



Revista de Ciências da Administração

ISSN: 1516-3865

rca.cse@contato.ufsc.br

Universidade Federal de Santa Catarina  
Brasil

Popadiuk, Silvio; Meinert, Carlos Renato  
A ESTRATÉGIA MULTIMARCAS COMO UM FATOR DE INOVAÇÃO EM REVENDA DE VEÍCULOS  
NOVOS

Revista de Ciências da Administração, vol. 9, núm. 18, mayo-agosto, 2007, pp. 80-104

Universidade Federal de Santa Catarina  
Santa Catarina, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=273520267004>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais artigos
- Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe, Espanha e Portugal

Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

# A ESTRATÉGIA MULTIMARCAS COMO UM FATOR DE INOVAÇÃO EM REVENDA DE VEÍCULOS NOVOS

Silvio Popadiuk<sup>1</sup>  
Carlos Renato Meinert<sup>2</sup>

## Resumo

A estrutura do canal de distribuição de veículos automotores no Brasil permanece estável desde sua origem. As concessionárias que representam somente uma marca atuam em áreas exclusivas e são responsáveis por venderem veículos novos, prestarem assistência técnica e revenderem peças originais. Este estudo - o caso de uma concessionária inovadora - que atua de forma consolidada com a representação de três marcas diferentes no mesmo local, demonstra como as concessionárias brasileiras podem se adaptar às regras semelhantes às adotadas na Europa em 2002, quando foi permitido às concessionárias representarem mais de uma marca e optarem por possuir as operações de vendas e/ou assistência técnica no local de sua escolha. O modelo praticado pela concessionária estudada se mostrou viável em razão de suas particularidades porque representa três marcas ao mesmo tempo. Para a implementação, por outros grupos no País, desse mesmo modelo, seria necessário ocorrer situação semelhante à encontrada pelo grupo *United Auto*, ou mudar a legislação no Brasil.

**Palavras-chave:** Inovação em Canais de *Marketing*. Consolidação de empresas. Multimarcas.

## 1 INTRODUÇÃO

A relação existente entre as montadoras de veículos e sua rede de concessionárias, na época deste estudo (2004), praticamente não se alterou desde o início de sua operação no País no início dos anos 20. É caracterizada pelo atendimento da demanda no Varejo por representantes selecionados pela montadora. Distante de ser uma relação simples, as partes envolvidas vêm seus interesses e neces-

<sup>1</sup> Professor Doutor do Programa de Pós-Graduação em Administração de Empresas. UPM - Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: Universidade Mackenzie - R. da Consolação, 896 - 7º. Sala 76- Consolação, São Paulo-SP CEP: 01302-907. E-mail: spopadiuk@mackenzie.com.br.

<sup>2</sup> Mestre em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. Endereço: Av. dos Jamaris, 64 - Apto 63ª. Moema - São Paulo-SP, CEP: 04078-000. E-mail: carlos.meinert@gm.com. Artigo recebido em: 4/4/2006. Aprovado em: 9/10/2006.

sidades em negociação constante sob um cenário que, principalmente na última década (anos 90), vem sendo caracterizado pelo aumento da concorrência e das turbulências no mercado.

As montadoras, no Brasil, optaram por seguir o modelo convencional americano de se utilizar empresários locais para fazer a venda e a assistência técnica nos veículos por elas fabricados. Tais empresários têm contratos de concessão com as montadoras, obtendo a exclusividade da representação da marca em um território pré-definido; assumem a responsabilidade por fazer a venda dos veículos novos, prestarem serviços de assistência técnica e fornecerem peças originais de fábrica.

Esse modelo é aplicado na maioria dos mercados mundiais. Porém, em 2002, a Comissão Européia de Concorrência (EU - *Institutions Press Releases*, 2003) iniciou um processo para liberar o mercado de distribuição de veículos. Essa iniciativa permitiu que as concessionárias daquele continente representassem mais de uma montadora no mesmo espaço, abrissem filiais para operar em qualquer país da União Européia e obrigou as montadoras a fornecerem peças e ferramentas para oficinas independentes.

Embora a distribuição de veículos no Brasil siga um modelo altamente padronizado, pois a estratégia das montadoras é fazer com que as concessionárias pareçam iguais em qualquer parte do território nacional, neste estudo será abordado o modo como o fenômeno da consolidação de concessionárias em grupos pode alterar a estrutura vigente no canal, levando a uma evolução do modelo do sistema brasileiro de distribuição de veículos, podendo tender para um modelo similar ao praticado na Europa, sem que exista a necessidade de ocorrer um processo revolucionário, tal qual o ocorrido naquele continente.

Para ilustrar essa perspectiva de mudança do mercado, foi abordado, neste estudo, de caráter exploratório, o caso do *United Auto Group*. Esse grupo, que é o segundo maior varejista de veículos nos Estados Unidos, iniciou suas operações no Brasil em 1999, com a aquisição de duas concessionárias (Chevrolet e Toyota) no *Auto-Shopping Aricanduva*, em São Paulo, capital, posteriormente estabelecendo mais uma concessionária Honda. Por estarem todas as concessionárias no mesmo local, o seu modelo de operação difere do modelo convencional existente no mercado. Assim, pretende-se, neste artigo, identificar as razões que levaram esse Grupo a atuar de maneira consolidada, com destaque aos fatores que provêm vantagens à sua operação.

Na fundamentação teórica é abordado o estudo dos canais de *marketing* que permitem às montadoras automotivas disponibilizarem seus veículos, peças e assistência técnica aos usuários finais. Além disso, também são abordados fundamentos teóricos relativos à consolidação de empresas, fato que permite identificar os principais fatores que levam as empresas à busca de fusões ou aquisições junto a outras

empresas. Com base na fundamentação teórica foi desenvolvida uma análise para verificar como é a relação de dependência e o comportamento da relação entre os membros do canal atualmente; as influências que os membros exercem sobre os outros; as opiniões dos agentes do canal sobre seu futuro, permitindo fazer uma análise paralela com as regras de liberalização adotadas na Europa, focando principalmente o reposicionamento de forças entre os agentes do canal.

**Justificativas** - A escolha desse objeto de estudo foi consequência de: a) *utilidade acadêmica* – o estudo do tema *Canais de Marketing*, com o foco em concessionárias de veículos, pode contribuir não somente para o aumento da base teórica sobre ele, mas também para o setor empresarial, auxiliando na definição das estratégias de canal; b) *utilidade prática* - a prévia identificação de tendências do sistema de distribuição poderá auxiliar diversos profissionais e seus negócios, auxiliando processos de tomadas de decisões; c) *atualidade e ineditismo* - a alteração do modelo Europeu ocorreu em outubro de 2002 e o assunto pouco foi debatido em outros continentes. Especificamente no Brasil, entrou em discussão em 2003 uma possível mudança na legislação, no Congresso Nacional; d) *polêmica* - o relacionamento das montadoras com suas concessionárias é pouco divulgado nos meios acadêmicos. A nova estrutura européia pode disseminar estímulos dos vários agentes envolvidos, no Brasil, provocando um movimento organizado deles, visando às alterações na estrutura vigente da distribuição de veículos.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

**Canais de Marketing** – Os canais de *marketing* podem ser definidos como organizações externas que a empresa gerencia para atingir seus objetivos de distribuição (ROSEMBLOOM, 1999). Destaca-se que os canais de *marketing* são operados fora da empresa, por organizações que não fazem parte da estrutura organizacional, mas que estão envolvidas em funções de movimentação de produtos do produtor para seus consumidores, sob gerenciamento e envolvimento dos membros do canal para que seus objetivos de distribuição sejam atingidos. Outra definição estabelece que os canais de *marketing* são conjuntos de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilização de um produto ou serviço para uso ou consumo (COUGHLAN et al., 2002). Nessa definição, destaca-se que os canais não somente satisfazem a demanda através de produtos ou serviços no local, tempo, quantidade e qualidade, mas também têm papel de estímulo à demanda, mediante o envolvimento de seus membros em atividades promocionais.

Os membros de um canal interagem e trocam informações e produtos ativamente pelo canal. Cada um deles deve desempenhar uma função, tal como carregamento de estoques, geração de demanda, vendas, distribuição física, serviço de pós-ven-

das, crédito etc. São esses fluxos que mantêm a união entre os membros do canal. Para que essa troca flua livremente, seus membros devem ter sinergias ativas (ROSEMBLOOM, 1999). Todos esses fluxos têm seus custos associados, que podem ser diferentes entre os diferentes fluxos (COUGHLAN et al., 2002). Usualmente os canais de *marketing* são formados pelos fabricantes, intermediários e usuários finais que interagem e geralmente um deles assume a posição de *capitão do canal*. O fabricante é quem geralmente dá origem ao bem ou serviço que estará sendo vendido e pode ou não fornecer marcas a seus produtos. Existem situações onde esses se configuram como capitães do canal, como nos casos de montadoras de veículos ou cadeias de *fast food*. Nesses casos, o produtor gerencia toda a sua cadeia de *marketing* (COUGHLAN et al., 2002).

Com base no grau de dependência existente entre seus membros, um canal pode ser classificado em três tipos: a) canal de transação simples, b) canais convencionais e c) sistemas verticais de *marketing* (BOWERSOX; COOPER, 1992). O canal de transação simples é descrito como uma atividade de *marketing* resultante de transações com a expectativa de que os negócios não serão repetitivos. Geralmente são negociações que ocorrem uma única vez e não há necessidade de estruturação complexa para facilitar a transferência de produtos ou serviços entre seus membros. Os canais convencionais geralmente são conhecidos com canais de fluxo livre. Nesse caso, embora as empresas tenham transações repetitivas, são geralmente motivadas pelos benefícios de especialização de seu conhecimento, buscando aumentar a eficiência de *marketing*, não havendo alto grau de dependência entre seus membros. Por último, os sistemas de *marketing* vertical são definidos como o relacionamento entre membros onde a interdependência é conhecida e até mesmo desejada, podendo ser estabelecidos segundo quatro tipos (BOWERSOX; COOPER, 1992). O primeiro é o *sistema corporativo*, onde toda a cadeia pertence a um único grupo econômico. O segundo é o *contratual*, onde a dependência é definida em um contrato formal, tendo como maiores exemplos, as redes de franquias. O terceiro é as *alianças*, com as quais duas ou mais empresas desenvolvem um relacionamento de trabalho e parceria, geralmente sem a necessidade de estabelecimento de contratos. Por último, o sistema *vertical administrado*, no qual a dependência entre os membros é baseada na necessidade de seguir o líder da cadeia, para que os liderados continuem a fazer parte do sistema.

Outra classificação de canal, em quatro vertentes, (KOTLER; ARMSTRONG, 1993) é: sistema de *marketing* convencional, horizontal, vertical e multicanal. No sistema *convencional*, os produtos são produzidos pelo fabricante independente que os revende aos atacadistas que, por sua vez, os repassam para os varejistas. Cada empresa é independente, sem relação de dependência explícita e sem controle sobre as demais. Todas tentam maximizar seus lucros. No sistema *horizontal*, duas empresas

não relacionadas unem-se para explorar uma nova oportunidade de negócios como, por exemplo, as lojas de conveniência em postos de combustível. No sistema *vertical* os fabricantes, os atacadistas e os varejistas atuam em conjunto, como um sistema unificado. Esse sistema surgiu da necessidade de membros do canal de controlarem o comportamento dos participantes e eliminarem eventuais conflitos que ocorrem quando os membros atuam somente voltados a seus próprios objetivos. O sistema *multicanal* de *marketing* ocorre quando uma única empresa utiliza dois ou mais canais de *marketing* para atingir um ou mais segmentos de clientes. Esse sistema pode trazer benefícios de maior cobertura do mercado e, eventualmente, a redução dos custos de manutenção do canal tradicional. Entretanto, freqüentemente traz conflitos com os canais já estabelecidos, o que demanda uma estratégia administrada pela empresa para diferenciar os clientes a serem atendidos pelos dois canais. Como exemplo, pode-se citar que as montadoras do Brasil podem vender veículos aos usuários finais pela Internet ou por meio de sua rede de concessionárias.

Para este estudo, pode-se classificar o canal de distribuição de veículos no Brasil como um sistema vertical de *marketing* contratual, onde as montadoras credenciam empresas independentes para atuarem como suas distribuidoras, sob as regras contidas no contrato de concessão.

**A Governança Interorganizacional em Canais de Marketing** - O termo governança é definido como o modo de obter cooperação entre um conjunto de indivíduos ou unidades que compartilham parcialmente alguns objetivos (OUCHI, 1979). Essa definição foi desenvolvida para que, em um canal, em que a saída é resultado do trabalho de vários membros, ocorra distribuição de renda entre eles de tal modo que todos sejam igualmente recompensados por seu trabalho. O controle dessas recompensas pode ser obtido pelo mercado, pela burocracia ou por clãs. Controle pelo mercado significa que o mercado é hábil para medir e recompensar cada membro, de acordo com suas contribuições. O controle pela burocracia se baseia em uma composição de medição de desempenho, com aceitação, por parte dos membros, dos objetivos comuns para a obtenção de recompensa. O controle pelos clãs se baseia em um processo de socialização complexo que elimina eficazmente as diferenças entre os indivíduos.

Outra definição especifica governança como um aspecto muito mais amplo do que controle (HEIDE, 1994). Nessa definição, governança é um fenômeno multidimensional que abrange o início, o término e a manutenção do relacionamento entre um conjunto de partes envolvidas; inclui elementos para o estabelecimento de relacionamentos, seu monitoramento e sua imposição. Nessa visão, três teorias foram elaboradas para o gerenciamento do canal: a) a teoria da dependência de recursos; b) a teoria do custo de transferência e; c) a teoria dos acordos de relações entre os membros do canal (HEIDE, 1994).

A *teoria da dependência de recursos* (PFEFFER; SALANCIK, apud HEIDE, 1994) estabelece a governança como uma estratégia para gerenciar a incerteza e a dependência no canal de *marketing*. Por essa teoria, os membros do canal de *marketing* buscam o compromisso dos outros membros do canal, de maneira formal ou semiformal, para que a incerteza da quebra da relação seja minimizada. Diversas formas podem ser utilizadas para a redução dessa incerteza. O estabelecimento de contratos, *joint ventures* ou até mesmo, fusões, são as formas mais comuns.

Na *teoria de custo de transferência*, a governança é vista como uma forma de estabelecer mecanismos para regular as transações econômicas (WILLIAMSON, 1979). Pelo paradigma microeconômico, a governança acontece quando o equilíbrio de mercado não é eficiente na determinação da transferência de recursos entre os membros da cadeia e quando há necessidade de criar regulamentos para a transferência de valores e gerenciamento de incertezas. A premissa principal dessa teoria é que existem custos associados com o estabelecimento de barreiras internas, da adaptação e da medição do desempenho na cadeia, que devem ser administrados pela governança do canal, podendo ser unilateral (pelo poder hierárquico) ou bilateral, onde o poder é dividido.

A *teoria dos acordos de relações* entre os membros do canal (MACNEIL, 1980) aborda a governança dos canais de *marketing* sob o aspecto do tipo de relacionamento entre seus membros. Descreve dois tipos de relações: a discreta, que trata de uma relação individual e ocasional, sem nenhum vínculo, e a troca relacional, na qual o histórico e as relações preexistentes são partes integrantes do contexto e contribuem no estabelecimento de regras que atendam o interesse mútuo dos membros da cadeia. Nessa teoria ocorre também a presença de poder no canal de *marketing*, nas formas unilateral e bilateral. Quando um contrato é estabelecido e se formaliza o poder bilateral, na verdade o que está ocorrendo é que cada parte está se dotando de novo poder unilateral. Novos fatores que surgem na relação podem causar o desbalançamento desse poder, fazendo-se necessária a presença de governança para evitar o oportunismo e a obtenção de interesses próprios em detrimento dos objetivos comuns de todo o canal. Como essa teoria é baseada no reconhecimento da necessidade de adaptar as relações entre os membros para novas contingências de mercado, ela pode ser considerada para uma adaptação da teoria de dependência de recursos, para que os recursos e o poder, no canal, sejam divididos de forma bilateral, de modo a manter a dependência e a incerteza estáveis.

Com base nas três teorias de governança de canais de *marketing* apresentadas, as formas de governança podem ser classificadas em dois grupos: a governança pelo mercado e a governança “não-mercado” (HEIDE, 1995), cujas características são sintetizadas no Quadro 1.

Forma de Governança	Governança pelo Mercado	Governança Não-Mercado	
		Unilateral	Bilateral
<b>Início da Relação</b>	Sem processo específico de início	Entrada seletiva, treinamento de habilidades	Entrada seletiva, treinamento de valores
<b>Manutenção da Relação</b>			
Especificação de Regras	Regras individuais aplicadas para transações individuais	Regras individuais aplicadas para todas as relações	Regras se sobrepõem: atividades conjuntas e responsabilidade de toda a cadeia
Natureza do Planejamento	Não existe ou limitado a transações individuais	Pró-ativa/unilateral; ligado a planos de contingência	Pró-ativa, conjunta; baseado no controle próprio da cadeia
Natureza dos Ajustes	Não existe ou dando saída imediata ou compensação imediata	Definido previamente, mecanismo explícito para ajustes	Bilaterais mudanças predominantemente negociadas através de ajuste mútuo
Processo de Monitoramento	Externo/reactivo: medida do resultado	Externo/reactivo: medida do resultado e do comportamento	Interno / pró-ativo: baseado no controle próprio da cadeia
Sistema de Incentivos	Curto prazo, ligado ao resultado	Curto e longo prazo: ligado ao resultado e ao comportamento	Longo prazo: ligado ao estabelecimento de atitudes relevantes a cadeia
Meios de Imposição	Externo ao relacionamento; sistema legal / concorrência / retorno de investimentos	Interno ao relacionamento; autoridade legitimada	Interna ao relacionamento; interesse mútuo
<b>Término do Relacionamento</b>	Transação discreta completada	Prazo de duração fixo, ou regras para término explícitas	Relacionamento com término em aberto

Quadro 1 - Dimensões e Formas de Governança Interorganizacional

Fonte: Heide (1994, p. 75)

A governança pelo mercado é aquela onde o comprador não possui vínculo com o canal, como, por exemplo, uma compra ocasional em um posto de gasolina, sem marca, fora da cidade, pago em dinheiro. Nesses tipos de transações é somente o mercado que regulamenta o gerenciamento da cadeia, não havendo nenhum esforço gerencial para integrar os canais ou atrair os clientes.

A maioria das relações, nos canais de *marketing*, passa pelo gerenciamento do relacionamento entre seus membros, utilizando governança “não-mercado”. Quando as partes do canal desenvolvem políticas para o estabelecimento de relações e alcance de objetivos conjuntos, está sendo formada uma relação bilateral, que pode ser exemplificada nas relações de alianças logísticas e processos *just-in-time* (HEIDE, 1994). Além da relação bilateral, ocorre também o tipo de governança unilateral, onde um membro do canal possui o poder para desenvolver regras, dar instruções e até mesmo impor decisões. Nesse tipo de governança, podem ser expostos, como



exemplo, os contratos de franquias, que geralmente contêm especificações unilaterais, as regras de conduta e cláusulas para término do contrato.

**Poder e Seu Uso nos Canais de Marketing** – O poder significa, entre os membros do canal, a dependência que cada um possui em relação aos demais. O poder, como dependência, dá origem a três conceitos importantes: a vantagem de poder, a percepção de poder e a limitação do poder em escopo e domínio. Frequentemente, o poder dos membros da cadeia é superestimado, pois o membro que o detém não o exerce, mas diz ter maior poder do que realmente tem, tornando essas percepções, fatores críticos em negociações. O poder também é limitado ao escopo de seus membros, pois o detentor do poder não consegue controlar todas as atividades dos membros e também é limitado em domínio, pois o poder não surte efeito em todos os membros, principalmente quando a cadeia é composta por muitos agentes diferentes (BOWERSOX; COOPER, 1992).

**Consolidação nos Canais de Marketing** - Um dos grandes desafios, dentro do gerenciamento de um canal de *marketing*, é coordenar as ações entre os membros para que os fluxos de *marketing* sejam desempenhados de forma coesa (COUGHLAN et al., 2002). Quanto mais intensiva for a distribuição de um produto, com maior número de pontos-de-vendas, menos o produtor poderá influenciar na maneira como os membros do canal desempenham os fluxos de *marketing*. A distribuição intensiva incentiva à concorrência intramarcas e aumenta o número de pontos-de-vendas, podendo levar à saturação do mercado, forçando os revendedores a oferecer algo mais que o produto para atrair os consumidores. Da perspectiva do produtor, a concorrência intramarcas de preços no nível varejista é desejável em curto prazo. Ao longo prazo, os membros do canal percebem que a marca não é lucrativa, podendo levar às pressões por reduções de preços no atacado ou até desistência de representar a marca. A coordenação desejada entre os membros do canal e o produtor somente é possível na distribuição seletiva, pois a seletividade cria poder de recompensa, o qual, por sua vez, cria a influência do produtor nos distribuidores. A distribuição seletiva é o meio que possibilita ao produtor um melhor gerenciamento dos fluxos no canal de *marketing* para atender aos consumidores.

As montadoras passaram por um intenso movimento de concentração na década de 1990, com fusões, aquisições e alianças. Durante esse período, a *Daimler Mercedes* uniu-se à *Chrysler*, que por sua vez, passou a controlar 37,7% da *Mitsubishi* e 9,8% da *Hyunday*. A GM, nesse período, ficou com 20% da *Fiat*, 20% da *Fuji* e aumentou para 49% sua participação na *Isuzu* e para 10% na *Suzuki*. A *Renault* adquiriu a *Nissan*, a *Ford* incorporou os automóveis *Volvo* e a *Land Rover*. Todas essas movimentações geraram uma nova composição de forças que aumentou a disputa nos mercados mundiais, trazendo conseqüências para todos os membros do canal de distribuição de veículos (ARBIX; VEIGA, 2001).

A tendência de consolidação de distribuidores em si é um fato de âmbito mundial. Pode-se afirmar que, em quase todo o ramo de empresas *business-to-business*, as companhias estão enfrentando poder crescente dos intermediários no seu canal de distribuição. A consolidação nesse tipo de indústria está substituindo distribuidores tradicionais por distribuidores com alcance nacional e com quadro gerencial profissionalizado. Esses distribuidores buscam a redução de custos e fazem demandas constantes aos fabricantes, ameaçando o alcance que esses fabricantes têm ao seu mercado (FEIN; JAP, 1999). As concessionárias de veículos também estão em um processo de redefinição de composição de grupos, e tem sido comum verificar a tendência crescente de consolidação de concessionárias em grupos, principalmente nos Estados Unidos e Europa (HENRY, 2000; SAWIERS, 2001). Essa tendência de consolidação afeta muito o gerenciamento do canal de *marketing*, pois a dependência do produtor frente a poucos distribuidores pode criar situação de transferência do poder do produtor para o canal (ROSEMBLOOM, 1999) e produtores que selecionarem o parceiro errado nessa situação podem ter vendas perdidas, dificuldade de acesso ao mercado, e perda da oportunidade de construir uma relação positiva com outro distribuidor (FEIN; JAP, 1999).

**Fatores Estratégicos Incentivadores de Consolidação de Empresas** - Para que ocorra uma fusão entre empresas, é necessário que os acionistas de uma empresa estejam dispostos a pagar aos acionistas de uma outra empresa um preço superior ao valor que estes lhe atribuem (MATOS; RODRIGUES, 2000). Nessa visão simplificada pode transparecer que são somente razões financeiras que levam as empresas a buscar consolidação. No entanto, Cartwright e Cooper (2001) classificaram, além de razões financeiras, razões gerenciais para a consolidação. Entre as razões financeiras está o ganho de escala, a transferência de tecnologia e aumento do controle. As razões gerenciais que levam as empresas a consolidarem-se são: o aumento na participação de mercado, o prestígio gerencial, a redução da incerteza e a restauração da confiança no mercado. As concessionárias, ao buscar a consolidação estão, na verdade, buscando obter alguma vantagem em relação a sua situação atual. Com base na literatura de consolidação de empresas, a Figura 1 apresenta os dez principais motivos, identificados na revisão da literatura, não exaustivos, que levam empresas a buscarem o processo de consolidação (CLEMENTE; GREENSPAN, 1998; CARTWRIGHT; COOPER, 2001; MATOS; RODRIGUES, 2000).

**Gerenciamento da Consolidação no Canal de *Marketing*** - Os fatores anteriormente referidos refletem diretamente no posicionamento do produtor no relacionamento dentro do canal. Fein e Jap (1999) analisaram a tendência da crescente consolidação nos canais de distribuição. Identificaram que a necessidade de aumentar a participação de mercado e reduzir custos tem levado os distribuidores a ações tais como: a parceria com clientes, o aumento das negociações para obter

redução de custos com os fornecedores e a consolidação com outros fornecedores. O aumento de poder dos distribuidores tem levado à tendência de consolidação também nos produtores e ao aumento do grau de exigência quanto aos serviços prestados pelos produtores. Nesse contexto, os produtores têm quatro opções estratégicas para fazer frente à consolidação:

- a) fazer parcerias com “campeões”: selecionar de forma correta os parceiros, que compartilhem os mesmos objetivos do produtor e que motivem todo o canal a perseguir seus resultados;
- b) investir em fragmentação: buscar novos distribuidores independentes para representar o produtor;
- c) formar um canal alternativo para o mercado: como venda pela Internet ou integração vertical e;
- d) criar novo valor para o canal: o produtor busca aumentar a atratividade da representação de sua empresa para atrair novos distribuidores.

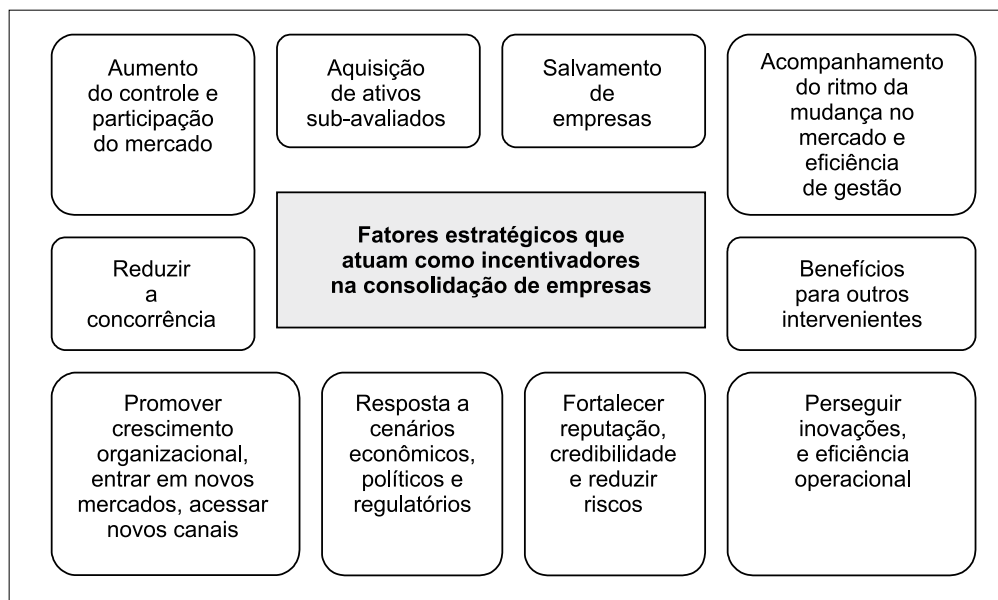


Figura 1 - Fatores Estratégicos que Atuam como Incentivadores na Consolidação de Empresas

Fonte: Elaborado pelos autores com base em Clemente e Greenspan (1998), Cartwright e Cooper (2001) e Matos e Rodrigues (2000).

### 3 AMBIENTE DO ESTUDO

**Modelo Americano** - O modelo de distribuição de veículos americano foi estruturado por Henry Ford no início da produção em massa da indústria automobilística, na década de 1910. Nesse modelo, o revendedor era obrigado, mediante assinatura de um contrato de concessão com a montadora, a vender exclusivamente veículos *Ford*. Naquela época, os carros eram comprados à vista da fábrica, antecipadamente e compulsoriamente e era a fábrica que determinava a quantidade a ser adquirida pelo revendedor, de acordo com o mercado de sua região (FONTANA; SILVA, 1998).

O modelo de distribuição por concessionárias foi defendido como a única forma que as montadoras encontraram para atuarem no Varejo, pois, a partir do início dos anos vinte, o veículo usado passou a fazer parte da sistemática de pagamento de veículos novos pelos clientes e a negociação tornou-se muito complexa. Não havia estrutura própria das montadoras que pudesse gerenciar milhares de negociações mercantis complexas. Dessa forma, o grande crescimento da rede de revendedores deu-se entre os anos de 1923 e 1929. No final desse período, a redução da demanda causou uma mudança de ênfase na indústria, da produção para a distribuição (SLOAN, 2001).

**Modelo Brasileiro** - A distribuição de veículos iniciou-se no Brasil na primeira década do século XX, juntamente com a importação dos primeiros veículos. O sistema de venda de veículos no Brasil é caracterizado pela atuação de concessionárias que representam a marca em um território específico, cabendo a essas montadoras selecionar os seus distribuidores no sistema exclusivo e ou seletivo (ANFAVEA, 2002). As montadoras suprem, com veículos e peças, um grupo determinado de distribuidores e este fica responsável pelas vendas aos clientes finais em uma determinada área autorizada. Essas áreas são determinadas nos contratos de concessão e seguem o estabelecido pela Lei 6729/79 (BRASIL, 1979; ANFAVEA, 2002), conhecida como Lei Renato Ferrari. Em 1990, a Lei 8132 promoveu alterações na Lei 6279 no sentido da liberalização de preços ao consumidor (artigo 13º), de forma a controlar a prática de ágio. A partir dessa lei, os preços não são mais tabelados e sim, determinados pelo mercado. Foi também alterado o Artigo 5º, permitindo a liberdade do consumidor escolher a concessionária de sua preferência, independente de sua área operacional. Houve alteração no Artigo 6º, onde a concessionária já estabelecida em uma área deixa de ter preferência no caso de uma nova nomeação e passa a concorrer em igualdade de condições com os demais candidatos.

Na visão do ex-presidente da FENABRAVE (VERDI Jr, 2003), a rede de distribuição de veículos está em constante evolução. Há uma tendência de concentração (consolidação) em grupos, a provável valorização pela montadora das boas concessionárias e a necessidade das concessionárias terem uma estrutura adequada

à sua operação como pontos-chave para o sucesso do negócio. Essa consolidação de concessionárias, em grupos, pode ser explicada pela queda de rentabilidade do setor que tem afastado novos candidatos para a distribuição de veículos. Essa consolidação propicia, aos grandes grupos instalados, ganho de escala, com redução de seu ponto de equilíbrio.

Outra tendência visível em cidades maiores é o crescimento de corredores de lojas e *auto-shoppings* especializados na revenda de veículos novos e usados. Já existem três *auto-shoppings* em São Paulo (SIH, 2003) onde, além da venda de veículos, é oferecida toda a conveniência ao cliente, com oficinas próprias, seguradoras, despachantes, lojas de acessórios e pistas de testes. Embora nesses *shoppings* as marcas se apresentem separadas fisicamente, o cliente conta com uma estrutura muito semelhante ao modelo multimarcas que está sendo implantado na Europa.

**Modelo Europeu** - A Comissão Européia de Regime de Concorrência adotou, em 2002, uma reforma profunda nas regras de concorrência para o setor dos veículos automotores. Essas reformas foram concebidas para intensificar a concorrência e proporcionar benefícios reais aos consumidores europeus, tanto em relação às vendas de veículos, quanto ao respeito dos serviços de pós-vendas. As principais mudanças que tomaram efeito a partir de outubro de 2002 foram a possibilidade das concessionárias chegarem sem restrições, direta ou indiretamente, aos consumidores em toda a União Européia, permitindo a todos clientes uma maior oferta para efetuar sua escolha e, da mesma forma, um aumento de competitividade e melhoria do serviço de pós-venda (EU – *Institutions Press Releases*, 2003). O comunicado publicado por essa instituição expõe que as montadoras de automóveis terão que optar por ter um sistema de distribuição exclusivo com conjunto de cidades demarcadas para cada concessionária ou seletivo no qual as montadoras podem selecionar suas concessionárias por critérios qualitativos. No *sistema exclusivo*, os concessionários estão autorizados a revender veículos novos para revendedores não autorizados. No *sistema seletivo*, os concessionários têm a permissão para vender para qualquer cliente onde quer que este esteja dentro da União Européia. Porém, não podem revender veículos novos para revendedores não autorizados.

A nova regulamentação também coibiu a combinação do *sistema exclusivo* e *seletivo* sob uma mesma franquia e cabe à montadora optar por um único sistema, que será definitivo. Foi permitido às concessionárias vender mais que uma marca de veículos na mesma instalação, o que deu aos clientes a opção de escolher mais de um produto sem ter que sair da mesma loja. De acordo com a Comissão Européia, as concessionárias multimarcas irão reforçar a independência comercial de seus fornecedores e permitir aos concessionários de áreas, com pouco volume de vendas, manter seus negócios lucrativos. Caberá aos concessionários escolherem quantas marcas eles desejam representar (EU – *Institutions Press Releases*, 2003).

**Comparativo entre os Modelos Americano, Brasileiro e o Novo Modelo Europeu** - Com base nas diferentes características apresentadas pelos três modelos estudados, americano, brasileiro e europeu, pôde-se verificar que as principais diferenças residem no tipo de sistema adotado, *seletivo* ou *exclusivo*, no número de marcas representadas e nas atividades desenvolvidas. Fica evidente que o modelo europeu incentiva o aumento da concorrência no mercado em comparação aos demais, ao liberar as áreas de atuação e ao possibilitar a representação simultânea de mais de uma marca. O quadro 2, sintetiza as características de cada modelo.

Fatores	Modelo Brasileiro	Modelo Americano	Modelo Europeu
Sistema e Marca	Exclusivo e Seletivo – Monomarca	Depende de leis estaduais. Multimarcas permitidas em alguns estados.	Exclusivo ou Seletivo – a montadora escolhe o sistema desejado – Multimarcas.
Território	Exclusivo	Depende de leis estaduais, mas na maioria dos estados é exclusivo.	No modelo seletivo o território passou a ser a UE. No modelo exclusivo manteve-se a área delimitada.
Seletividade	Montadoras selecionam as concessionárias.	Montadoras selecionam as concessionárias.	As montadoras selecionam. Modelo exclusivo, as montadoras devem aceitar novas concessionárias como representantes.
Atividades	Vendas de veículos novos, usados e peças e assistência técnica.	Vendas de veículos novos, usados, peças e assistência técnica.	Opcional. Todas as operações, somente venda de veículos ou somente assistência técnica.
Tecnologia para Assistência Técnica	Treinamento e tecnologia somente para a rede credenciada.	Treinamento e tecnologia somente para a rede credenciada.	Montadoras são obrigadas a dar acesso de suas tecnologias e treinamento às oficinas independentes, inclusive vendendo peças originais a estas.
Cota	Varia para cada montadora, de acordo com a demanda.	Quanto mais veículos são vendidos, mais veículos são recebidos.	Concessionárias fazem os pedidos. É proibido determinar cotas mínimas ou máximas.
Fidelidade de Peças	Lei 8132/94 extinguiu fidelidade. Montadoras premiam por volume de compras.	Depende de leis estaduais. Na maioria dos estados não é permitida a definição de índices de fidelidade.	Liberação incentiva a compra direta das empresas de autopeças. Para o consumidor final deve ser revelada a fonte das peças utilizadas no veículo.
Vendas a não Credenciados	Não permitida por lei, mas praticada.	Depende de leis estaduais.	No modelo exclusivo é permitida. No modelo seletivo é proibida.
Vendas Diretas a Clientes	Somente p/ frotistas/ governo. Obrigatório o pagamento de comissão para a concessionária.	Depende de leis estaduais.	Permitido para clientes específicos: empresas de leasing e locadoras.
Internet	Maior volume mundial de vendas pela Internet. Margem das concessionárias como comissão.	Em desenvolvimento, praticado por grandes provedores, como a Microsoft que auxilia as empresas independentes.	Não desenvolvido pelas montadoras. É principalmente praticado pelas concessionárias.

Fatores	Modelo Brasileiro	Modelo Americano	Modelo Europeu
Exportação	Exclusivo para as montadoras.	Permitida	Permitida e incentivada dentro da União Européia
Nomeação de Novas Concessionárias	Depende da Convenção de Marcas firmada entre as montadoras e associações de marca.	Dependem de leis estaduais que determinam o potencial de mercado necessário para a implantação adicional.	As concessionárias elegem-se para serem representantes de quantas marcas quiserem.
Precificação	Tabela sugerida contém margem fixa.	Tabela sugerida, mas é o mercado que define os preços.	Sem tabelas. O mercado é que define o preço praticado.
Prazos dos Contratos	Vencem em cinco anos. Se não for rescindido passa ter prazo indeterminado.	Depende da montadora e do Estado. Renovado a cada período.	Cinco anos. As partes devem avisar a intenção de não renovar com um mínimo de seis meses. Se terminar antes do prazo, o aviso deve ser com dois anos de antecedência.

Quadro 2 – Comparativo entre os Modelos Brasileiro, Americano e Europeu

Fonte: Elaborado a partir da revisão da literatura.

**A Unidade de Análise: O Grupo *United Auto*** - O Grupo *United Auto* é um grupo americano que, em 1999, investiu na aquisição de duas concessionárias em São Paulo e, em 2004, representava as marcas Chevrolet, Honda e Toyota. Possuía 134 concessionárias de veículos nos Estados Unidos e 79 concessionárias em outros países, principalmente no Reino Unido. Representava 38 marcas americanas, asiáticas e européias (UNITED AUTO GROUP, 2003). Na época deste estudo, tinha adquirido o Grupo *Styner*, que operava 50 concessionárias no Reino Unido. O acionista majoritário do *United Auto* é a Corporação *Penske*, conhecida no Brasil por sua equipe de automobilismo nas Fórmulas *Indy* e *Mundial* e que já teve o piloto brasileiro André Ribeiro competindo pela equipe. Atualmente esse ex-piloto é o sócio-diretor das operações no Brasil.

Suas concessionárias, no Brasil, atualmente encontram-se consolidadas em um único local, no *Auto-Shopping* Aricanduva, na cidade de São Paulo (RIBEIRO, 2003). Seu faturamento total no mundo é da ordem de 8,5 bilhões de dólares e o volume aproximado de vendas é de 300 mil veículos, equivalente ao volume de vendas da *Volkswagen* no Brasil em 2003.

O *United Auto* foi selecionado para este estudo, pois é um Grupo no Brasil que possui representação de três marcas de destaque em um único local, diferenciando-se das concessionárias convencionais que atuam isoladamente. Ressalta-se que outros grupos no Brasil operam com multimarcas, mas as lojas das bandeiras que elas representam são localizadas em regiões distintas. É o caso do Grupo Itavema (São Paulo e Rio de Janeiro), do Grupo Líder (de Muriaé - RJ), do Grupo Verdi (interior de São Paulo e Rio de Janeiro), do Grupo Caoa (São Paulo e Nordeste), do Grupo Fiori (Nordeste) e do Grupo Superauto (Santa Catarina). Entretanto, o que levou o estudo a ser focado no Grupo *United Auto* foi sua origem internacional, já atuante em mercados multimarcas, e seu pioneirismo em representar três marcas

de destaque - *Chevrolet, Honda e Toyota* - em um espaço físico concentrado. Na liberação da importação de automóveis, no início da década de 1990, a expansão de novas marcas no mercado permitiu que marcas de menor expressão tivessem representações conjuntas nas mesmas instalações, como a *Daihatsu* e a *Subaru*. Porém, tal situação não persistiu por muito tempo. Atualmente, as marcas de expressão no mercado possuem representações independentes. Dessa maneira, são analisadas as operações da *United Auto* em comparação às novas regras do mercado europeu, de forma a traçar semelhanças e diferenças, foco principal deste estudo.

#### 4 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

**Objetivos** - Um dos pontos levantados neste estudo é que cada vez mais grupos que já possuem concessionárias estão ampliando sua atuação, adquirindo concessionárias de empresários que atuavam isoladamente no mercado. O estudo desse fenômeno levou à elaboração do objetivo geral da pesquisa: Investigar quais foram os fatores-chaves que levaram o Grupo *United Auto* a buscar a consolidação de concessionárias na sua operação no Brasil. Decorrente desse objetivo geral os seguintes objetivos específicos foram enumerados:

- a) identificar a maneira de atuação do Grupo *United Auto* no Brasil, com referência às multimarcas, vendas e serviço, compra de peças e áreas de atuação;
- b) identificar como o Grupo relaciona-se com as montadoras representadas, e se a consolidação em grupo provê maior relação de poder com as montadoras, seguindo um modelo de governança bilateral;
- c) verificar se o modelo de operação da *United Auto* pode ser comparado ao novo modelo vigente na Europa.

**Operacionalizações** – Para este estudo, a consolidação de empresas foi considerada como a atuação de um mesmo grupo empresarial, no mesmo ramo de negócios (concessionárias de veículos), com a operação de mais de uma empresa ao mesmo tempo. Já a caracterização do modelo de distribuição de veículos da concessionária estudada foi feita segundo:

- a) marcas representadas: se o modelo de distribuição permite a representação de somente uma marca, ou se também permite a representação de mais de uma marca em um mesmo ponto-de-vendas;
- b) áreas de operação: são identificadas por áreas onde as concessionárias possuem exclusividade para representação da marca. Foi analisado o vínculo de áreas de operações exclusivas ou se as concessionárias podem atuar em qualquer parte do território nacional;



c) vínculo entre operações de vendas de veículos e prestação de assistência técnica. Foi verificado se as montadoras exigem que suas concessionárias tenham tanto operações de vendas como de assistência técnica, ou, se em posição antagônica, admitem que seus representantes somente atuem em vendas ou em assistência técnica;

d) compra de peças diretamente de empresas de autopeças. Foi explorado se as concessionárias pesquisadas podem adquirir peças diretamente das empresas de autopeças, sem a interveniência da montadora, para a aplicação em assistência técnica em veículos da marca;

e) o acesso que as oficinas independentes têm à montadora, principalmente relacionados à compra de peças e equipamentos, e também obtenção de treinamento técnico para manutenção de seus veículos.

**Tipo de Pesquisa** - O tipo de pesquisa adotado foi o Estudo de Caso (YIN, 2001), que é a estratégia de pesquisa escolhida ao se examinarem acontecimentos contemporâneos, mas quando não se podem manipular comportamentos relevantes. Foram entrevistados o Diretor Comercial do grupo e dois gerentes intermediários, sendo um responsável pela operação da Chevrolet e o segundo responsável pelas operações da Honda e Toyota. Utilizou-se um roteiro baseado no protocolo de pesquisa (YIN, 2001). O protocolo equaciona duas fases do projeto: a lógica de ligação dos dados com as proposições e os critérios para interpretá-los. A matriz de conceitos foi elaborada segundo a metodologia de análise de conteúdo (BARDIN, 2000).

**Pressupostos de Pesquisa** - Não foram estabelecidas hipóteses, por se tratar de Pesquisa Exploratória Qualitativa. Porém, foram enunciados quatro pressupostos, apresentados a seguir.

1. As variáveis que levaram a *United Auto* a partir para a consolidação são as mesmas que estão presentes na literatura de consolidação de empresas.
2. O fato do Grupo *United Auto* operar de forma consolidada no mesmo local é considerado como vantagem competitiva frente às outras concessionárias que operam isoladas.
3. A competitividade no mercado do *Shopping Center* é superior à competitividade encontrada por concessionárias convencionais, pois o cliente tem mais opções de comparações de produtos e preços entre as diversas marcas presentes.
4. O modelo multimarcas pode ser implantado no Brasil, mesmo sem mudança na legislação, pois grandes grupos de concessionárias (como a *United Auto*) já possuem condições de representar mais de uma marca e já estão em expansão projetos de *auto-shoppings*.

## 5 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

A análise e interpretação dos resultados são apresentadas em conjunto com o objetivo geral, os específicos e os pressupostos de pesquisa.

O Quadro 3, na seqüência, sintetiza os resultados decorrentes da análise de conteúdo das entrevistas, relativos à identificação desses fatores-chaves de consolidação de concessionárias. Pode-se verificar por esse quadro que os fatores de consolidação da *United Auto* foram: promover o crescimento organizacional, entrar em novos mercados e acessar novos canais; benefícios para outros intervenientes; fortalecer a reputação, prestígio gerencial, ganhar credibilidade e redução do risco; reduzir a concorrência; fortalecer a reputação, prestígio gerencial, ganhar credibilidade e redução do risco. Dois outros fatores também surgiram, não presentes na literatura: vínculo de amizade do presidente do Grupo; sempre ter atuado de forma consolidada.

Fator de Consolidação	Situação	Argumentação
1. Promover o crescimento organizacional, entrar em novos mercados e acessar novos canais.	Presente	Limitação nos EUA e atratividade do Brasil.
2. Aumento na participação de mercado e aumento do controle.	Não presente	Volume de vendas no Brasil não é significativo para o grupo.
3. Aquisição de ativos subavaliados.	Não presente	Focam no retorno do investimento.
4. Salvamento de empresas.	Não presente	
5. Acompanhar o ritmo da mudança e obter eficiência de gestão.	Não presente	Grupo já possui eficiência de gestão.
6. Benefícios para outros intervenientes.	Presente	Benefícios para as montadoras.
7. Buscar eficiência operacional, perseguir inovações e descobertas em tecnologias de produtos e obter novos produtos.	Presente	Sinergia, aprendizado e novos produtos.
8. Reduzir a concorrência.	Presente	Evitar concorrentes no <i>Shopping Center</i> .
9. Fortalecer a reputação, prestígio gerencial, ganhar credibilidade e redução do risco.	Presente	Prestígio e redução do risco resultam do porte do grupo.
10. Resposta a novos cenários econômicos e capitalizar nas mudanças políticas regulatórias.	Não presente	
11. Vínculo de amizade do presidente do Grupo.	Emergente (surgiu no estudo)	Ligação anterior entre presidente e gerente geral.
12. Sempre ter atuado de forma consolidada.	Emergente (surgiu no estudo)	O <i>modus operandi</i> do grupo sempre foi consolidado.

### Quadro 3 - Fatores de Consolidação para *United Auto*

Fonte: Elaborado pelos autores. Os fatores 1 a 10 são os mesmos apresentados na Figura 1, em parágrafos anteriores. Os fatores 11 e 12 são originados do próprio estudo.

## Objetivos Específicos

*Objetivo Específico 1:* Identificar as características de atuação do Grupo *United Auto* no Brasil, em referência às multimarcas, vendas e serviço, compra de peças e áreas de atuação.

A decisão de investir no Brasil foi mais casuística do que estratégica, pois o presidente do *United Auto Group*, *Roger Penske*, mantinha vínculos com André Ribeiro, por conta das corridas de Fórmula *Indy* e visualizou em Ribeiro a possibilidade de entrar no mercado brasileiro. O mercado brasileiro também demonstrou significativa atratividade, principalmente devido aos números de vendas alcançados em 1997.

Para os gerentes de vendas do Grupo, o forte apelo da marca “André Ribeiro” auxiliava a atração de clientes, principalmente por julgarem que essa concessionária diferenciava-se pelo nível de atendimento que prestava a seus clientes. Complementarmente, o Grupo não pretendia utilizar a marca “André Ribeiro” em novas concessionárias no Brasil, em virtude de não levar o cliente a pensar que a empresa é a mesma que as outras concessionárias do Grupo e levá-lo a deixar de buscar mais oportunidades em todas as franquias do Grupo. Sob o ponto de vista do diretor comercial, a marca mais forte deveria ser a da montadora e não a da concessionária.

Na visão do Diretor Comercial, os investidores da *United Auto* consideraram a oportunidade de investimento no Auto-Shopping como única no mercado, mesmo tendo ciência que esse ponto não possuía a melhor localização. Houve unanimidade nas respostas dos gerentes de vendas em referência à alta competitividade de atuação no *Shopping Center*, não sendo permitido cometer erros, pois o cliente facilmente migraria para concessionárias concorrentes. O Grupo buscava diferenciar-se das demais concessionárias pela qualidade de atendimento.

*Objetivo Específico 2:* Verificar se o modelo de operação da *United Auto* poderia ser comparado ao novo modelo vigente na Europa.

O modelo de operação das concessionárias na Europa não era igual ao modelo existente no Grupo *United Auto*. As principais diferenças residiam no fato de que o Grupo, embora representasse três marcas no mesmo *Shopping Center*, cada marca tinha o seu próprio espaço físico, isto é, o cliente não iria encontrar um *Chevrolet* no salão de vendas da Toyota, por exemplo; todas as concessionárias possuíam operações de vendas e serviço; o Grupo praticava vendas a revendedores não credenciados; não possuíam equipe de vendas ativa para atrair clientes de outras regiões e consideravam que o Grupo era independente de suas ações, não necessitando das regras do contrato de concessão para gerenciar o relacionamento com as montadoras.

*Objetivo Específico 3:* identificar como o Grupo relacionava-se com as montadoras representadas e se a consolidação em Grupo proporcionava maior relação de poder com as montadoras, seguindo um modelo de governança bilateral.

Pôde-se verificar que a estratégia multimarcas para esse estudo era inovadora e o fenômeno da consolidação era uma das forças que interferiam em sua estrutura. Por se tratar de um canal sensível às condições de mercado, o equilíbrio de forças entre concessionárias e montadoras variava de acordo com a situação da demanda e da rentabilidade. No período de 1997 até 2003, o mercado brasileiro apresentou retrações em seu volume de vendas, implicando em reduções no número de concessionárias das principais montadoras. Nesse sentido, a consolidação poderia ser uma alternativa interessante, pois as concessionárias passariam a operar de forma conjunta para reduzirem seu custo operacional e suportarem a queda nas vendas.

**Análise das Respostas frente às Proposições de Pesquisa** - Além de possibilitar verificar se os objetivos foram atingidos, os resultados permitiram verificar a confirmação ou refutação das proposições de pesquisa.

A *primeira proposição* especificava que os fatores que levaram a *United Auto* a partir para a consolidação eram os mesmos existentes na literatura de consolidação de empresas. Pôde-se constatar que, das razões para consolidação, presentes na literatura, cinco estavam efetivamente presentes no caso da *United Auto* e dois novos surgiram. Os fatores de consolidação encontrados foram:

- a) promoção do crescimento organizacional, entrar em novos mercados e acessar novos canais;
- b) beneficiamento de outros intervenientes;
- c) busca de eficiência operacional, perseguição de inovações e descobertas em tecnologias e produtos e obtenção de novos produtos;
- d) redução da concorrência; e
- e) fortalecimento da reputação, do prestígio gerencial, ganho de credibilidade e redução de riscos. Os dois novos fatores de consolidação foram relacionados a vínculos de amizade com o presidente do Grupo e o fato de o Grupo sempre ter atuado de forma consolidada.

A *segunda proposição* do estudo, associada ao fato do Grupo *United Auto* operar consolidado no mesmo local, foi considerada por seus executivos como vantagem competitiva frente às outras concessionárias que operam isoladas. Pelos argumentos do Diretor Comercial do Grupo, essa proposição se confirmou, pois o mesmo afirmou que o fato da operação ser consolidada gera dois tipos de vantagens:

- a) a sinergia entre as concessionárias, em relação à aprendizagem e à racionalização de investimentos e despesas e;
- b) a vantagem estratégica, relacionada ao fato de que as marcas possuem ciclos e, eventualmente, quando uma marca está passando por um período de retração de vendas, a outra pode compensar com expansão das suas. A sinergia e a diversifi-

cação de produtos também foram destacadas pelos gerentes de vendas do Grupo. O diretor comentou que operar consolidado é um fator de otimização da relação risco *versus* retorno da operação.

A *terceira proposição*, na qual a competitividade no mercado do *Shopping Center* poderia ser considerada pelos diretores do Grupo como superior à competitividade encontrada por concessionárias convencionais, foi confirmada pelos executivos do Grupo, que esclareceram que, em razão da presença de muitos concorrentes no mesmo local, não havia espaço para tratar o cliente de forma displicente. Para diferenciar-se das demais concessionárias presentes no *Shopping*, eram necessários atendimentos e níveis de serviços superiores para os clientes. Já nas lojas de rua, o vendedor poderia convencer o cliente a fechar a venda sem a consulta em outras concessionárias.

A *quarta proposição*, em que o modelo multimarcas poderia ser implantado no Brasil mesmo sem mudança na legislação, não foi confirmada plenamente. Diante das respostas obtidas, verificou-se que a operação multimarcas que pode ser implantada no Brasil não é do mesmo formato que foi permitido na Europa. No Brasil não é de livre vontade que um grupo de concessionárias consiga agregar uma marca adicional em suas concessionárias devido às limitações da legislação em vigor e seletividade praticada pelas montadoras. A situação multimarcas no Brasil ocorre somente em *auto-shoppings*, quando um mesmo grupo é detentor de mais do que uma concessionária. Obrigatoriamente, operam comercialmente de forma independente, observando o determinado pela Lei 6729/79, que regulamenta as distâncias mínimas entre duas concessionárias da mesma marca e as regras presentes nos contratos de concessão com as montadoras, que usualmente não permitem a presença de marcas adicionais em concessionárias que as representa.

## 6 CONCLUSÃO, LIMITAÇÕES E DIRECIONAMENTOS FUTUROS

**Conclusão** - Este estudo foi desenvolvido para analisar as operações de uma concessionária multimarcas no Brasil, levantando os fatores que a levaram em busca da consolidação, seus limites legais e comparando suas operações com o novo modelo de distribuição de veículos vigente na Europa. Sendo assim, como objetivo geral, foram investigados e selecionados os fatores que levaram o Grupo *United Auto* a buscar a consolidação de concessionárias em sua operação no Brasil.

Embora esse Grupo tenha operação distinta das novas regras européias, o seu modelo de atuação pode se configurar como uma tendência para outros grupos de concessionárias no Brasil, pois os benefícios, apresentados pelos respondentes, tais como as sinergias, variedade de produtos, qualidade de atendimento, poderiam gerar vantagens competitivas que os tornariam mais fortes que os demais do mercado.

Pela revisão da literatura e pelas declarações apresentadas pelos entrevistados pode-se inferir que a implantação de regras de liberalização no canal de distribuição possivelmente traria uma maior competição para o mercado, o quê, a princípio, beneficiaria os consumidores. Entretanto, em médio prazo, estima-se que concessionárias de pequeno e médio porte poderão desaparecer do mercado, pois não podem competir com grandes grupos de concessionárias, em consequência das baixas margens e economias de escala, podendo gerar concentração de mercado e abuso do poder econômico, prejudicando os consumidores. As baixas margens e a alta competitividade poderão afastar também eventuais entrantes que desejassem participar como concessionários no mercado.

Pôde-se verificar que o canal de distribuição de veículos no Brasil está em evolução e o fenômeno de consolidação de empresas é somente uma das forças que interferem em sua estrutura. Por se tratar de um canal sensível a condições de mercado, o equilíbrio de forças entre concessionárias e montadoras varia de acordo com a situação da demanda e rentabilidade proporcionada pelo mercado.

Finalizando, este estudo revela um modelo de concessionária multimarca viável de ser praticado no Brasil, cujas características diferem do novo modelo adotado na Europa, adaptadas à legislação local, mesmo que seguindo um modelo consolidado. O modelo praticado pela concessionária estudada mostrou-se viável devido a suas particularidades, como operação no *Shopping Center* e representação de três marcas concomitantemente. Para sua implementação, por outros grupos, no País seria necessário ocorrer situação semelhante à encontrada pelo Grupo *United Auto*, ou a alteração da Lei vigente, processo em discussão no Congresso Nacional, na época da realização deste estudo.

**Limitações** - Por tratar-se de um estudo exploratório, sua principal limitação consiste no fato de que os resultados obtidos não podem ser generalizados, devido à característica específica da pesquisa, um caso. Portanto, as conclusões extraídas deste estudo devem se entendidas apenas como direções que podem ser adotadas em estudos posteriores. A interpretação das respostas pelos pesquisadores também se configura em uma limitação do estudo. A análise dos questionários e as conclusões sobre o seu conteúdo foram feitas pelos pesquisadores com sua visão e conhecimento prévio do canal e está sujeita a ocorrência de vieses decorrentes de pré-conceitos internos e não explícitos. A própria distância e a não vivência da realidade europeia traz limitações, pois as publicações se limitam a reportar as novas regras e alguns detalhes de sua implementação, mas pouco material foi publicado sobre como está a operação das concessionárias no novo sistema, implantado em 2002. O caso da *United Auto* também demonstrou que a operação brasileira deste grupo, que a princípio possui um conceito multimarca, não exerce o modelo multimarca adotado na Europa e suas significativas diferenças podem levar à conclusão que o modelo europeu pode não ser o melhor parâmetro para dirigir o raciocínio e a operacionalização das variáveis da evolução do canal de distribuição de veículos no Brasil.

**Direcionamentos Futuros** - Entre os direcionamentos para estudos futuros e, mais especificamente sobre o caso da *United Auto*, poderia ser desenvolvida uma evolução deste estudo, coletando-se, de forma quantitativa, depoimentos dos clientes do Grupo, com pareceres sobre a operação consolidada das concessionárias. Os resultados dessa coleta poderiam ser comparados com os de coleta semelhante a ser realizada em concessionárias convencionais, estabelecendo-se parâmetros para comparação dos dois modelos. Complementarmente, o caso da *United Auto* também pode ser analisado pelo lado das montadoras, para o qual recomenda-se a coleta das opiniões dos gerenciadores das redes envolvidas, os quais podem contribuir informando sobre o modelo multimarcas, o relacionamento com o Grupo, os resultados alcançados e lições aprendidas para aplicação nas demais concessionárias.

Discute-se também se o modelo de concessionárias em *Shopping Centers* apresenta viabilidade suficiente para a sustentação do negócio. Tal questionamento decorre do fato de que, das 23 lojas disponíveis para a instalação de concessionárias no Auto *Shopping* Aricanduva, somente nove estão sendo efetivamente utilizadas para a revenda de veículos. Como foco de um possível estudo, poderiam ser levantados os fatores que diferenciam a operação no *Shopping Center* das concessionárias convencionais, como a competitividade, custos associados, localização, atratividade de clientes e outros fatores que influenciam no sucesso do negócio.

O relacionamento entre concessionárias e montadoras também poderia ser objeto de um estudo específico, pois o grau de conflito aparente, encontrado neste estudo, é pequeno. Na visão de um dos autores deste trabalho, com grande experiência no ramo de veículos, as montadoras abusam do poder econômico e inviabilizam, em grande parte, a sobrevivência das concessionárias. Analisar profundamente esse aspecto e pesquisá-los em concessionárias pode ser um excelente estudo a ser desenvolvido sobre a governança no canal de distribuição de veículos.

Por último, cabe sugerir um estudo específico, mais direcionado à área de legislação sobre o tema e seus impactos no canal de distribuição de veículos. O acompanhamento do processo de consultas, entrevistas com os envolvidos e pareceres de especialistas sobre sua viabilidade enriqueceriam sua discussão e até poderiam prover melhor base para a elaboração final do Projeto de Lei.

## **MULTI-BRAND STRATEGY AS INNOVATION FACTOR IN RESELLING NEW CARS**

### **Abstract**

The vehicle marketing channel in Brazil remains stable since its introduction. Its main characteristics are dealers representing only one brand, acting in exclusive areas and

being responsible for selling new vehicles, technical support, repair and reselling genuine parts. This study examines the case of a dealer that represents three different brands in the same location. This kind of model innovates the market and indicates that the Brazilian dealers can adapt to the same rules alike the ones adopted by the Europeans in 2002, when it was allowed to dealers to represent more than one brand and to choose to be just dealers and / or provide technical support in the location of their choice. This dealership model shows to be viable due to its particularities. It represents three brands by the same company. In order to this example be implemented by other groups in Brazil, it would be necessary to occur a similar situation the one occurred by United Auto, or a change in the legislation in Brazil.

**Keywords:** Innovation in Marketing Channels. Consolidation of companies and Multi-brand.

## REFERÊNCIAS

ANFAVEA. **Anuário Estatístico 2002**. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br>. Acesso em: 29 mar. 2003.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2000.

BOWERSOX, Donald; COOPER N. Bixby. **Strategic marketing channel management**. Singapura: McGraw-Hill, 1992.

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

CARTWRIGHT, Sue; COOPER, Cary L. **Managing mergers and acquisitions & strategic alliances: Integrating People and Cultures**. Oxford: Butterworth-Heinemann, 2001.

CLEMENTE, Mark N.; GREENSPAN, David. **Winning at mergers and acquisitions**. EUA: John Wiley & Sons Inc., 1998.

COUGHLAN, Anne, et al. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

EU INSTITUTIONS PRESS RELEASES. **O novo regulamento de isenção por categoria no sector dos veículos automóveis**: as regras actuais e as novas



regras. Disponível em: <[http://europa.eu.int/comm/competition/car\\_sector](http://europa.eu.int/comm/competition/car_sector)>. Acesso em: 26 jan. 2003.

FEIN, Adam J.; JAP, Sandy D. Manage consolidation in the distribution channel. **Sloan Management Review**. V. 41, n. 1, p. 51-73. 1999.

FENABRAVE. **Análise Setorial**. Disponível em: <<http://www.FENABRAVE.com.br>>. Acesso em: 29 mar. 2003.

FONTANA, Camila; SILVA, Rinaldo Teotonio. Análise setorial: Concessionárias de Veículos. **Gazeta Mercantil**. São Paulo, maio de 1998.

HEIDE, Jan B. Interorganization Governance in *marketing* channels. **Journal of Marketing**, [S.I.: s.n], v. 58, p. 71-85, January, 1994.

HENRY, Jim. United Auto Poised to add more stores. **Automotive News**, v. 75, n. 5906, p. 8, April, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1993.

MACNEIL, Ian R. Power, contract, and economic model. **Journal of Economic Issues**. v. XI, n. 4, December, 1980.

MATOS, Pedro Verga; RODRIGUES, Vasco. **Fusões e aquisições: motivações, efeitos e política**. São João do Estoril (Portugal): Principia, 2000.

OUCHI, William G. A Conceptual framework for the design of organizational control mechanisms. **The Institute of Management Sciences**, v. 25, n. 9, EUA: Sep, 1979.

RIBEIRO, André Concessionárias. Disponível em: <<http://www.andreribeiro.com.br>>. Acesso em: 2 nov. 2003.

ROSEMBLOOM, Bert. **Marketing channels: a management view**. Orlando, Flórida: Dryden Press, 1999.

SELLTIZ, Claire. et al. **Métodos de pesquisa nas relações sociais**. São Paulo: EPU, 1975.

SIH, Juliana. Crescem as ofertas de auto-shoppings em SP. **O Estado de São Paulo**, São Paulo, 05 de março de 2003. Disponível em: <<http://www.estadao.com.br>> . Acesso em: 31 maio 2003.

SAWYERS, Arlena. Acquisitions alter dealership ranking. **Automotive News**. v. 75, n. 5926, p. 1-3, April, 2001.

SLOAN Jr., Alfred P. **Meus anos com a General Motors**. São Paulo : Negócio, 2001.

UNITED AUTO GROUP. Disponível em: <<http://www.uag.com>>. Acesso em: 2 nov. 2003.

VERDI JR., Waldemar. Profissionalização, Modernização e Equilíbrio: os pilares da gestão de Waldemar Verdi Jr. na FENABRAVE. **Dealer on line**, São Paulo, edição 39e, out. 2002. Disponível em: <<http://www.dealeronline.com.br>> . Acesso em: 31 maio 2003.

WILLIAMSON, Oliver E. Transaction cost economics: the governance of contractual relations. **Journal of Law and Economics**, n. 22, p. 223-260, 1979.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.