratividade do setor; a instalação da nova revenda em Porto Alegre certamente aumentaria a rivalidade local, mas alternativas de vendas virtuais poderiam deixar as demais revendas em

condições de competitividade. A ameaça de um mercado virtual livre estaria sufocada por uma regulamentação que preservasse a revenda local.

O *Cenário 2* é mais ameaçador. Novos concorrentes virtuais somados a um novo e forte concorrente local sem uma regulamentação adequada ao setor tornariam o mercado de veículos novos altamente competitivo e pouco atrativo. A obtenção de lucratividade no negócio seria muito difícil.

Já o *Cenário 3* mudaria radicalmente a estrutura do setor. Provavelmente os revendedores instalados deveriam decidir pelo redimensionamento dos seus investimentos ou por focalizar a revenda para os negócios de veículos usados, peças e serviços, ou para entrar na disputa virtual.

A elaboração das estratégias deve prever a possibilidade de cenários alternativos e de decisões, entre escolher um cenário mais provável e estabelecer uma estratégia única para ele, formular uma estratégia que se adapte aos três cenários ou então dotar a empresa de flexibilidade suficiente para se adaptar rapidamente a qualquer cenário. De qualquer forma, já se pode apontar o Cenário 1 como o mais provável, em função dos seguintes fatores:

- indústrias como as de venda de livros, discos e equipamentos de informática estão se consolidando mediante uma convivência entre vendas tradicionais e virtuais, e a distribuição de veículos deverá ir para o mesmo caminho;
- a total desregulamentação do setor de distribuição de veículos não é uma tendência universal e apenas nos Estados Unidos os fabricantes têm procurado este caminho, sem obter resultados; no Brasil, as forças políticas de fabricantes e distribuidores são equivalentes e a regulamentação deverá ficar como está;
- há boas possibilidades de instalação de uma nova revenda Volkswagen em Porto Alegre, já que a atratividade do negócio deverá melhorar um pouco nos próximos anos.

Assim, a estratégia da Guaibacar deve ser formulada para se adaptar a um mercado de vendas tradicionais e virtuais, a um setor com a segurança de uma regulamentação e à possibilidade de um novo e forte concorrente no mercado. Entretanto, essa mesma estratégia não deve ser vulnerável a uma futura predominância das vendas virtuais ou mesmo a uma maior desregulamentação do setor.

## 6. A ANÁLISE INTERNA

### 6.1 ASPECTOS ORGANIZACIONAIS

#### 6.1.1 O perfil dos administradores

Recente exercício de planejamento estratégico realizado com a diretoria da Guaibacar pode servir de material para se traçar o perfil dos administradores. Nessa atividade foram definidos o negócio, a missão, os princípios e a visão futura da empresa da seguinte forma:

*Definição do negócio: Facilitar a locomoção terrestre por força motora para lazer e negócios.*

*Missão: Fornecer produtos e serviços que encantem nossos clientes, propiciar benefícios e segurança aos funcionários e satisfazer os acionistas com retorno para o seu investimento, mantendo um relacionamento ético com parceiros e comunidade.*

*Princípios: Respeito pelo indivíduo;*

*Disciplina;*

*Busca da excelência;*

*Criatividade e inovação;*

*Flexibilidade.*

*Visão para o ano 2005: desejamos uma empresa moderna, agressiva e que tenha como foco o cliente, a produção e o resultado.*

Na tentativa de traçar o perfil, percebe-se, inicialmente, que os administradores têm uma idéia ampla das possibilidades do negócio sem restringir-se à simples venda de carros, há fortes compromissos com clientes, funcionários e acionistas, interesse na integração com parceiros e comunidade, valores permanentes (preocupação com indivíduos e disciplina), comprometimento com a modernidade (excelência, criatividade, inovação e flexibilidade) e uma luta permanente pela satisfação do cliente, pelos volumes de vendas e pelo resultado. Na visão dos administradores, a empresa pode optar por uma gestão orientada para o futuro com tendências à adaptabilidade, à flexibilidade, à inovação e à criatividade, desde que respeite valores e princípios éticos e não fuja do foco nos clientes e no resultado e não ultrapasse uma faixa média de risco no negócio.

#### *6.1.2 A estrutura*

A estrutura da Guaibacar é divisional e verticalizada, mas com poucos níveis hierárquicos. Cada departamento, Veículos Novos, Veículos Usados, Peças e Assistência Técnica, corresponde a uma Unidade de Negócios e possui gerente específico e alguns supervisores. O setor administrativo-financeiro funciona como retaguarda para as linhas de frente, várias de suas atividades são terceirizadas, e é comandado por supervisores. Funções como RH, RP e marketing são repartidas entre o quadro diretivo e gerencial. A estrutura é essencialmente em linha, sem *staff*. Eventuais projetos interdepartamentais são coordenados por uma pessoa específica, do setor administrativo.

Nos últimos três anos, a empresa reestruturou-se no sentido do enxugamento, partindo de 30 postos de chefia para os 13 atuais. Não abandonou, porém, o padrão vertical de hierarquia. A estrutura da empresa apresenta duas vantagens: é enxuta e leve e seu caráter divisional possibilita a clara identificação dos centros de lucro e a conseqüente definição de objetivos e apuração de resultados e responsabilidades. Carece, entretanto, da flexibilidade necessária para enfrentar o ambiente em mutação. Vários projetos, como programas de melhoria contínua, reengenharia de processos, programas de qualidade e a certificação da ISO

9002, foram desenvolvidos através da formação de grupos multifuncionais. Entretanto esta tendência deve ser ampliada, visto que se observa falta de sincronismo e colaboração entre os departamentos e não se explora toda a sinergia que as diferentes áreas de negócio propiciam. Estruturas matriciais e em rede devem ser objeto de um plano específico da empresa, sustentadas por reestudos dos processos e evolução do sistema de informações.

### *6.1.3 Os processos, os sistemas e os recursos físicos*

Embora inúmeros esforços recentes, a Guaibacar não opera por meio de processos adequados e não dispõe de tecnologia de informação que possibilite operação e gestão em altos níveis de competência. Pela sua própria formatação, o sistema de concessão prevê que o concedente se preocupe com a padronização de sistemas e processos na sua rede de revendedores. Entretanto, a Volkswagen, dentro de seu próprio programa estratégico de enxugamento e redirecionamento do negócio, deixou, já há algum tempo, de se preocupar com assuntos de sua rede de distribuição, esperando que o revendedor encontre suas próprias soluções. Historicamente, reestruturações administrativas, reanálise de processos e configuração de sistemas de informação não faziam parte das preocupações do concessionário, visto que pacotes oferecidos pelo fabricante ou por empresas por ele credenciadas resolviam os problemas. Hoje, os sistemas e os processos são instrumentos para a obtenção de vantagens competitivas, seja para a obtenção de liderança absoluta em custos ou em diferenciação, seja pela busca de uma posição estratégica favorável na curva de eficácia operacional, combinando custos e diferenciação de uma maneira única.

Por outro lado, a empresa é bem-dotada de recursos físicos. Se a sua localização não é a ideal para o negócio e se as instalações divididas em dois pólos afetam os custos e a eficiência da operação, os espaços são amplos e adequados para o trabalho. Os equipamentos e ferramental da oficina, os equipamentos de escritório e o hardware do sistema de informação também estão perfeitamente adequados às necessidades, constituindo-se, no caso dos equipamentos de oficina, num diferencial em relação aos competidores.

#### *6.1.4 Os recursos humanos*

O quadro de funcionários da Guaibacar é muito bom, considerando-se indicadores de produtividade, treinamento e imagem entre os consumidores; entretanto, essa qualidade do pessoal não chega a caracterizar uma vantagem competitiva em relação ao padrão dos revendedores autorizados. O clima organizacional é bom, o moral e motivação estão em bom nível e o índice de rotação é muito baixo; a produtividade, entretanto, não é a ideal, muito mais em função das deficiências em processos e sistemas do que pela competência dos funcionários. Embora os inúmeros programas de treinamento ministrados, o desenvolvimento dos funcionários não ocorre na dimensão desejada, visto que a empresa carece de sistemas de aprendizagem, em função da estrutura divisional e dos recursos de informação limitados. O sistema de remuneração atende parcialmente aos objetivos estratégicos da organização, induzindo mais ao volume de vendas do que à busca de lucratividade e qualidade de atendimento e serviços. O recrutamento e seleção de funcionários obedece a critérios profissionais. O quadro gerencial apresenta alta qualificação para as funções específicas e boa propensão para trabalhos em equipe. A sua adaptação às mudanças ambientais e características como flexibilidade, criatividade e inovação devem ser testadas.

#### *6.1.5 Os aspectos financeiros*

A Guaibacar opera em um setor que não está apresentando bons resultados há mais de dois anos e, conseqüentemente, passa por um processo de descapitalização. Mesmo acompanhando a tendência da indústria, a empresa apresenta-se em situação de vantagem em relação a seus concorrentes, já que sempre apresentou um melhor desempenho no período mais favorável, acumulou maiores lucros e pertence a um grupo corporativo que está capitalizado. Desta forma, a empresa tanto pode sustentar-se melhor se o período difícil se prolongar, como pode dispor de reservas para investimentos tanto no sentido de uma adaptação à situação vigente como para uma retomada em um mercado em crescimento. Recentemente (ano 2000), a montadora renegociou contratos de fundo de capitalização com sua rede de concessionários, o que permitiu uma melhoria substancial nos níveis de capitalização, sob a forma de maior capital de giro para a aquisição de veículos.

## 6.2 O MARKETING

O significativo crescimento da Guaibacar nos últimos 15 anos sempre esteve sustentado por estratégias e planos de marketing. Em fins da década de 80, a empresa, então impossibilitada de crescer em venda de veículos novos por questão de cotas, investiu no mercado de peças e serviços. Sem ser propriamente inovadora, a empresa foi uma das pioneiras no Brasil na operação de telemarketing ativo e passivo para venda de peças no atacado, visando ao segmento das oficinas particulares. Segmentos como os de empresas com expressiva frota de veículos, autolocadoras e seguradoras foram trabalhados com vistas a uma rápida expansão na prestação de serviços de assistência técnica. Em fins da década de 80, a Guaibacar já tinha uma significativa participação de mercado em peças e serviços e esperava a oportunidade para uma reação na venda de veículos novos.

O mercado mais competitivo de veículos novos, que se configurou entre 1988 e 1989, permitiu a oportunidade que a empresa precisava para melhorar a sua posição. Maior flexibilidade em preços e condições de pagamento e uma equipe mobilizada rapidamente colocaram a Guaibacar entre as cinco maiores revendas VW do Estado, trabalhando com igual força nos mercados de veículos novos, peças e assistência técnica. Apenas a área de veículos usados não era desenvolvida.

O fechamento da GauchaCar em 1994, então a segunda revenda do Estado, configurou o cenário para a Guaibacar passar a disputar a liderança do setor. Naquele momento, o modelo mercadológico da empresa optou por fortes investimentos em propaganda em mídia impressa para a comercialização de veículos novos, segmento que, até ali, pouco se valia da propaganda. O resultado foi outro salto na participação de mercado, alcançando em 1996, a liderança estadual em veículos novos e peças e a segunda posição em prestação de serviços. Até fins de 1997, quando o mercado começou a cair, tal posição correspondia a lucros crescentes.

Este histórico procurou evidenciar que o marketing sempre esteve associado aos grandes avanços da Guaibacar. Presentemente, o modelo de captação de novos clientes de veículos novos pela propaganda e uma força de vendas direcionada para o fechamento de negócios não parecem mais adequados para o mercado restrito que se apresenta. Não basta mais conquistar clientes, é preciso mantê-los. Nenhum revendedor autorizado pode dispensar o centro de lucro que o comércio de veículos usados pode representar. A assistência técnica,

além de funcionar como instrumento de satisfação e manutenção de clientes, deve também ser uma fonte de resultados. E o setor de peças, que no caso da Guaibacar apresenta o melhor posicionamento mercadológico, pode ainda ser expandido. Por essas razões, o marketing, que sempre foi um dos pontos fortes históricos da empresa, deve ser totalmente redirecionado, para continuar sendo um diferencial competitivo da empresa.

### 6.3 O PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS

O portfólio de uma revenda autorizada de veículos sempre se constituiu de quatro negócios básicos: venda de veículos novos, venda de veículos usados, venda de peças e acessórios e prestação de serviços de mecânica e chapeação e pintura. Excetuando-se a venda de veículos usados, o concessionário é obrigado por contrato a exercer os demais negócios; faz parte, entretanto, da comercialização de veículos novos, o recebimento do veículo usado em troca, gerando uma necessidade de venda desse produto. Recentemente alguns concedentes estão permitindo a terceirização de algumas dessas atividades. Embora o portfólio básico esteja previamente definido, cabe à estratégia do revendedor definir os recursos alocados a cada unidade e o nível de comprometimento da corporação com cada negócio.

A Guaibacar adota um portfólio amplo dos negócios previstos no contrato de concessão. Disputa a liderança da venda de veículos novos no Estado, é líder há dez anos no mercado de peças originais no Estado com participação bem acima dos demais concorrentes e está na segunda colocação em prestação de serviços. Apenas o negócio de veículos usados tem dimensão menor no empreendimento.

Na tentativa de alocar na matriz BCG as unidades de negócio da Guaibacar, podem-se prever as seguintes tendências de crescimento para as áreas de negócios:

- retorno ao crescimento da venda de veículos novos, basicamente em função da recuperação da economia do país;
- crescimento acelerado do mercado de veículos usados em função da recuperação econômica e da entrada de consumidores no mercado;



- mercado de peças e assistência técnica estáveis, pois ha verá uma compensação entre os efeitos de uma força positiva que é o aumento dos veículos vendidos e da frota circulante que procura o revendedor autorizado e de forças negativas como a melhoria da qualidade dos veículos, originando menos reparos e de uma diminuição do número de acidentes, em função do novo código de trânsito.

A matriz BCG dos negócios de veículos novos (VN), veículos usados (VU), venda de peças (P) e assistência técnica (AT) da Guaibacar ficaria conforme a Figura 15.

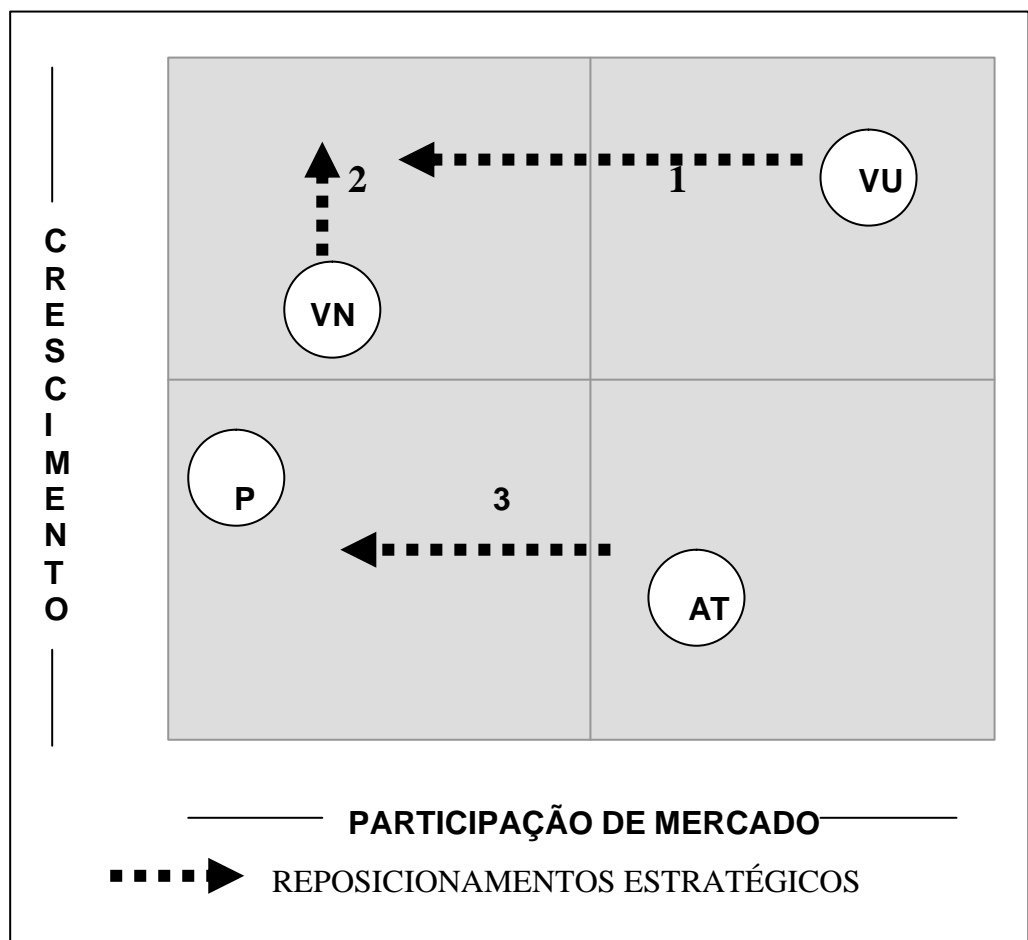


Figura 15: Matriz BCG dos negócios.

Pela observação da matriz, deduz-se que o portfólio da Guaibacar apresenta-se equilibrado e, o que é mais importante, com possibilidades de modificações que aumentem a competitividade da empresa. A UEN de Peças apresenta-se como uma *vaca leiteira*, um

segmento com baixo potencial de crescimento e com alta participação, gerando um caixa excedente que poderá ser utilizado para a expansão de outras áreas. É o caso de veículos usados, onde a empresa não tem boa participação, mas o mercado é atrativo. O financiamento da operação de usados pelo lucro de peças poderá transferir a UEN VU para a esquerda, transformando-a numa operação *estrela* (seta 1). A UEN VN já é uma *estrela*, mas pode ascender ainda mais (seta 2), dispondo inclusive do autofinanciamento. Um aumento na operação de veículos novos possibilitará uma ampliação da participação de mercado da empresa na assistência técnica (seta 3). A empresa apresentaria uma nova distribuição de portfólio, contando com duas *vacas leiteiras* (peças e assistência técnica) e duas *estrelas* (veículos novos e veículos usados). Observa-se, portanto, que a igual atenção para todas as áreas de negócio da empresa em estudo constrói um portfólio equilibrado e que assegura simultaneamente o crescimento e a geração de recursos para tal.

O escopo do portfólio de uma revenda autorizada é geralmente predefinido e as unidades de negócio são veículos novos, peças e assistência técnica, por concessão do fabricante, e veículos usados, por necessidade ou conveniência do revendedor. Recentemente algumas revendas incorporaram novas unidades, como a venda de financiamentos e seguros, serviços de despachante e outros serviços complementares à venda de veículos. A Guaibacar foi uma das pioneiras e até hoje se constitui em benchmarking nacional nessas atividades. Outras possibilidades de negócio, como locação de veículos foram tentadas, mas abandonadas. Provavelmente o comércio eletrônico possa representar uma nova possibilidade de negócios e a empresa deve estar atenta para implementá-lo.

O portfólio de uma revenda autorizada também é coerente por natureza, já que todas as unidades estão direcionadas para o mesmo cliente (com exceção da venda de peças para pequenas oficinas) e a respeito do mesmo produto, o automóvel. Com isso, se obtêm sinergias administrativas e funcionais na corporação. Essa coerência, entretanto, deve ser explorada pelo revendedor, fazendo com que o cliente circule por todas as unidades de negócio. Nesse aspecto, a empresa não explora todas as potencialidades do negócio, uma vez que as unidades de veículos usados e oficina poderiam acompanhar a penetração maior das outras UENs, veículos novos e peças.

Entretanto, o portfólio de uma revenda não oferece uma diversidade que assegure invulnerabilidade e flexibilidade. Como os negócios são correlatos, quando o mercado de

veículos novos encolhe, os negócios de veículos usados também caem, seguindo-se uma queda no movimento da oficina, pela diminuição da frota circulante e, por fim, diminui a venda de peças. Entretanto, esses efeitos podem ser minimizados se a empresa for atuante em todos os segmentos, meta que a Guaibacar está procurando alcançar.

#### 6.4 OS INDICADORES DE PERFORMANCE FUTURA

Se, por um lado, análises estruturais e financeiras e posicionamentos mercadológicos identificam o desempenho momentâneo de uma organização e a capacidade de geração interna de recursos para desenvolvimento futuro, outros indicadores, por outro lado são mais confiáveis quanto a previsão de performances futuras. Esses indicadores são exatamente aqueles que podem estar associados à obtenção de vantagens competitivas, como satisfação dos clientes, lealdade de marca, qualidade de serviço, custos, novos processos ou capacidade de pessoal (Aaker, 1998).

A Guaibacar não se caracteriza por uma qualidade de serviço diferenciada ou por atingir índices de satisfação de clientes acima da média. Basicamente, as razões são duas: a inadaptação de suas instalações, tanto para atender os clientes, como para o fluxo adequado dos processos inerentes à prestação de serviços e a um crescimento rápido do volume dos serviços sem a evolução organizacional e de recursos para acompanhar tal desenvolvimento. Enquanto a primeira das razões é de difícil solução, pois requereria uma nova sede e um altíssimo investimento, um maior comprometimento da organização com a qualidade dos serviços e do atendimento poderia fazer frente ao aumento do volume dos serviços e o alcance de índices mais altos de satisfação de cliente.

No segmento da distribuição de veículos, a questão da lealdade de marca deve ter um tratamento peculiar. Inicialmente há a marca do fabricante, e os revendedores têm uma participação importante na formação da imagem e manutenção dessa marca. Em áreas metropolitanas, essa importância deve ser repartida entre todos os concessionários instalados e, ainda assim, o peso da responsabilidade do concedente é ainda maior. Num segundo nível, há a imagem do revendedor, que deve ser comparada com a dos seus concorrentes da mesma marca. Nesse aspecto, a marca Guaibacar não se constitui num diferencial nem positivo nem negativo, sendo inferior ao concorrente A e superior ao concorrente B, conforme a última

pesquisa *Top of mind* realizada em 1999 pela revista Amanhã. Detalhes como a baixa visibilidade das suas instalações, surgimento e crescimento recente no mercado e dificuldades na prestação de serviços têm impedido maior desenvoltura em sua imagem de marca e, conseqüentemente, a obtenção de uma maior lealdade por parte dos clientes.

A Guaibacar apresenta uma estrutura de custos mais baixa que as estruturas de seus concorrentes no mercado metropolitano. Uma maior velocidade no enxugamento da operação nos últimos dois anos e sinergias administrativas obtidas entre as empresas do Grupo Sinosserra colocam a empresa numa posição de vantagem nessa análise (os serviços administrativos estão centralizados e os custos são rateados entre todas as empresas usuárias). Entretanto, ainda existe espaço para evoluir no sentido de menores custos e maiores sinergias. As despesas com propaganda e promoção constituem-se em exceção, uma vez que, para compensar a menor visibilidade das instalações e a menor imagem de marca, a Guaibacar investe mais que seus concorrentes nessas contas.

Embora a Guaibacar tenha por característica a permanente busca de novos processos ou serviços, já foi visto que não se diferencia por isso, já que seus concorrentes também o fazem no mesmo grau e ainda há muito campo para progredir. Para haver uma vantagem nesse aspecto, os esforços, a iniciativa e a criatividade devem ser redobrados e a empresa deve voltar a exercer com mais força uma competência interna na qual que sempre se distinguiu: a capacidade de antecipação.

Também no que toca à qualificação do nível gerencial e do quadro de funcionários, não se percebe nem vantagem nem desvantagem em relação aos concorrentes diretos, como já foi abordado.

## 6.5 PONTOS FORTES E PONTOS FRACOS

A análise interna de uma organização passa pela identificação dos pontos fortes e pontos fracos, neste caso, medidos em comparação com o concorrente principal, o concorrente A. A Figura 16 apresenta esses pontos da Guaibacar.

	PONTO FORTE	PARIDADE	PONTO FRACO
PERFIL DOS ADMINISTRADORES			
ESTRUTURA DA EMPRESA			
CULTURA			
CRIATIVIDADE E INOVAÇÃO			
PROCESSOS			
SISTEMAS			
LOCALIZAÇÃO			
INSTALAÇÕES			
MÁQUINAS E EQUIPAMENTOS			
RECURSOS HUMANOS			
RECURSOS FINANCEIROS			
LUCRATIVIDADE			
MARKETING			
IMAGEM DE MARCA			
PARTICIPAÇÃO DE MERCADO			
PORTFÓLIO DE NEGÓCIOS			
QUALIDADE			
REDUÇÃO DE CUSTOS			

Figura 16: Pontos fortes e pontos fracos.

A simples observação visual das áreas do quadro acima aponta para a paridade de forças entre a Guaibacar e seu principal concorrente. Cabe à estratégia a ser formulada procurar obter diferenciais competitivos que modifiquem essa situação de igualdade de forças.

## 6.6 AS COMPETÊNCIAS E OS RECURSOS

Como já foi salientado, uma revenda autorizada é uma concessão e, como tal, obedece a alguns padrões definidos pelo concedente e que são comuns a todos os distribuidores. Dessa forma, a busca de quais seriam as competências da empresa em estudo deve ater-se mais a itens como qualidade, marketing, cultura, uma vez que os produtos são iguais. Dentro dessa ótica, a pesquisa indicou que a competência essencial da Guaibacar é a sua capacidade de antecipação. Embora a empresa não seja exatamente criativa ou inovadora, está

permanentemente monitorando o meio ambiente, procurando detectar antes dos outros as tendências do mercado, o perfil dos consumidores, os movimentos da concorrência e as inovações tecnológicas.

Outras competências são identificadas na organização, tais como o uso da mídia de massa como comunicação com o mercado, a flexibilidade em negociações, o atendimento ao cliente, a administração de estoques e as relações com o fabricante. Quanto aos recursos, podem-se salientar os recursos financeiros, em função do índice de capitalização do Grupo Sinosserra, os equipamentos para a assistência técnica, as instalações apropriadas e recursos humanos.

Se a análise dos pontos fortes e fracos aponta para uma paridade muito grande entre os recursos da Guaibacar e de seu principal concorrente, pode-se explicar, à luz da “Teoria da vantagem dos recursos” (Hunt, 1995), por que as duas principais revendas Volkswagen do Estado estão apresentando participações de mercado semelhantes e desempenhos econômicos próximos. Para quebrar esse equilíbrio, pode a Guaibacar valer-se exatamente da sua competência central, a capacidade de antecipação. Pela teoria, quem dos competidores antecipar-se na aquisição de maiores recursos no momento, poderá alavancar uma melhor posição no mercado que resultará num melhor desempenho econômico. A estratégia a ser formulada deve atentar para isto.

## **7. A FORMULAÇÃO DA ESTRATÉGIA**

As análises externa e interna revelaram que a empresa em estudo está passando por uma turbulência ambiental considerável e que a sua instrumentação para enfrentá-la parece não ser a mais adequada. Além de sofrer forte concorrência por parte de distribuidores que trabalham da forma convencional, a empresa é ameaçada ainda por um mercado encolhido, um fornecedor único que abandona a posição de eterno parceiro para resolver seus próprios problemas e, principalmente, observa o amadurecimento de canais alternativos de vendas que podem seduzir novos entrantes ou mesmo excluir o distribuidor tradicional do sistema; paralelamente, as outras unidades de negócio como veículos usados, peças e assistência técnica não apresentam musculatura suficiente para compensar o retrocesso do desempenho em veículos novos.

### **7.1 A INTENÇÃO ESTRATÉGICA**

Em vista do exposto, o processo de formulação da estratégia para a Guaibacar deve, inicialmente, preocupar-se com a competição entre os distribuidores tradicionais, entretanto a perspectiva de um novo ambiente de negócios, que a internet e outros avanços tecnológicos estão delineando, deve funcionar como o norte principal para as idéias. Dessa forma, a empresa estará bem posicionada em qualquer um dos possíveis cenários de negócios que venha a prevalecer, seja com predominância de operações convencionais, seja com o domínio do ambiente virtual.

Os referidos cenários procuram traçar as possibilidades ambientais futuras para o negócio da empresa. A formulação da estratégia pode, então, começar pela busca de uma

intenção estratégica, uma visão ambiciosa e difícil de ser alcançada de como a empresa gostaria de ser, no futuro (Hamel e Prahalad, 1989).

*A intenção estratégica da Guaibacar deve ser a de procurar uma relação total e inigualável com o seu Cliente.* Este, hoje, é centrado em si mesmo, procurando obter todas as vantagens possíveis. Busca produtos de alta qualidade, a preços baixos, em condições de pagamento favoráveis, atendimento de alto nível, serviço de primeira e já está exigindo opções de como comprar. Atender a essas solicitações é condição de paridade para competir e é, a partir desse patamar mínimo, que o conceito de agregação de valor começa a diferenciar as empresas.

Uma relação total com os seus clientes é realmente uma visão ambiciosa para a Guaibacar. Sua cultura atual, vale lembrar, é de conquistar novos clientes através da mídia de massa e apresentar boas possibilidades de negócio. Para se alcançar a relação total com os clientes, a empresa carece de uma qualidade de serviços mais confiável, de recursos tecnológicos para encaminhar novas formas de comunicação com o mercado, de conforto e tecnologia nas suas instalações que induzam o cliente a visitá-la com mais frequência e da cultura que busque a relação e a fidelização do cliente. Assim, esta intenção estratégica provoca uma insatisfação interna com os atuais recursos e posicionamento da empresa e, ao mesmo tempo, aponta uma direção e um desafio a ser vencido, gerando motivação para a implementação da estratégia. Certamente, uma intenção de melhorar a relação com os clientes é mais desafiadora que qualquer outra que envolva volumes de vendas e participações de mercado, visto que a Guaibacar já apresenta ótimos números nesses parâmetros.

## 7.2 A ESTRATÉGIA CORPORATIVA

Definida a intenção estratégica, cabe analisar a estratégia corporativa para a organização, ou seja, de quais negócios participar, com que intensidade e identificar competências e recursos existentes ou a adquirir de modo a viabilizar a competitividade das diferentes unidades de negócio selecionadas.

Com base na intenção estratégica identificada, pode-se abordar a estratégia corporativa da seguinte forma: para se alcançar uma relação total com o cliente, a distribuidora de veículos deve desenvolver com igual prioridade as distintas unidades de negócio, visto que



todas elas são direcionadas para o mesmo consumidor. Assim, o cliente que adquire um veículo novo ou usado poderá simultaneamente comprar acessórios e realizar o seguro do carro; num segundo momento, passa a utilizar-se dos serviços de mecânica no período de garantia e, eventualmente, recorre a serviços de chapeação e pintura; nestes casos, sempre estará consumindo peças de reposição. Habitualmente, o negócio de veículos novos funciona como uma porta de entrada para o cliente relacionar-se com a empresa e, após a compra do veículo novo, surgem todas as outras oportunidades de negócio e de relação.

Sob o ponto de vista do portfólio de negócios, *a estratégia corporativa da Guaibacar é a de desenvolver com igual intensidade todas as unidades de negócio características do revendedor autorizado de veículos: venda de veículos novos, veículos usados, peças e acessórios e prestação de assistência técnica em mecânica e chapeação e pintura*. Essa estratégia corporativa está alicerçada em algumas idéias importantes, tais como

- para estabelecer uma relação plena com algum distribuidor, o cliente espera que este ofereça todas as soluções para a sua necessidade de locomoção terrestre por via motora, desde os produtos até a assistência técnica; apenas os revendedores que desenvolvem com igual intensidade todas as unidades de negócio disponibilizam um pacote completo ao cliente;
- a competitividade do setor e as baixas margens de comercialização exigem que, para alcançar a viabilidade econômica, o distribuidor de veículos apresente resultados em todas as unidades;
- a obtenção de sinergias entre as unidades de negócio é natural, uma vez que o cliente é o mesmo e uma unidade abre possibilidades de negócio para as outras, além da possibilidade de compartilhamento das linhas de comunicação com o mercado;
- há transferência de habilidades entre as unidades de negócio, já que vender um veículo novo é semelhante a vender um veículo usado e os processos de uma oficina mecânica não diferem muito dos de uma oficina de chapeação e pintura;
- a base de serviços administrativos pode ser comum às unidades, que geram, entre si, economias de escala que auxiliam a viabilidade da organização;

- a matriz BCG da Figura 15 indica que as unidades de negócio que estão gerando caixa podem financiar o crescimento daquelas que têm espaço para isto, gerando uma complementaridade financeira entre as UENs.

Porter (1987) sugere três testes para a verificação de adequação de uma estratégia corporativa. Aplicando-os ao caso da Guaibacar, pode-se concluir que a estratégia passa pelo crivo da atratividade, visto que os consumidores certamente procuram organizações que ofereçam soluções completas para os seus automóveis. A estratégia também passa no teste de custo de entrada, uma vez que a empresa já possui a infra-estrutura necessária para desenvolver todos os negócios. Finalmente, há validade na diversificação proposta, exatamente pelas razões acima expostas, como sinergias, transferência de habilidades e expectativas dos clientes.

Ainda no nível corporativo, cabe analisar as competências e os recursos que a organização tem ou que precisa adquirir para que suas unidades de negócio sejam competitivas. A posição de destaque da organização nas AENs de veículos novos, peças e assistência técnica indica que já existem inúmeras competências e recursos à disposição das unidades de negócio. Entretanto, também é visível que a sinergia entre as unidades não é explorada em toda a sua potencialidade, haja vista a dificuldade de manutenção e fidelização de clientes. Nesta altura, algumas inconsistências no posicionamento da organização podem ser identificadas:

- a empresa não consegue alcançar uma significativa participação de mercado na venda de veículos usados, embora sua posição de liderança na venda de veículos novos;
- as oficinas apresentam bons volumes de prestação de serviços, mas pela análise das pesquisas de índices de satisfação de clientes, a qualidade do serviço prestado poderia ser melhor;
- aparentemente, os volumes de vendas são sustentados pela capacidade de conquista de novos consumidores e não pela manutenção daqueles já conquistados;

- os altos volumes de vendas das unidades de negócio deveriam propiciar economias de escala e diluição de custos administrativos que conduzissem a um desempenho econômico melhor.

Todas essas constatações levam a uma conclusão: as unidades de negócio estão desempenhando o seu papel, mas faltam à corporação alguns recursos e competências para tirar o melhor proveito dos volumes de negócios alcançados. Além disso, para manter-se com as participações de mercado atuais ou mesmo ampliá-las, o ambiente corporativo deve capacitar as unidades de negócio para constantes evoluções e adaptações.

Assim, a estratégia corporativa da Guaibacar que já se definiu por desenvolver com igual intensidade todas as UENs, deve ser completada com a proposta de *obter recursos e desenvolver competências de modo a viabilizar a competitividade de todas as unidades de negócio e possibilitar que a organização tire maior proveito disto*. Nesta abordagem, a estratégia corporativa deve preocupar-se com a mudança da cultura da empresa e na criação de sinergias entre as atividades das unidades de negócio.

A necessidade da mudança de cultura já foi comentada em outras etapas deste trabalho. A idéia está conectada com a intenção estratégica da organização de desenvolver uma relação total com os clientes, através de compromissos de qualidade de atendimento e de serviços e interação e comunicação permanentes com o mercado. Se a relação total com os clientes deve ser sustentada por recursos de tecnologia, tais como bancos de dados e sites na internet para a comunicação plena com o mercado ou equipamentos e ferramentas para a implementar mais qualidade nos serviços, de nada serve um extenso e caro parque tecnológico se ele não for utilizado convenientemente pelas pessoas da organização, a serviço de uma causa maior, a satisfação do cliente e a comunicação da empresa com ele.

A abordagem da sinergia é típico de organizações com mais de uma unidade de negócio. Uma revenda autorizada tem um caráter sinérgico pela sua própria natureza, uma vez que o principal cliente é comum a todas as UENs e o principal fornecedor também. Entretanto, as possibilidades de ampliação de sinergia são muitas e envolvem a agregação de maior valor ao cliente, a redução dos custos operacionais e a redução de investimentos (Aaker, 1998).

A sinergia aplicada ao valor agregado ao cliente consiste em apresentar um pacote de soluções complementares ao mercado, todas elas relativas a um tema único, como compra de veículos, financiamentos, seguros, instalação de acessórios, licenciamento, assistência técnica e serviços de chapeação e pintura. A construção de uma imagem de marca que apresente ao mercado uma solução completa exige a atividade integrada e sinérgica entre as UENs do distribuidor autorizado.

A redução dos custos operacionais envolve o rateio dos custos administrativos e de comunicação com o cliente e a prestação de serviços entre departamentos, como revisão dos veículos novos e reparos nos veículos usados pela oficina e fornecimento de peças para a oficina. Embora essas sinergias pareçam naturais na configuração de uma revenda autorizada, apenas um distribuidor que desenvolva com igual intensidade todas as unidades de negócio poderá usufruir do resultado sinérgico na sua plenitude. Além disso, estas operações complementares devem estar bem sintonizadas para que se tire o máximo proveito.

Finalmente, os investimentos não precisam ser duplicados, considerando-se desde instalações, equipamentos, até os sistemas de informação e comunicação.

### 7.3 AS ESTRATÉGIAS DOS NEGÓCIOS

Segundo o modelo de Aaker (1998), para a construção de uma estratégia de negócio, deve-se atentar para as decisões de produto-mercado e para a criação de vantagens competitivas sustentáveis. Num segundo momento, que não será aqui abordado, desenvolvem-se as estratégias funcionais específicas para cada unidade, envolvendo preços, promoções e distribuição. As bases para a competição das unidades, tais como recursos, competências e investimentos devem ser previstas na dimensão da estratégia corporativa.

Conforme já foi abordado na análise do ambiente operacional, as decisões de produto e mercado de um distribuidor de veículos são tomadas numa etapa anterior da cadeia de valor do setor, ou seja, é o fabricante de veículos quem define os produtos básicos e os mercados que disputará. Portanto, na construção das estratégias dos negócios da Guaibacar, o foco deve ser a procura de diferenciais competitivos e de vantagens competitivas sustentáveis.

### 7.3.1 A unidade de veículos novos

A estratégia do negócio de venda de veículos novos para uma revenda autorizada de veículos deve partir da constatação de que o mesmo produto é ofertado por uma rede de revendedores e que, no caso em estudo, existem mais de uma revenda Volkswagen operando na área da Grande Porto Alegre. Assim, não há diferenciação possível no produto, mas pode haver diferenciação no atendimento. A melhor estratégia para esta UEN é almejar a liderança em custos, procurando obter uma dupla vantagem através da diferenciação no seu atendimento. Trata-se, nesse caso, de escolher um adequado posicionamento na curva da fronteira da produtividade, conforme Porter (Figura 9, página 31), buscando uma eficiência operacional que permita tanto a liderança em custos, como a diferenciação no atendimento.

Para obter a liderança em custos na venda de veículos novos, a Guaibacar deve estabelecer as seguintes prioridades:

- alcançar significativos volumes de vendas para, ao mesmo tempo, obter economias de escala com a diluição dos custos fixos e alcançar um nível de experiência na unidade que lhe permitirá uma gestão mais eficiente evolutiva e inovadora;
- desenvolver os processos relativos à atividade de modo a eliminar as perdas e visando à redução dos custos; neste aspecto, a tecnologia da informação é o instrumento básico, ao viabilizar a automação dos procedimentos;
- mudar a sua forma de comunicação e de atração de clientes, atualmente sustentada por mídia de massa, bastante onerosa; também a tecnologia da informação está inserida nesta prioridade, através dos bancos de dados, da internet, da telefonia computadorizada e da automação do atendimento;
- viabilizar outras oportunidades de negócio, como retornos em financiamentos, seguros e licenciamentos e venda de acessórios.

Já a diferenciação do atendimento deve ser procurada com a ocorrência de mínimos custos adicionais ao processo e isso é perfeitamente possível de ser obtido. Simpatia, atenção, respeito e dedicação não representam custos e sim mudança de cultura. Neste caso, a mesma

tecnologia aplicada à redução de custos também permite a diferenciação pretendida no atendimento, pois o cliente procura por canais alternativos de vendas como a internet, por auto-atendimento nas lojas e por novos meios de comunicação como *e-mails* e mala direta seletiva.

Algumas dessas características já foram incorporadas à unidade de veículos novos da Guaibacar. A empresa já apresenta um bom volume de vendas, já dispõe de um setor que viabiliza outras oportunidades de negócio e seu processo já é coerente e sem desperdícios. Deve-se, entretanto, evoluir na cultura do atendimento e, principalmente, disponibilizar recursos tecnológicos que possibilitem a maior redução de custos e uma melhor comunicação com o cliente.

### *7.3.2 A unidade de veículos usados*

Ao contrário da comercialização de veículos novos, a venda de veículos usados envolve um número muito maior e heterogêneo de concorrentes e os produtos não são iguais. Além disso, as revendas autorizadas já apresentam diferenciais positivos em relação à maioria dos concorrentes, em termos de imagem de marca e credibilidade. Para melhor usufruir dessa vantagem inicial, a estratégia mais indicada para o negócio de veículos usados da Guaibacar é a diferenciação e, para isto, deve-se atentar para três aspectos:

- o produto deve agregar maior valor ao cliente: o veículo usado deve passar por completa recuperação, tanto estética quanto técnica e novamente a tecnologia, agora aplicada à recuperação de veículos, deve ser o recurso básico, juntamente com os programas de qualidade e o permanente compromisso da empresa com esta;
- o diferencial oferecido deve ser percebido pelo mercado: a empresa deve construir uma imagem de marca positiva para a sua unidade de veículos usados, algo como uma reputação de qualidade;
- o atendimento também deve acompanhar a qualidade do produto: novamente cultura e tecnologia são os instrumentos.

A unidade de veículos usados ainda precisa evoluir para atingir esse novo posicionamento. Se a recuperação dos produtos e os compromissos com a qualidade já estão em um estágio avançado, o mercado ainda não está percebendo este diferencial e o atendimento não acompanha o nível dos produtos.

### *7.3.3 A unidade de peças de reposição*

O setor de peças de uma revenda autorizada participa basicamente de dois mercados: em nível de varejo, os clientes particulares procuram a concessionária para realizar consertos nos seus veículos e, em nível de atacado, as diversas oficinas particulares e as demais revendas autorizadas procuram por peças para aplicar nos veículos de seus clientes. Aqui cabe à empresa uma tomada de decisão de que mercados participar, uma vez que, por contrato, a revenda deve disponibilizar peças para sua própria oficina e a decisão de disputar o abastecimento do mercado externo é do distribuidor. No caso da Guaibacar, a participação no mercado externo de peças vem crescendo desde a troca do controle da empresa, em 1984, e ocupando, já há algum tempo, uma destacada posição de liderança no Estado. Entretanto, o mercado externo de peças é bastante competitivo e, por vezes, pouco lucrativo. Por outro lado, a sinergia entre a atividade de abastecimento interno e vendas externas é muito alta e a participação no mercado das oficinas particulares pode exigir muito poucos esforços adicionais. Assim, a estratégia do negócio de peças deve ser de participar do mercado externo, mas assegurando um nível de rentabilidade adequado para a unidade.

Novamente, na área de venda de peças, as revendas autorizadas oferecem ao mercado produtos idênticos e a estratégia a ser adotada se assemelha à proposta para a unidade de veículos novos: obtenção de liderança em custos e diferenciação no atendimento, propiciando um maior valor agregado ao cliente, seja no negócio de varejo, seja no atacado. Novamente deve ser procurado um posicionamento ambicioso na eficácia operacional da unidade, próxima da fronteira de produtividade do setor.

A liderança em custos deve ser alavancada por altos volumes de venda, de modo que se obtenha economias de escala e bom posicionamento na curva de experiência, e pela adequação de processos, logística e tecnologia de informação. A Guaibacar está bastante adiantada na execução dessa estratégia, já que sua participação de mercado é expressiva e sua

experiência no setor é ampla, com logística e processos muito modernos. Além disso, na compra de peças, o fornecedor oferece descontos maiores por volumes maiores de pedidos e a participação de mercado serve como forte sustentação para a liderança em custos.

Quanto ao diferencial de atendimento, este já existe (estoque amplo, telemarketing ativo e passivo e agilidade na entrega, entre outras facilidades) e a expressiva posição em vendas evidencia isto. Cabe, entretanto, alguns avanços e o caminho é a comunicação com os clientes de atacado via internet, disponibilizando estoques, preços, pedidos e compras através desse meio de comunicação.

#### *7.3.4 A unidade de assistência técnica*

A prestação de serviços de assistência técnica de um distribuidor pode ser dividida em duas áreas, os serviços de mecânica e os serviços de chapeação e pintura, e devem ser procuradas estratégias distintas.

Podem-se identificar três papéis para a atividade de serviços dentro de uma organização (Gianesi e Corrêa, 1994): o serviço como um diferencial competitivo para se vender um produto, o serviço como um suporte interno para uma atividade maior e o serviço como importante fonte de lucro. A estratégia do negócio de assistência técnica da Guaibacar deve prever que a unidade desempenhe os três papéis a ela reservados.

Em participação financeira, 40% dos serviços de mecânica destinam-se à garantia do produto (o fabricante paga), outros 40% correspondem a serviços para clientes cujos veículos estão fora do período de garantia (o cliente paga) e 20% são serviços internos executados nos veículos novos e usados que serão vendidos (os demais departamentos da empresa pagam). A própria mixagem dos serviços e a necessidade de qualidade indicam que a estratégia a ser adotada na unidade de mecânica seja a da diferenciação, tanto do serviço como do atendimento. Segundo pesquisas internas da Volkswagen, os próprios clientes que procuram a revenda para consertos fora do período de garantia estão mais preocupados com qualidade e atendimento do que com o preço.

A diferenciação na prestação de serviços está fortemente relacionada com a execução de programas de qualidade, treinamento de pessoal e equipamentos e ferramentas adequados.



Já o atendimento está mais atrelado a instalações, cultura organizacional, processos e tecnologia de informação, neste caso, envolvendo possibilidades de ofertas de serviços, agendamento de serviço e acompanhamento da execução e do orçamento via acesso pela internet ao sistema corporativo da empresa.

A estratégia para a chapeação e pintura deve ser diferente. Ao redor de 90% do movimento financeiro do setor vêm de consertos liberados pelas seguradoras e, neste caso, um mesmo serviço deve atender às expectativas distintas de dois clientes: o proprietário do carro, que está preocupado com a qualidade e a seguradora, que se interessa pelo preço. No caso, volta-se ao problema da eficácia operacional, ou seja, buscar um posicionamento tão próximo quanto possível da fronteira de produtividade. A tecnologia aplicada à recuperação dos veículos, a formulação de processos eficientes de trabalho e o desenvolvimento de competências humanas podem viabilizar um posicionamento que corresponda às expectativas tanto de seguradoras como de proprietários.

### 7.3.5 Avaliação das estratégias de negócio

A Figura 17 procura resumir as estratégias de negócio para as diferentes UENs da Guaibacar.

UEN	ESTRATÉGIA
VEÍCULOS NOVOS	LIDERANÇA EM CUSTOS DIFERENCIAÇÃO EM ATENDIMENTO
VEÍCULOS USADOS	DIFERENCIAÇÃO DO PRODUTO DIFERENCIAÇÃO DO ATENDIMENTO
PEÇAS	LIDERANÇA EM CUSTOS DIFERENCIAÇÃO NO ATENDIMENTO
OFICINA MECÂNICA	DIFERENCIAÇÃO NO SERVIÇO DIFERENCIAÇÃO NO ATENDIMENTO
CHAPEAÇÃO E PINTURA	DUPLA DIFERENCIAÇÃO (CUSTO E QUALIDADE)

Figura 17: Resumo das estratégias dos negócios.

Para proceder-se a uma avaliação prévia das possibilidades de sucesso das estratégias desenvolvidas, pode-se aplicar o método VRIO (Rowe e Barnes, 1998) que verifica a criação de vantagens competitivas sustentáveis por meio da checagem da criação de Valor ao cliente, da Raridade, da dificuldade de Imitação e da possibilidade de proveito de parte da Organização. No caso da unidade de veículos novos, a estratégia agrega valor ao cliente, já que procura oferecer produtos a preços menores e um atendimento diferenciado; também é rara, visto que atualmente as empresas do setor ou optam pelos menores preços ou pelo melhor atendimento; se a liderança em custos pode ser imitada com alguma facilidade, o atendimento diferenciado envolve cultura organizacional e altos investimentos em tecnologia, mais difíceis de serem copiados; e a organização pode tirar proveito do potencial dessa estratégia, já que a estratégia corporativa prevê a consolidação de uma cultura voltada ao cliente e de sinergias entre as unidades.

Para a unidade de veículos usados, o método VRIO indica que se obtém uma vantagem competitiva sustentável, visto que: o valor agregado ao cliente é inegável (qualidade do produto); dentre os distribuidores autorizados que possuem maior credibilidade, a estratégia é rara; os altos níveis de qualidade nos produtos e no atendimento dependem de programas específicos e são difíceis de ser copiados; e, novamente, a organização estará preparada para tirar proveito da vantagem obtida.

Na unidade de peças, a aplicação do teste VRIO já evidencia a presença da vantagem competitiva sustentável no presente momento. Os preços praticados e o nível de atendimento agregam valor ao cliente; a participação de mercado da empresa é única e, pela sua dimensão, difícil de ser copiada; e a organização já tira proveito disto, tanto pela lucratividade apresentada pela unidade, como pelos serviços prestados para a oficina da revenda. O avanço nas comunicações com os clientes só deverá ampliar esta vantagem.

Para as unidades de assistência técnica, o método VRIO oferece as seguintes conclusões: as estratégias para ambos os setores, mecânica e chapeação, agregam valor ao cliente, pois oferecem qualidade; são raras no segmento, ao menos no nível de qualidade desejado; são difíceis de imitar, como todo processo com altos parâmetros de desempenho; e a organização poderá tirar proveito, pelo seu caráter sinérgico.

## 7.4 OS RECURSOS E AS COMPETÊNCIAS

Aproveitando a abordagem de Day e Rebstain, (1999) que concluíram que as vantagens competitivas sustentáveis resultam de duas perspectivas básicas, a posição da empresa na indústria ou de seus recursos e competências, percebe-se que a execução das estratégias dos negócios da Guaibacar deve priorizar a obtenção dos recursos e competências corporativos exigidos para a competitividade das unidades de negócios, uma vez que a posição da empresa no mercado, em termos de volumes de vendas e participação de mercado já é de liderança. As perseguições de recursos e de competências, entretanto, percorrem caminhos distintos, pois os recursos que a organização possui ou controla são ativos e as competências (ou capacidades) são os processos organizacionais e a forma como são utilizados (Schoemaker, 1999).

### 7.4.1 *Os recursos*

A teoria econômica, pela sua abordagem neoclássica, indica como recursos das empresas, o capital, o trabalho e a terra. Hoje, em uma atualização dessa abordagem, é possível se afirmar que os recursos podem ser financeiros, físicos, humanos e organizacionais, estes últimos envolvendo, informações, relações e processos (Hunt, 1995). A análise interna da organização e, particularmente, o quadro da Figura 16, página 100, estabelecem a posição comparativa dos recursos da Guaibacar em relação a seu principal concorrente. Entretanto, para fins de formulação da estratégia, o importante é o ciclo apontado pela teoria de Hunt (1995) de que melhores recursos possibilitam melhores desempenhos, que geram lucros, que, por sua vez, devem ser reinvestidos em novos recursos.

A administração de recursos, envolvendo a sua aquisição, manutenção e utilização, está associada diretamente às estratégias dos negócios da organização. As diferenciações por qualidade, o nível de atendimento e a competição pelo menor custo solicitam recursos diferenciados para serem obtidos. A liderança pelo menor preço na venda de veículos novos envolve, por exemplo, a utilização de recursos de capital para minimizar o custo financeiro dos estoques, recursos humanos para obtenção de produtividade e recursos organizacionais para assegurar processos simples e eficientes. Da mesma forma, a diferenciação em qualidade dos veículos usados só será possível com recursos financeiros para manutenção de estoques

diversificados e recursos tecnológicos para a perfeita recuperação dos veículos recebidos. Qualquer diferenciação pretendida no atendimento de clientes solicitará recursos de informação para a comunicação com os clientes e recursos físicos como instalações confortáveis. Recursos organizacionais de informação, logística, processo e sinergia podem ser fundamentais tanto para a obtenção da liderança em custos como na diferenciação pela qualidade. Na Figura 18, estão apresentados os tipos de recursos que a organização deve buscar para estabelecer as suas vantagens competitivas em cada unidade de negócio.

UNIDADES	RECURSOS			
	FINANCEIROS	FÍSICOS	HUMANOS	ORGANIZACIONAIS
<b>V. NOVOS</b> CUSTO ATENDIMENTO	ESTOQUE	<b>SALÃO DE VENDAS</b>	<b>PRODUTIVIDADE</b>	PROCESSOS INFORMAÇÃO
<b>V. USADOS</b> (DIFERENCIAÇÃO E ATENDIMENTO)	ESTOQUE	<b>SALÃO DE VENDAS</b> EQUIPAMENTOS	<b>ATENDIMENTO</b>	PROCESSOS INFORMAÇÃO
<b>PEÇAS</b> (CUSTO E ATENDIMENTO)	ESTOQUE CRÉDITO	<b>ARMAZENAGEM</b>	<b>PRODUTIVIDADE</b> DE ATENDIMENTO	<b>PROCESSOS</b> LOGÍSTICA INFORMAÇÃO
<b>MECÂNICA</b> (DIFERENCIAÇÃO E ATENDIMENTO)	CRÉDITO	<b>EQUIPAMENTOS</b>	<b>QUALIDADE</b> ATENDIMENTO	<b>PROCESSOS</b> QUALIDADE SINERGIA
<b>CHAPEAÇÃO</b> (CUSTO E DIFERENCIAÇÃO)	CRÉDITO	<b>EQUIPAMENTOS</b>	<b>PRODUTIVIDADE</b> QUALIDADE	<b>PROCESSOS</b> QUALIDADE SINERGIA

Figura 18: Recursos e suas aplicações nas unidades de negócio.

Enquanto alguns recursos são obtidos pela transformação automática de recursos financeiros em outros ativos, como estoques, equipamentos e crédito a clientes, outros, como processos e qualidade de serviços, só são alcançados pelo progresso organizacional. Assim, a competição pelos recursos desenvolve-se em duas áreas de atuação; a primeira restringe-se às finanças ou a busca de lucratividade ou capitalização da empresa; e a segunda, mais abrangente e difícil de ser imitada, envolve as pessoas da organização e os processos organizacionais. Como já foi observado, tanto na área financeira como na área organizacional, a Guaibacar encontra-se numa posição de paridade com seu principal concorrente e, certamente, as futuras participações de mercado serão determinadas pela competição em busca de recursos. Neste aspecto, destaca-se, então, a necessidade de recursos tecnológicos

que permitam uma abordagem diferenciada do mercado, envolvendo comunicações, sistemas e informática até o momento não utilizados pelos distribuidores de veículos.

#### 7.4.2 As competências

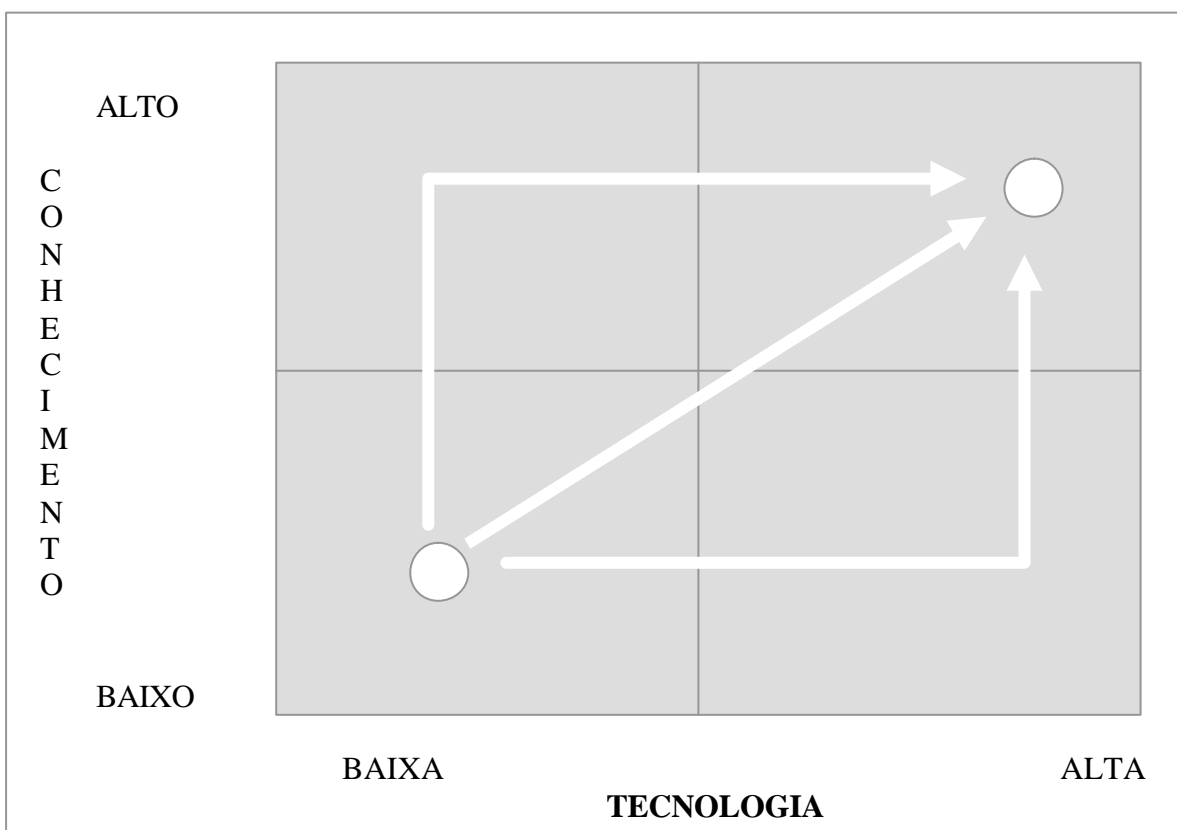
Se os recursos estão mais associados às estratégias das diferentes unidades de negócio e às vantagens competitivas eventualmente obtidas, as competências e habilidades são, em geral, tratadas em nível corporativo, por serem encontradas em toda a organização. A maior parte das empresas vem, atualmente, buscando a obtenção de competências para adaptar-se a um ambiente em constante mutação. A formulação da estratégia da Guaibacar não pode fugir desta tendência e parte-se do princípio de que a empresa já dispõe, em níveis adequados, das competências necessárias para concorrer no atual ambiente dos negócios, daí sua posição de liderança na maioria das áreas de negócio em que participa. Assim, considera-se aqui que assuntos como produtividade de vendedores ou mecânicos, nível motivacional dos empregados, atendimento a clientes ou treinamento do pessoal enquadram-se em preocupações de rotina da organização e, sem questionar a sua importância, não são contemplados pela estratégia corporativa.

A formulação da estratégia deve concentrar-se na obtenção de competências diferenciadas, que permitam a constante e rápida adaptação da empresa às mudanças ambientais e funcionem como bases para que as unidades de negócio alcancem vantagens competitivas sustentáveis em relação a seus concorrentes. Assim, se o indivíduo competente e produtivo é objeto da rotina da empresa, as características de *inovação* e *criatividade*, a *agilidade* e a *flexibilidade* e a *capacidade de antecipação* das organizações são assuntos estratégicos.

A adaptação às mudanças ambientais exige da organização algumas competências que diferem daquelas que habitualmente são necessárias para a rotina dos negócios. As habilidades básicas das pessoas para o trabalho e o ambiente corporativo devem possibilitar a *aprendizagem organizacional*, um processo que visa à permanente obtenção de novos conhecimentos e novos procedimentos, tanto nos indivíduos como no coletivo da organização (Stata, 1997). A aprendizagem assegura a evolução, a inovação e a adaptação, as competências que a Guaibacar deve buscar.

## 7.5 A ARQUITETURA ESTRATÉGICA

A arquitetura estratégica é o projeto do novo ambiente empresarial que permitirá buscar as novas competências e habilidades requeridas pela estratégia e definir e gerenciar os recursos a serem empregados. A matriz da Figura 19 estabelece duas dimensões de avanços: a dimensão do conhecimento, que envolve competências, habilidades e capacidades da organização; e a dimensão da tecnologia, que envolve os recursos à disposição da organização. A posição atual da empresa ocupa o quadrante inferior esquerdo, correspondendo a um ambiente interno de baixo nível de conhecimento e de baixa tecnologia. A posição desejada está no quadrante superior direito, com conhecimento e tecnologia altos. A arquitetura estratégica deve pavimentar o caminho para a nova posição, preferencialmente aquele que desenvolve paralelamente os avanços em conhecimentos e tecnologias.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

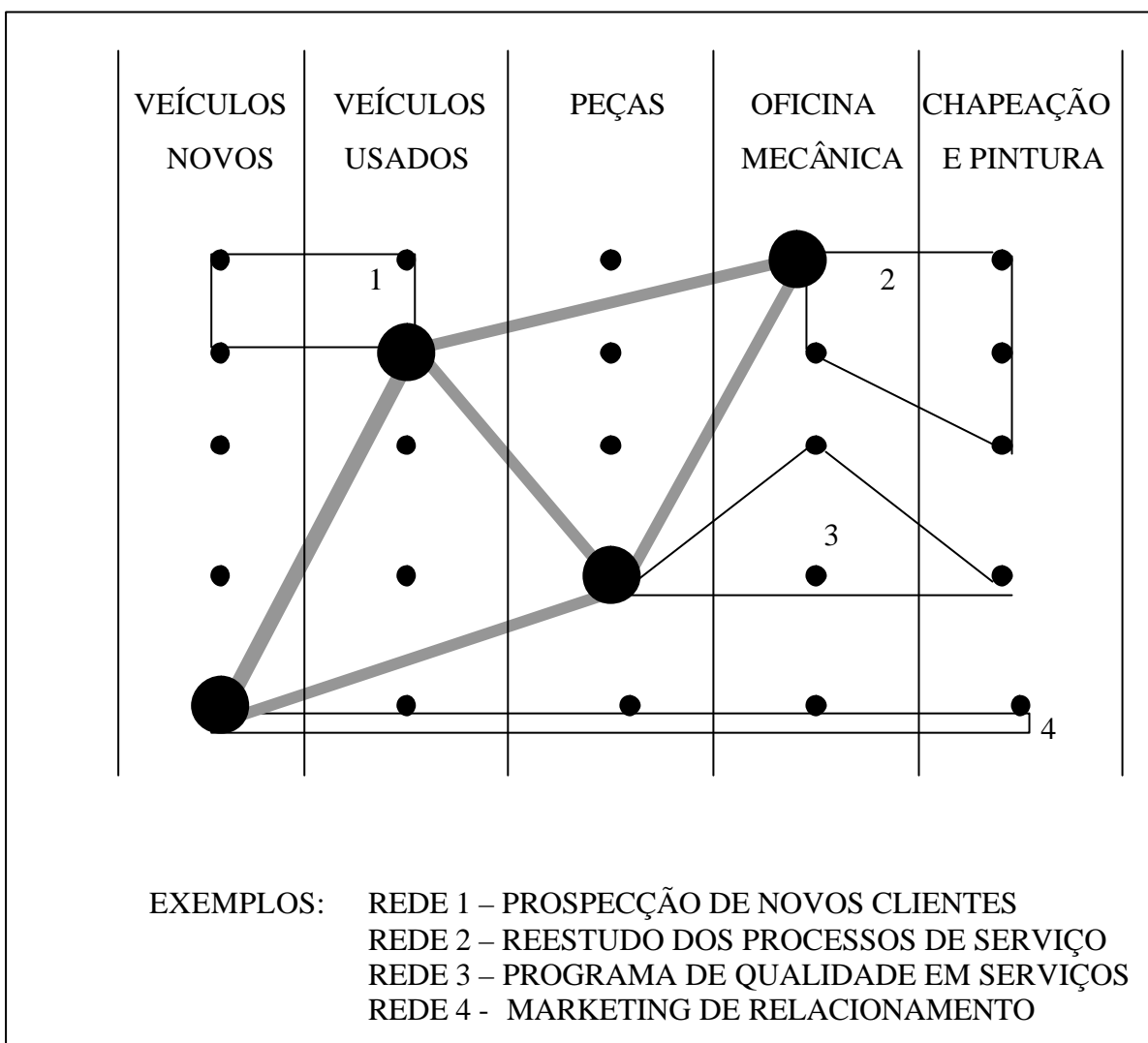
Figura 19: Matriz de conhecimento e tecnologia.

A arquitetura estratégia da Guaibacar deve estar alicerçada em dois pilares básicos de sustentação: as mudanças estruturais e os avanços tecnológicos.

#### *7.5.1 As mudanças estruturais*

A estrutura divisional e verticalizada adotada pela empresa adapta-se às diferentes unidades de negócio do revendedor autorizado de veículos. Se, por um lado, favorece a identificação dessas unidades e estabelece com clareza objetivos e resultados, por outro, não permite a formação de um clima organizacional que favoreça a ampliação do conhecimento e o desenvolvimento das novas competências procuradas, como criatividade, inovação, agilidade e flexibilidade. Os funcionários têm cargo e função bem definidos e não são estimulados a procurar mudanças e avanços. Também o cliente é abordado de forma seccionada pela empresa, já que cada unidade de negócio tem suas funções e seus objetivos.

Se, por um lado, é difícil para um revendedor autorizado fugir da tradicional estrutura divisional pelo claro delineamento das unidades de negócio, por outro, é clara a urgência de estabelecer-se, paralelamente, outros arranjos organizacionais que atendam às necessidades de adaptabilidade e flexibilidade da empresa. A nova forma de abordagem ao cliente pretendida, os programas de qualidade necessários para obter-se diferenciação em produto ou serviço, a necessidade de criação de novos processos com vistas à redução dos custos, a adaptação às novas tecnologias contratadas, a busca das sinergias entre as unidades de negócio, a evolução da comunicação interna e externa, a mudança da cultura da organização e os projetos para qualificar o atendimento constituem-se em excelentes campos de prova para a formatação de novas estruturas, em rede ou matriciais. A convivência entre a estrutura divisional convencional e as novas formatações é sustentada pelos diferentes focos de cada uma. As divisões continuam compromissadas com a rotina do trabalho e com os objetivos de curto prazo, enquanto as redes paralelas preocupam-se mais com o futuro: avanços tecnológicos, programas de qualidade, marketing de relacionamento, aprendizagem organizacional e todos os projetos que visam ao desenvolvimento. A Figura 20 procura caracterizar as mudanças estruturais propostas para a empresa.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Figura 20: Superposição entre a estrutura divisional e a redes.

A figura apresenta a estrutura convencional através das colunas, as redes 1, 2, 3 e 4 formadas por diferentes pessoas de distintos departamentos e uma forte integração entre as lideranças das redes. As redes propostas como estrutura alternativa são de duração definida e correspondem à execução de projetos específicos que visam a resultados diferentes daqueles rotineiros. À medida que a estrutura convencional vai adaptando-se à existência paralela das redes, a organização vai desprendendo-se da rotina e preparando saltos de qualidade que



envolvem a criatividade, a inovação e a flexibilidade, as competências que devem ser alcançadas pela empresa.

### *7.5.2 Os avanços tecnológicos*

Os avanços tecnológicos constituem-se no outro pilar básico de sustentação da nova estratégia da Guaibacar. Se a mudança de estrutura exercita a busca de novas competências, é a partir de uma nova tecnologia que as unidades de negócio podem alcançar as suas vantagens competitivas, tanto aquelas que almejam a liderança em custos, como as que buscam a diferenciação no produto, no serviço ou no atendimento. Também a tecnologia está associada ao desenvolvimento de novas competências na organização, seja através da viabilização dos processos de aprendizagem, seja por meio do domínio da própria tecnologia.

No caso de uma revenda autorizada de veículos, a liderança em custos estabelece-se com base em processos mais simples, ágeis e, por isso mesmo, menos onerosos, uma vez que os produtos são adquiridos pelo mesmo preço nos diferentes concorrentes. O outro componente na luta pela liderança em custos são as economias de escala e, neste aspecto, a Guaibacar já apresenta uma posição compatível. A tecnologia à disposição da redução de custos envolve prioritariamente sistemas de informação que possibilitem os processos simples e a substituição da mão-de-obra pelas máquinas e ferramentas especiais na execução dos serviços de oficina. Vale lembrar que os baixos custos são fundamentais para as unidades de veículos novos, peças e chapeação e pintura.

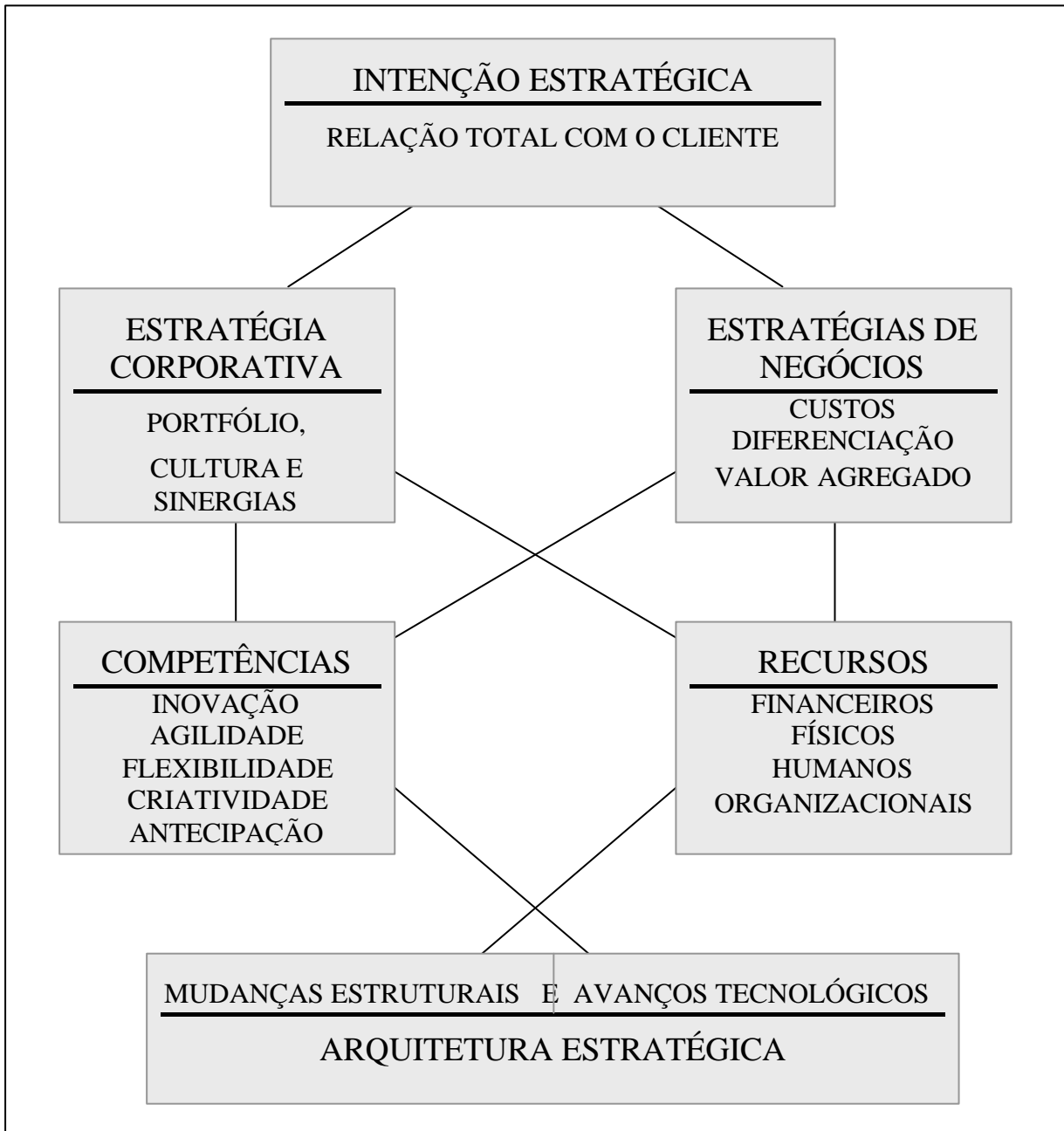
A diferenciação no produto, buscada pela unidade de veículos usados, estabelece-se muito mais pela qualidade na recuperação dos veículos comprados do que pela seleção dessa compra. Novamente máquinas e equipamentos são diferenciais na qualidade dessa recuperação dos veículos. Essa mesma tecnologia é a empregada na oficina de chapeação e pintura, neste caso, garantindo baixos custos no serviço e assegurando a qualidade superior.

Mas é na diferenciação no atendimento pretendida por todas as unidades de negócio da Guaibacar que os avanços tecnológicos desempenham o seu papel mais importante. Conforme já abordado no capítulo da análise ambiental, as mudanças mais impactantes são as tecnológicas e, freqüentemente, avanços em tecnologia podem inverter posições competitivas. Estão ocorrendo mudanças em todas as etapas das relações com o cliente, na prospecção, na

conquista, na abordagem inicial, nos canais de venda, nas relações pós-venda e na fidelização. O arsenal tecnológico modifica-se rapidamente e, hoje, as novas armas para o relacionamento com os clientes envolvem bancos de dados relacionais, marketing de relacionamento, marketing um-a-um, sistemas de auto-atendimento nas lojas, sites interativos na internet, canais de comunicação por *e-mails* e telefonia computadorizada, sistemas de encomenda customizados, vendedores virtuais, sistema de automação de crédito e muitos outros instrumentos de abordagem ao cliente. Conforme já foi visto, cabe ao cliente escolher a forma de comprar um veículo e definir como deseja ser atendido. Cabe ao revendedor equipar-se para atender as suas exigências e, sempre que possível, procurar surpreendê-lo com uma evolução ou mesmo uma inovação no atendimento.

## 7.6 RESUMO DA ESTRATÉGIA

Valendo-se de uma nova arquitetura que envolve uma nova estrutura e uma nova tecnologia, a empresa deve alcançar novas competências e providenciar novos recursos. Esses recursos e competências, guiados por uma estratégia corporativa e pelas diferentes estratégias de negócios, devem possibilitar que as UEN's desenvolvam vantagens competitivas sustentáveis que se devem traduzir em maior participação de mercado e melhor desempenho econômico. Os resultados econômicos devem ser reaplicados na evolução das estruturas, da tecnologia, dos recursos, das competências, gerando um novo ciclo positivo nos negócios. A renovação permanente deste ciclo é o que possibilitará o alcance da intenção estratégica de se obter uma relação total e inigualável com o cliente. A Figura 21 procura resumir a estratégia competitiva da Guaibacar.



Fonte: desenvolvido pelo autor.

Figura 21: Diagrama geral da estratégia competitiva.

## 7.7 CONCLUSÃO

Enquanto o processo célere de mudanças por que passa o meio ambiente desatualiza rapidamente planejamentos e estratégias nas organizações, o efeito dessas mutações também corrói o conteúdo de teses e de dissertações. E se o trabalho aborda temas como estratégia e adaptação, o efeito corrosivo pode ser ainda maior. No prazo de um ano e meio decorrido entre a concepção inicial e a finalização desta dissertação, se não ocorreram mudanças

surpreendentes no cenário dos negócios, ao menos houve a percepção de que as evoluções e modificações previstas se desenvolveriam numa velocidade muito maior do que se imaginava.

A adaptação do trabalho a essa nova percepção sobre a velocidade das mudanças ocorreu mediante a ampliação de sua abrangência. A idéia inicial vislumbrava a concepção de uma estratégia eminentemente técnica, que estabelecesse prioridades corporativas, definição de portfólio, novos posicionamentos mercadológicos para as unidades de negócio e a identificação de recursos para o alcance dessas novas posições. Foi exatamente a conscientização de que o grau e a velocidade das mudanças ambientais seriam e são maiores do que a perspectiva inicial que estimulou um novo enfoque para o problema. Mantida a linha técnica para a formulação da estratégia, a ela foi incorporada uma outra idéia: a de que os dias de hoje exigem não só a adaptação a uma nova situação ambiental que virá, mas também que o maior compromisso de uma estratégia deva ser o de prover a organização de uma permanente capacidade de adaptação plena e ágil. Certamente o posicionamento aqui proposto enfrentará um novo ambiente de negócios, que exigirá uma nova formulação de estratégia ou, no mínimo, uma correção de curso. É exatamente nesta linha que sugiro que futuros trabalhos sobre estratégia, seja de revendas de veículos, seja de outro segmento, se direcionem. O foco deve estar na capacidade de mudança e na adaptabilidade a novas situações ambientais.

O dia-a-dia das empresas será exatamente isto. Adaptações, mudanças, novos planos, correções de rota, flexibilidade, inovação e criatividade. Se a organização se capacitar para o exercício destas aptidões, seguramente sua adaptabilidade às mudanças ambientais se dará de uma forma mais rápida que a dos seus concorrentes. E aí, talvez, esteja a suprema vantagem competitiva sustentável, agora em nível de corporação e não na esfera de unidades de negócio ou produtos e serviços. É este o desafio que aqui se propõe à Guaibacar. Além da convencional estratégia competitiva que prevê as vantagens nas unidades de negócio, alcançar esta posição maior de vantagem competitiva corporativa.

Finalmente, dirijo-me àqueles que pretendam desenvolver trabalhos a respeito de revendas autorizadas de veículos. Nosso setor, por sua própria característica de concessão, teve, historicamente, inibida a sua capacidade de inovação, antecipação e adaptação. Nossos caminhos foram sempre designados pelo fabricante e adotamos uma postura de aguardar que a solução para os nossos problemas fosse apontada por outros. A competitividade atual dos

negócios não permite mais continuarmos com esta posição, pois os concedentes estão procurando resolver os seus próprios problemas e abandonaram a postura paternalista para com sua rede de revendedores. A partir daí, aqueles que mais rapidamente se adaptarem às novas condições ambientais e adotarem este exercício permanentemente serão os que se diferenciarão e atingirão estágios organizacionais mais avançados.

## 8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D, *Strategic market management*: New York, Wiley, 1998.

ANSOFF, DECLERCK E HAYES, *Do Planejamento Estratégico à Administração Estratégica*: São Paulo, Atlas, 1976.

ANSOFF, H. I. e MCDONNELL, E., *Implantando a Administração Estratégica*: São Paulo, Atlas, 1984.

CHIAVENATO, I., *Administração de Empresas*: São Paulo, Makron Books, 1982.

CHIAVENATO, I., *Administração nos novos tempos*: São Paulo, Makron Books, 1999.

CLEMONS, E., *Mudanças ambientais baseadas em tecnologia e a desvantagem competitiva sustentável de empresas antes dominantes*: in DAY e REIBSTEIN, A dinâmica da estratégia competitiva: Rio de Janeiro, Campus, 1999.

COLLINS, D. e MONTGOMERY, C., *Creating corporate advantage*: Harvard Business Review, mai-jun, 1998.

DAY, G., *Manutenção da vantagem competitiva: criação e sustentação das vantagens em ambientes competitivos dinâmicos*: in DAY, G. e REIBSTEIN, D., A dinâmica da estratégia competitiva: Rio de Janeiro, Campus, 1999.

DAY, G. e REIBSTEIN, D., *A dinâmica da estratégia competitiva*: Rio de Janeiro, Campus, 1999.

- GAJ, L., *Administração Estratégica*: São Paulo, USP, Defesa de tese, 1986.
- GALBRAITH, J. R. e LAWLER III, E. E., *Organizando para competir no futuro*: São Paulo, Makron Books, 1993.
- GHEMAWAT, P., *Vantagem sustentável*: Harvard Business Review, set-out, 1986.
- GHEMAWAT, P., *A estratégia e o cenário dos negócios*: Porto Alegre, Bookman, 1999.
- GIANESI, I. & CORRÊA, H: *Administração Estratégica de Serviços*: São Paulo, Atlas, 1994.
- GIL, A. C., *Métodos e técnicas de Pesquisa Social*: São Paulo, Atlas, 1987.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., *Strategic intent*: Harvard Business Review, mai-jun, 1989.
- HAMEL, G. e PRAHALAD, C. K., *The core competence of the corporation*: Harvard Business Review, mai-jun, 1990.
- HAMEL, G e PRAHALAD, C. K., *Competindo pelo futuro*: Rio de Janeiro, Campus, 1995.
- HENDERSON, B., *As origens da estratégia*: Harvard Business Review, nov-dez, 1989.
- HUNT, S., *The resource-advantage theory of competition – toward explaining productivity and economic growth*: Journal of mangement inquiry, dez 1995.
- KEARNEY, A. T., *The future of automotive distribution – evolution or revolution ?*: London, Financial Times, 1998.
- KOTLER, P., *Administração de Marketing*: São Paulo, Atlas, 1994.
- KLEIN, C. A., *A indústria de supermercados em Porto Alegre: análise segundo a estrutura de Porter*: Porto Alegre, UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1995.
- MARCONI, M., LAKATOS, E. .M., *Técnicas de Pesquisa*: São Paulo, Atlas, 1982.
- MARCONI, M., LAKATOS, E. M., *Fundamentos de Metodologia Científica*: São Paulo, Atlas, 1985.
- MINTZBERG, H. e QUINN, J. B., *The strategy process*: New Jersey, Prentice Hall, 1996.

- MINTZBERG, H., AHLSTRAND, B. e LAMPEL, J., *Safári de estratégia*: Porto Alegre, Bookman, 1998.
- PORTER, M., *A vantagem competitiva das nações*:: Harvard Business Review, mar-abr, 1990.
- PORTER, M., *Como as forças competitivas moldam a estratégia*: Harvard Business Review, mar-abr, 1979.
- PORTER, M., *Da vantagem competitiva à estratégia corporativa*: Harvard Business Review, set-out, 1985.
- PORTER, M., *Estratégia Competitiva*: São Paulo, Atlas, 1980.
- PORTER, M., *Vantagem Competitiva*: São Paulo, Atlas, 1985.
- PORTER, M., *What's strategy*: Harvard Business Review, mai-jun, 1998.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D., *Estratégia Empresarial*: São Paulo, Atlas, 1991.
- REBOUÇAS DE OLIVEIRA, D., *Planejamento Estratégico*: São Paulo, Atlas, 1985.
- ROESCH, S.M., *Projetos de estágio do curso de Administração*: São Paulo, Atlas, 1995.
- ROWE, W. e BARNES, J., *Relationship marketing and sustained competitive advantage*: Journal of market focused management, nº2, 1998.
- SILVA E SILVA, M., *Refletindo a Pesquisa Participante*: Cortez, 1986.
- STATA, R., *Aprendizagem organizacional – a chave da inovação gerencial*: in STARKEY, K, *Como as organizações aprendem*: São Paulo, Futura, 1997.
- TAPSCOTT, D., *Economia digital*: São Paulo, Makron Books, 1997.
- THIOLLENT, M., *Pesquisa-Ação nas Organizações*: São Paulo, Atlas, 1997.
- TORRES, N., *Planejamento de informática na empresa*: São Paulo, Atlas, 1994.
- WACK, P., *Cenários: águas desconhecidas à frente*: Harvard Business Review, set-out, 1985.



