

**COMO VENCER AS BARREIRAS COMPETITIVAS:  
ALIANÇAS GLOBAIS COMO ALTERNATIVA PARA O PLANEJAMENTO  
ESTRATÉGICO  
ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DO RAMO AUTOMOTIVO**

**Alexandre Silva de Oliveira  
Ramaswami Ramaswami  
UFSM**

E-mail: alesilva@ctlab.ufsm.br, ramas@ct.ufsm.br,

**Abstract:**

*This work has an objective to study the strategic planning of an enterprise to overcome the competitive barriers which exist in automotive business. It is shown how the enterprise has to breakthrough difficulties of infrastructure, business strategies and policies in a business controlled by oligarchic enterprises.*

**Área:** Alianças e gestão de cadeias de suprimento globais

**Key Words:** strategic planning, competitive barriers, case study

**1. Introdução**

Uma empresa para ser competitiva precisa ter como gestão e filosofia o princípio da inovação (FERRAZ, 1997, p. 15), ditando a moda do momento no seu ramo de atividade. Ela deve antecipar-se as mudanças no mercado, utilizando-se de capacidades como tecnologia de ponta, pessoas competentes e atualizadas ao serviço, conhecimento do que faz e assessoria técnica qualificada, principalmente no que tange a Planejamento Estratégico e Desenvolvimento, com a realização de pesquisas de mercado, tendências de consumo e criação de vantagens competitivas realmente duradouras.

É inegável a importância das pequenas e médias empresas na economia Brasileira, pela quantidade de empregos; arrecadação de impostos, e parcela no produto nacional. No entanto, elas carecem de estudos de gestão e estratégias que se adequem a realidade tupiniquim, pois limitam-se a copiar ou importar tecnologias e formas de gestão de grandes empresas estrangeiras.

No ramo de comércio automotivo percebemos perfeitamente estas dificuldades, pois grandes oligopólios são formados. Redes de concessionárias possuem grande força corporativa e com isto auferem os maiores lucros em relação àquelas que não são autorizadas, bem como dificultam e tornam arriscado a inserção de outras empresas em seu meio lucrativo. Como salienta Peter DRUCKER (1987, p.37), “nada pode ser tão arriscado quanto otimizar recursos em áreas onde o caminho apropriado e lucrativo é a inovação, isto é, onde as oportunidades para a inovação já existem”.

Empresas como as da metade sul do estado do RS, que enfrentam ao mesmo tempo outras grandes dificuldades, como escassez de recursos; precisam superar-se criativamente, e mantendo o espírito

empreendedor, traçar estratégias e estratégias originalmente Brasileiras, pois menor a empresa mais importante é a sua estratégia. (PORTER, 1995, p. 12)

Por tudo isto, o nosso campo de pesquisa limita-se ao desenvolvimento de uma estratégia que permita a uma pequena empresa de comércio e serviços automotivos da região de Santa Maria – RS, vencer as barreiras competitivas impostas na obtenção da representação de uma montadora automobilística. Sendo que representar, segundo o dicionário AURÉLIO da Língua Portuguesa (1999, p.1747), do latim *Representare*, significa se a imagem ou a reprodução, substituir ou ser procurador; estar em lugar, e que aqui precisamente quer dizer ser uma franqueada / concessionária autorizada.

## **2. A história do automóvel e da empresa**

A história do automóvel é uma história bonita e fantástica, que se confunde com o desenvolvimento da vida moderna.

Não pode ser visto o surgimento do automóvel como sendo o feito de uma única pessoa, mas sim como uma incansável persistência de muitos, que no início eram taxados de lunáticos. Queriam eles criar uma carruagem sem cavalos, a começar pelos carros a vapor do início do século XIX, que eram lentos e muito barulhentos, aos carros elétricos em 1830, rápidos e silenciosos, mas que não podiam percorrer longas distâncias, até chegar aos motores de combustão interna, utilizando como combustível uma mistura de ar e gás de iluminação, criado pelo engenheiro alemão Conde Nikolaus Otto, em 1876.

Gottlieb Daimler e Carl Benz – ambos alemães, foram os primeiros a utilizar a gasolina como combustível, criada pela Pratts – hoje conhecida como ESSO, sendo que Daimler construiu o 1.º automóvel com 4 rodas, mas Benz é quem dá as primeiras características dos automóveis conhecidos hoje, sendo também o 1.º a comercializá-lo na sociedade.

Na França, Sarazin, um advogado esperto, tendo conhecimento da invenção de Daimler, patenteia o produto, e lá procura Émile Cevassor e René Panhard, proprietários de oficinas, que realizam muitos aperfeiçoamentos.

O primeiro carro como vimos, nasceu na Alemanha, foi aperfeiçoado na França e em 1893, começou a ser produzido nos Estados Unidos, com o modelo Duryea. Lá, o automóvel deu seu segundo grande passo para a sua popularização e evolução definitiva, com o pioneirismo de Henry Ford, que nasceu em 1863, interessou-se por mecânica, e em 1896 produziu seu 1.º carro – o 999, que bateu o recorde de velocidade mundial 5 anos depois. E em 1903, lança o modelo T e o sistema de produção em série que revolucionou os métodos de produção da época.

No Brasil o primeiro automóvel surgido foi em 1893, na cidade de São Paulo, e era um Daimler inglês (patente alemã), com rodas de borracha e carroçaria aberta, pertencente a Henrique Santos Dumont, irmão de Santos Dumont. Em 1900 Fernando Guerra Duval, de Petrópolis, adquiri o 1.º carro com motor a explosão – um Decamville.

Em 1904, São Paulo já possuía 83 carros, criando-se as primeiras leis de trânsito, e em 1908, desembarca no Brasil a Ford Motors, que no início montava o modelo T com 12 funcionários.

Dezessete anos depois, 1925, chega ao Brasil a General Motors que se instala também em São Paulo, tendo logo de início a capacidade de produzir 25 carros/dia, e contabilizando em um ano a venda de 5597 carros, e que devido ao seu crescimento rápido crescimento, em 1930 muda-se para São Caetano do Sul para uma área bem maior, encontrando-se lá até hoje.

Em Santa Maria tem-se registro disponível, de que nos anos 30, o Sr. Ângelo Uglione – um comerciante da época, fazia viagens de automóvel da fronteira ao centro do estado com o objetivo de comércio, até o momento que, em 1938 abrisse uma revenda de automóveis localizada na Rua do Acampamento, 160, em Santa Maria, RS. Naquela época as marcas que comercializava eram: Chevrolet, Oldsmobile, Buick, Opaline Motor Oliel, Gargoyle, Motociclos, Ardie e Bicicletas Jupter, que hoje, mostrando a grande variedade de marcas da época e que hoje fazem parte da história da indústria automobilística. (OLIVEIRA, 1999, pág, 6)

Com o governo de Jucelino Kubitscheck, ocorreu a nacionalização da produção, que através de leis ordenou que os veículos deveriam ser produzidos no Brasil, e não apenas montados aqui.

A empresa de Santa Maria em “case” nasceu em uma época onde o trabalhador tinha condições de com o salário mínimo comprar um veículo zero e em 1 ano liquidar as prestações, isto era em 1973, quando foi formada uma sociedade entre três amigos com faixa etária de 20 anos, no objetivo de criar um meio lucrativo de trabalho na área de manutenção automotiva – oficina mecânica, que começou exercendo sua atividade na garagem do endereço residencial de um dos três sócios.

Em 1978, fundou-se uma empresa legalmente constituída, apartir da qual dois dos sócios decidiram vender suas partes, ficando a mesma, sobre a responsabilidade de uma única pessoa, que assim a registrou como firma individual, de razão social Ivo Antônio de Oliveira e fantasia Oficina do Fuca.

Deste período até 1993 ela foi micro-empresa, e buscou formar uma estrutura de trabalho sólida com base em capital próprio. Nesta época ela desenvolvia basicamente os seguintes trabalhos: mecânica geral, montagem e desmontagem de motores, reparos elétricos, chapeamento e pintura geral; chegando a trabalhar sob alguns momentos com até 18 funcionários.

Com Collor na presidência, caem as barreiras alfandegárias e o Brasil é literalmente tomado pelos importados, tornando famosa a expressão de nosso presidente: nossos carros são verdadeiras “carroças”. E assim uma grande mudança no setor, não apenas no produto – que teve que rapidamente ser modernizado, mas também no comércio – que passa a ter pequenas demandas por carros usados, e na prestação de serviços – que exige de seus mecânicos a reciclagem dos conhecimentos, passa a ser feita.

Sem intimidar-se com a mudança, e apostando na oportunidade que ali poderia surgir de expansão, a partir de 1993 a empresa começa a investir no setor de reposição de peças e acessórios automotivos, formando um segmento sob a mesma razão social para a venda a varejo além do consumo interno, que tinha por fantasia Auto Ivo Peças.

Em 1997, mais um novo segmento, com titulação Auto Ivo Latas, foi criado com o objetivo de comercializar latas da funilaria dos automóveis.

Hoje a fantasia Oficina do Fuca foi substituída estrategicamente pelo nome Auto Ivo Multimarcas, pois o Fusca deixara de ser produzido e a circulação de uma grande quantidade de carros importados passou a circular, e carecer de uma casa que pudesse atendê-los, além das autorizadas.

### **3. Cenário macro-ambiental atual e a Globalização**

Hoje em todo o mundo, mais de 70 montadoras sob marcas diferentes comercializam mais de 2000 modelos de automóveis, com uma produção que alcançou 58.724.659 veículos em 1998 (CARRO HOJE, 2000, p. 235-242), sendo que destes, 2,02%, ou 1.187.000 foram produzidos no Brasil. (ANFAVEA apud Notícias da Oficina, Out/1999, pág. 7).

No entanto, com a Globalização, a abertura do mercado e o advento da tecnologia da informação, comercializam-se mais 150.000 veículos importados, e outras grandes montadoras passaram a se instalar no Brasil, como Renault, Peugeot, Mercedes, Honda, Asia, etc. em função do grande potencial do mercado nacional.

Como podemos observar, o mercado automotivo movimenta vários bilhões de reais anualmente, o que mostra sua grande importância. O PIB nacional em 99 atingiu a marca de R\$ 658.147.237.000,00, com uma população de 157.079.575 habitantes – renda per capita de R\$ 4.223,67, sendo que cerca de 20% deste PIB deve-se ao setor automotivo, porém na realidade, a situação já foi mais animadora em relação a valores marginais de lucro (IBGE, 1999).

#### 4. A competitividade

A globalização está pondo em questionamento a competitividade das pequenas empresas. Elas enfrentam uma concorrência não mais de seus vizinhos apenas. Elas tiveram que acompanhar a evolução tecnológica, a abertura do mercado, a informação difundida e disponível, e a estabilização da economia.

Como estas mudanças foram e são rápidas, as estratégias tem que ser flexíveis para acompanhar os negócios evoluindo e possibilitar o alcance dos objetivos. Para isso, pode-se utilizar estratégias que assim são divididas: 1- Estratégia corporativa – que procura atuar sobre as variáveis estruturais – tentando obter vantagem das “Steackholders”, estratégia táticas e operacionais.

PORTER apresenta um diagrama apontando que as pequenas empresas podem tentarem manter seus mercados oferecendo um produto diferenciado, ou expandi-los produzindo muito e com baixo preço, o que exigirá grandes investimentos e financiamentos.

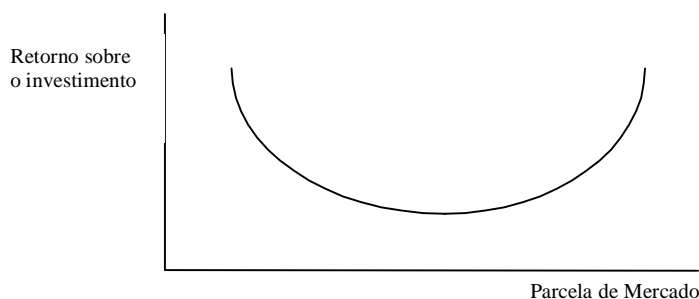


Diagrama de PORTER, 1980, p. 57;

No entanto no setor, este gráfico não é bem representativo, pois fazendo-se uma análise, na venda de carros e serviços, as autorizadas são as grandes empresas; e as pequenas, são as não autorizadas. S primeiras além de possuírem maior movimento ou produção, possuem os maiores preços e diferenciação do serviço, enquanto as não autorizadas são mais baratas e com menor diferenciação, o que contradiz o diagrama de PORTER.

CASAROTTO (1998, p. 23-37), para enfrentar estes problemas de mercado e de competição, propõem duas outras alternativas: aliar-se, participar, conveniar, franquiar-se a sistemas de redes topdown ou fazer parte de um segundo tipo de aliança denominada rede flexível de pequenas empresas. A primeira alternativa diz respeito a fornecer os produtos a uma empresa mãe, normalmente competindo pela liderança de custos; e a segunda são como as existentes no norte da Itália, onde são uma espécie de consórcios formando algo parecido com um cartel de pequenas empresas, que combinam-se

preço, trocam informações e padronizam produtos, delimitando áreas de atuação e permitindo exportações.

Com a situação atual, a competitividade entre as milhares de empresas do ramo no Brasil, no setor de comércio e serviços, se acirrou e muitas despreparadas foram a derrocada, e aquelas que se mantêm no mercado viram seus lucros reduzirem e a necessidade de se aperfeiçoar crescer.

As pequenas empresas do ramo da metade sul do estado do Rio Grande do Sul, especialmente na região de Santa Maria – que possui mais de 400, enxergam-se hoje em uma difícil posição de incertezas e necessidades de ancora-se em uma estratégia que permita agregar valor ao seu produto e assim manter-se competitiva; pois segundo DAHAB et alli (1995), “Competitividade é a aptidão de manter ou aumentar os lucros e sua participação no mercado”.

### **5. O mercado regional**

O Rio Grande do Sul apresenta 9.637.682 habitantes, sendo destes 214.519 residentes na cidade de Santa Maria, que obteve uma receita total de R\$ 18.310.268 no ano de 97 - renda per capita de R\$ 83,74.

Isto representa no mercado de automóveis que dos 1.200.000 veículos produzidos anualmente, cerca de 4560 são comercializados na região de Santa Maria (média de vendas de 380 carros/mês). Onde, para uma região que possui uma frota de  $\cong$  54.000 carros, 8,4% desta frota é renovada anualmente, o que demonstra uma rápida modificação dos veículos que estão circulando nas ruas, e conseqüentemente, um potencial comercial enorme para o setor em estudo.

Na cidade, 9 autorizadas realizam este tipo de atividade, mas de forma não autorizada temos, 372 oficinas mecânica e elétricas com registro na prefeitura municipal e cerca de 200 revendas de automóveis usados espalhadas por toda a cidade, sendo a grande concentração próximo a avenida de nome Presidente Vargas.

E no caso da empresa em estudo - Auto Ivo Multimarcas, ela possui vantagem locacional, pois está localizado na mesma avenida, pulmão da atividade automotiva da região.

Em Santa Maria existem 6 revendas autorizadas de automóveis zero Km de diferentes marcas, na qual destas 2 estão localizadas na Avenida Presidente Vargas, e outras duas muito próximas a ela. As ali localizadas são: Uglione -GM, Itaimbé – RENAULT, Get - TOYOTA e Pampeiro – VOLKSWAGEN. As outras 3 representantes são: Sul Veículos - FIAT, Superauto – FORD e Zeit - MERCEDEZ.

Também estão localizadas na mesma Avenida, que só possui 2,8 Km de extensão, boa parte dos serviços reposição de peças e manutenção de automóveis, bem como revendas não autorizadas, como segue: Comercial União de Rolamentos, Casa dos Parafusos, Casa dos Rolamentos, Auto Peças Universitária, Borim Auto Peças, Superauto Carros Usados, Eletro Peças, HP Auto Peças, Coelhoinho Borrachas, Geral Auto Peças, Mecânica Weber, Evanoi Automóveis, Samave Veículos, Altair Nunes Automóveis, Auto Elétrica Presidente, Borracharia União, Auto Elétrica São Cristóvão, AUTO IVO MULTIMARCAS, e outros três postos de abastecimento (OLIVEIRA, 1998, pág. 12), o que demonstra perfeitamente a necessidade de se ter vantagens competitivas duradouras frente a este mercado tão concorrido.

## **6. A estratégia adotada**

A firma em “case”, que hoje é uma Empresa de Pequeno Porte, por sorte da visão de seu empreendedor, procurando manter a mesma filosofia de crescimento contínuo - e crescimento sustentável, sempre almejou chegar ao porte de uma concessionária autorizada, o que de forma emergente, como define MINTZBERG (em entrevista a HBR, Fev/1994) afirma, muitas das estratégias de sucesso florescem pela conexão entre o pensamento, a experiência e a possibilidade de agir, adequando o pensamento estratégico para a situação vigente do mercado.

E como no ramo os dirigentes do sul do país possuem uma mentalidade muito individualista, e dificilmente trabalham em parceria com seus pares, a melhor estratégia a se adotar é a ingressão em sistemas de redes “Topdown”, ou seja, adotar uma estratégia corporativa que permita manipular de tal forma as “Steackholders” para se passar para o lado das empresas autorizadas. No entanto isto não é tão simples, pois no setor outras barreiras competitivas bastante altas são impostas, como a necessidade de capital (grandes investimentos em relação ao porte das empresas), local adequado, e mercado potencial suficientemente atraente para a rede.

O local e o mercado em potencial já mostramos que a empresa, por sorte, já possui, e então as grandes dificuldades são o levantamento do capital e a aderência de uma montadora ao projeto. Para o primeiro caso, de acordo com as análises feita de formas de financiamento fornecidas pelos bancos disponíveis para o valor necessário, a mais viável é a utilização da linha de crédito do Reconvertul, que possui taxa de 12% a.a. mais TJLP, o que não se mostra barato para a empresa.

Para o segundo caso, um estudo de viabilidade econômico - financeira do projeto deve ser bem detalhada e convincente para ser encaminhada as montadoras automotivas, esperando-se a aprovação e a adesão por parte das mesmas.

## **7. Conclusão**

Este trabalho possibilitou aprofundar os conhecimentos do setor automotivo, principalmente sobre os aspectos de manutenção e venda de carros - novos ou usados, permitindo que se visualize os principais obstáculos competitivos do setor e de posse desses conhecimentos estratégicos eficazes pudessem ser planejadas.

Como o mercado regional e internacional estão em fase de grandes mutações e com a formação de grandes blocos regionais, como o Mercosul, Nafta e União Européia, a atitude do empresário em face da Globalização parece que oscila entre o medo e o fascínio, o pânico e o encantamento. Nós devemos aproveitar os pontos positivos e negativos destas mudanças, exercitando o espírito empreendedor (entrepreneurship), em combinação com o pensamento estratégico, para que se possa aproveitar as vantagens da Globalização.

E como diz PORTER (1995), a sobrevivência dos pequenos negócios não deve depender da inércia dos mercados. Elas precisam perceber o ambiente competitivo com maior clareza, e delimitar e proteger uma posição que tenham condição de defender.

Só assim será possível que as empresas brasileiras, que em sua grande maioria são pequenas, sobrevivam as intempéries, e delas saiam de forma destacada no amanhã. E para isso, são relevantes as palavras de PERRIGO (apud ALMEIDA, 1994, p. 16-17), que diz que os dirigentes das pequenas empresas deve procurar em algum momento afastar-se dos problemas do dia-a-dia, para que possam visualizar suas possibilidades e afastar-se dos pontos que representam perigo para o futuro da empresa.

É criando estratégias que sejam realmente fruto da terra, aplicadas as características do mercado onde atuamos, que estaremos realizando passos rumo ao sucesso duradouro, e propagando um conhecimento genuinamente Brasileiro, capaz de tornar a maioria de nossas empresas reais desafios para as grandes corporações estrangeiras que sob nosso mercado se afloram e ditam as regras.

## **8. Bibliografia**

ALMEIDA, M. I. R. **Desenvolvimento de um modelo de planejamento estratégico para grupos de pequenas empresas.** São Paulo: FEA – USP, 1994 (Tese de Doutorado)

ANFAVEA apud **Notícias da Oficina**, Out/1999, pág. 7.

AURÉLIO. **O Dicionário da Língua Portuguesa.** São Paulo: Ed. Nova Fronteira S.A., 1999.

CARRO HOJE, CATÁLOGO- Anuário 2000, n.º 3.

CASAROTTO Fo, Nelson et Pires, L. H. **Redes de Pequenas e Médias Empresas e Desenvolvimento Local.** São Paulo: Atlas, 1998.

DAHAB, S. et alli **Competitividade e capacitação tecnológica para pequena e média empresa.** Salvador: Casa da Qualidade, 1995.

DRUCKER, P. **Inovação e espírito empreendedor (entrepreneurship): prática e princípios.** São Paulo: Pioneira, 1987, 376p.

FERRAZ, João Carlos et al. **Made in Brasil: Desafios Competitivos para a Indústria.** Capítulo 1. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

IBGE, 1999.

INTERNET: wysiwyg://main.17//http://www.geocities.com/MotorCity/6827/histo.htm, 24/04/2000.

MINTZBERG, Henry. **Crafting Strategy. Interview by HARVARD BUSSINESS REVIEW,** Janeiro – Fevereiro, 1994.

OLIVEIRA, Alexandre. **Estudo da viabilidade econômica da implantação de um setor de manutenção em injeção eletrônica na empresa Auto Ivo Peças e Oficina do Fuca, em Santa Maria/RS.** Santa Maria: CT/UFSM, 1998. (Pesquisa de Extensão)

OLIVEIRA, Alexandre. **Relatório final de estágio na empresa Uglione S.A. de Santa Maria/RS.** Santa Maria: CT?UFSM, 1999. (Relatório Final de Estágio)

PORTER, M. E. **Quanto menor a empresa mais importante a estratégia. Qualidade Total,** mar, p.12, 1995.

PORTER, M. E. **Estratégias Competitivas: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência.** 7.º Ed. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1980.