

Área Temática: Estratégia e Organizações.

**Concessionárias de Veículos:
Estratégia de Agregação de Valor por Meio de Serviços.**

AUTORES

SERGIO FELICIANO CRISPIM

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
scrispim@uol.com.br

JOSÉ ABEL DE ANDRADE BAPTISTA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES
abel_baptista@yahoo.com.br

MARCOS ANTONIO DE LIMA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES
marcos.posstricto@gmail.com

MEIRE DOS SANTOS LOPES

Universidade Municipal de São Caetano do Sul - IMES
meire@operador.com.br

RENE MEIRA MEDINA

Universidade Municipal de São Caetano do Sul
rene.medina@gmail.com

Resumo

O aumento das exigências dos consumidores e as constantes transformações na cadeia de suprimentos do setor automobilístico têm trazido grandes desafios para as concessionárias de veículos automotores. A competição entre marcas e estratégias de diferenciação tem feito com que as concessionárias revisem sua posição na cadeia de valor, ganhando força nas negociações com as montadoras. A necessidade de compensar as perdas de margens de lucros na venda de carros novos, bem como a sofisticação e maiores exigências dos clientes, têm impulsionado a criação e melhoria dos serviços prestados por essas organizações. Este trabalho busca identificar sob a ótica das concessionárias, quais são os serviços que possuem maior potencial à agregação de valor ao cliente e também compensação das perdas de margem às concessionárias na venda de veículos novos, na região do ABC Paulista. Os serviços fornecidos pelas concessionárias foram identificados por meio de entrevistas com especialistas e pesquisa através de questionários aplicados aos vendedores. A análise estatística foi feita através do software SPSS, ferramenta MCA. Como resultado deste trabalho, pôde-se diagnosticar as prioridades dos serviços prestados sob a ótica das concessionárias pesquisadas.

Abstract

The increase of customer's requirements and the constant changes in the automotive industry supply-chain has brought considerable challenges for vehicle dealers. The competition between brands and differentiation's strategies has led them to review their position, gaining strength in negotiations with the automakers. The needs to compensate profit

margins in the sales of new vehicles and the sophistication and more requirements of the customers have create and the improvement of services. This article intends to verify the perception of the dealers, which services has more potential to add value for the customers, and compensation of margins losses for new vehicles in the region of ABC Paulista. The services provide by dealers were identified by an interview with specialist and the research by questionnaires to the salesman. The statistical analyze was made by SPSS software, MCA tool. As a result of this article, could be identified the priority of the services under the perception of the dealers.

Palavras-Chave: Estratégia; Serviços; Competitividade.

1. Introdução

A sofisticação do consumidor, a intensa concorrência e as constantes mudanças da cadeia de valor no setor automobilístico, têm trazido grandes desafios para as concessionárias brasileiras. Os novos padrões de concorrência a partir do início dos anos 90 no Brasil, fizeram com que as concessionárias identificassem a importância crescente dos serviços disponibilizados não só na pós-venda do veículo zero, bem como, no ato da venda.

A concorrência não trouxe somente a necessidade de uma melhoria nos serviços, como também uma guerra de preços que implicam em margens declinantes na venda de carros zeros. O advento da compra de carros pela internet, com preços definidos pela montadora, altera também os parâmetros de venda nas concessionárias, criando ainda mais dificuldades de diferenciação.

As concessionárias pressionadas pelo cliente de um lado e pela montadora do outro, têm recorrido a serviços adicionais na venda do veículo, a fim de buscar maiores margens e retenção do cliente.

Dado exposto, esse estudo busca verificar as estratégias de serviços prestados pelas concessionárias do grande ABC, que compõem 5% das 728 concessionárias existentes no estado de São Paulo. Estão sendo consideradas concessionárias de veículos nacionais e importadas, das mais diversas marcas.

2. Problema de pesquisa, Objetivos e Metodologia

Face os grandes desafios enfrentados pelas concessionárias de veículos, o problema de pesquisa que motivou este trabalho, é a identificação das principais estratégias de serviços por elas adotadas a fim de agregar valor para os clientes e melhorar as margens de veículos novos.

O objetivo geral deste trabalho é identificar sob a ótica das concessionárias, quais são os serviços que possuem maior potencial à agregação de valor ao cliente e compensação das perdas de margem às concessionárias na venda de veículos novos, na região do ABC Paulista.

Nesse sentido, o artigo irá discorrer sobre os desafios de competitividade, identificar os principais serviços e suas importâncias.

O artigo resulta de uma pesquisa exploratória com análises qualitativas e quantitativas dos dados. Esses dados foram obtidos por meio de questionários aplicados em uma amostra de 35 concessionárias de veículos, dos quais, apenas 24 foram validados para fins de análise. Foi utilizado o software SPSS versão 13.5, ferramenta MCA, “que permite estudar a relação entre mais do que duas variáveis nominais e representá-las em poucas dimensões, normalmente em duas ou três” (PESTANA e GAGEIRO, 2005:210). Neste caso, trabalhamos com duas dimensões, valor para o cliente e valor para o produto.

3. A Competitividade no Setor de Serviços

O século XXI é marcado por intenso processo de globalização e desenvolvimento tecnológico que implica em grande aumento da concorrência, é um ambiente de crescente incerteza no qual as empresas têm grande dificuldade para atender satisfatoriamente os consumidores e se diferenciarem dos concorrentes atendendo as expectativas de lucro. Esse período retrata uma grande mudança nas empresas, havendo um deslocamento da visão que antigamente era focada no produto, para uma abordagem de serviços agregado ao produto.

No início do século XX, segundo Blackwell (2005), Ford fez a famosa afirmação sobre as variações do modelo T: “você pode ter o Ford T em qualquer cor, contanto que seja preto”. Essa afirmação emblemática de um tempo no qual, a orientação era totalmente voltada para a produção.

Já no final do século XX, as empresas começam a se preocupar com o comportamento do cliente, porque a capacidade de produção começou a ultrapassar a demanda, não bastava produzir, era preciso se preocupar também em como vender.

Neste contexto, o cliente é o foco principal, e dado à dificuldade das empresas de se diferenciar pelos atributos tangíveis, uma alternativa que vem sendo utilizada é diferenciação por meio de serviços agregados aos produtos ou aos serviços tradicionais.

Encontrar estratégias eficazes para o longo prazo é mais um dos desafios enfrentados pelas empresas deste século. O administrador deve estar constantemente alerta para as tendências, assim como, alerta para a posição de cada participante do mercado, identificando a inter-relação de forças entre os participantes.

A percepção do ambiente no qual a empresa está inserida é importante para que o administrador tenha condições de estabelecer uma estratégia empresarial que ofereça à organização oportunidades de competir por meio de serviços. Conforme Oliveira (2005:25), “A estratégia empresarial é a ação básica estruturada e desenvolvida pela empresa para alcançar, de forma adequada e, preferencialmente, diferenciada, os objetivos idealizados para o futuro, no melhor posicionamento da empresa perante o ambiente”.

Segundo Porter (2004), uma estratégia competitiva efetiva assume uma ação ofensiva ou defensiva de modo a criar uma posição defensável da empresa em relação aos concorrentes dentro da indústria na qual atua. Esta estratégia compreende uma séria de abordagens, tais como: posicionar a empresa, influenciar o equilíbrio de forças a partir de movimentos estratégicos, antecipar as mudanças nos fatores básicos das forças e responder a elas antes que os concorrentes a identifiquem.

Mais especificamente, por exemplo, no comércio varejista, o conceito de varejo seja Internet, mala direta, catálogo ou loja física, está envolvida a combinação das características do tipo de consumidor que a empresa pretende atingir, como estilo de vida, variáveis econômicas, tipo de produto, entre outras. Em cada modalidade de negócio, a empresa precisa entender as necessidades do cliente final, e estabelecer estratégias que diferencie o seu produto da concorrência.

Um dos principais objetivos da estratégia é agregar valor para o cliente e permitir um melhor posicionamento da empresa. Podemos identificar um exemplo de busca deste objetivo estratégico na distribuição dos veículos por meio das concessionárias no setor. Essas empresas têm que desenvolver estratégia para aumentar a oferta de serviços complementares; acessórios, garantia complementar, seguro, manutenção preventiva, financiamento, *leasing*, consórcio, entre outros serviços que visam atrair o cliente. Uma ação baseada na estratégia de diferenciação, agregando valor ao produto através de serviços.

Essa estratégia pode ajudar as concessionárias a neutralizar parte dos problemas exportados pelas montadoras, além de produzir vantagem competitiva, para aquelas que melhor souberem explorá-la.

4. Características das Concessionárias de Veículos

As concessionárias de veículos no Brasil caracterizam-se como revendas autorizadas, que têm exclusividade da montadora. Pertencem a uma rede de franquias, só podem comprar da marca a qual representam e são responsáveis pela venda ao consumidor final. Entretanto, várias marcas que estão disputando o mesmo mercado de veículos novos pertencem a um único dono. Essa situação é fomentada pela baixa lucratividade na comercialização dos veículos novos pelas concessionárias autorizadas, que precisam compensar as perdas de margem com o aumento de volume e de giro, bem como ganhar poder de negociação em relação aos fornecedores.

O mercado dessas empresas está intimamente ligado ao das montadoras de veículos,

numa relação direta e totalmente subordinada as condições impostas por essas, que ditam as regras da parceria, tais como: lote mínimo de compra de veículos, preço tabelado, atendimento, estrutura físicas e várias outras exigências.

As concessionárias de uma forma geral estão estruturadas da seguinte maneira: departamento de veículos novos, departamento de veículos usados, departamento de peças, onde são comercializadas as peças de reposição para clientes externos e para a oficina; e departamento de serviços, onde são realizados os serviços de revisão, manutenção, garantia, documentação, seguros, acessórios, e outros.

Toda rede de concessionária mantém um *show-room* específico para exposição dos veículos novos, lançamentos e veículos de *test drive*. A parte de oficina pode ser terceirizada ou mantida pela própria concessionária como fonte de recursos e lucratividade maiores.

5. Competitividade das Concessionárias de Veículos

As estratégias adotadas geralmente são circunstanciais, como em qualquer segmento de mercado, dependendo do cenário político, econômico e de outras variáveis que mudam com o tempo. No caso das concessionárias de veículos que estão diretamente ligadas às montadoras, o que as diferencia aos olhos dos clientes são os serviços prestados, seus diferenciais na pós-venda e oportunidades de compra para o cliente.

A concorrência no setor faz com que essas empresas necessitem de uma estratégia de serviços voltada para a melhoria contínua do seu desempenho visando a integração do ambiente interno e externo, de forma dinâmica e mais flexível, para desenvolver novos serviços e conseqüentemente clientes / mercados. Segundo Albrecht (1992:25) “A estratégia de serviço é formada pelas informações demográficas e psicográficas obtidas na busca do profundo conhecimento dos seus clientes, e tem duas partes: o compromisso formal da empresa em prestar serviços aos seus clientes (cujo foco é interno), e a promessa de prestar serviços aos seus clientes (cujo foco é externo)”.

As concessionárias, como distribuidoras, não têm como se diferenciar pelo produto, portanto, uma estratégia eficaz que aumenta o valor adicionado do negócio, são os serviços oferecidos ao cliente juntamente com a venda, como por exemplo: condições diferenciadas de pagamento, garantia estendida, pagamento de IPVA, emplacamento, seguro, tapetes, *insul film*, revisão com hora marcada, etc.

Nessas empresas que seguem a mesma tabela de preços sugeridos pela montadora, a diferenciação pelos serviços é uma resposta competitiva por propiciar vantagens em relação às ofertas dos concorrentes.

No segmento de concessionárias de veículos o grande poder de negociação das montadoras não deixa alternativas às concessionárias além de busca diferenciação dos serviços como forma de conseguir retorno superior à média do setor.

Conforme Oliveira (2005:221) “A vantagem competitiva é aquele algo mais que identifica os produtos e serviços e os mercados para os quais a empresa está, efetivamente, capacitada a atuar de forma diferenciada. Constitui fato significativo às estratégias bem-sucedidas proporcionarem as empresas vantagem competitiva”.

Trata-se de uma dinâmica competitiva entre empresas concorrentes da mesma montadora / indústria remodelando a posição competitiva das concessionárias a efeito da estratégia de diferenciação focada em serviços agregados ao produto.

5.1. Estratégia de Diferenciação

A estratégia de diferenciação é, segundo Porter (2004), umas das estratégias genéricas que podem ser utilizadas individualmente ou combinada com outras estratégias são liderança

de custo e enfoque. Essas estratégias devem criar posição defensável à empresa no longo prazo, visando superar seus concorrentes. Segundo (HITT, 2005: 155), “A estratégia de diferenciação é um conjunto integrado de ações destinadas a produzir ou fornecer bens ou serviços que, na percepção do cliente, apresentem importantes diferenças para ele”.

Os métodos de diferenciação podem fundamentar-se em diferentes atributos como marca, tecnologia, peculiaridades, serviços sob encomenda, redes de fornecedores, entre outros. A diferenciação tende a trazer retornos acima da média e um afastamento da necessidade de uma posição de baixo custo, além de criar certas barreiras de entrada aos concorrentes. Segundo Porter (2004), para aplicar as estratégias de diferenciação é preciso ter algumas habilidades e recursos que, de forma geral, suportem tais estratégias. Entre essas habilidades e recursos, podemos citar a habilidade com marketing, capacidade de pesquisa básica, reputação no mercado com relação à qualidade, tradição ou combinação de habilidades trazidas de outros setores, como a criatividade e mão-de-obra qualificada.

A estratégia de diferenciação também possui riscos, e estes devem ser calculados ao oferecer produtos diferenciados no mercado, porquê podem exceder as expectativas dos clientes. Quando isso acontece, cria-se uma vulnerabilidade com relação aos concorrentes, e os clientes podem voltar aos preços mais baixos e mais condizentes com suas necessidades. Outros riscos apontados por Hitt (2005), são as imitações / falsificações a preços inferiores e a aprendizagem do cliente em relação ao produto / serviço. A aprendizagem do cliente mostra claramente os diferenciais oferecidos levando o mesmo a uma nova análise de valor e comparação de custos.

Segundo Treacy & Wiersema (1993), a estratégia de diferenciação pode ser orientada predominantemente para os atributos tangíveis do produto, recebendo o nome de estratégia de liderança de produto, ou para os atributos intangíveis, entendido como serviços complementares, denominada estratégia de intimidade com o cliente.

5.2. Criação de Valor para o Cliente

Dentre alguns diferentes entendimentos para conceito de criação de valor para o cliente, adotaremos aquele baseado nas premissas de avaliação compensatória que podem fundamentar-se em uma avaliação somatória (benefícios menos custos) ou de relação (benefícios pelos custos) (SMITH & COLGATE, 2007).

Conhecer o cliente é a base para a criação de valor. Conhecendo o cliente, você pode se diferenciar criando novos tipos de produtos e serviços para o mesmo, superando suas expectativas e caminhando ao encontro de seus anseios (PEARLSON & YEH, 1999).

Cada vez mais os clientes estão ativos nas discussões com os fornecedores de produtos e serviços. Focando-se em serviços agregados ao produto, criam-se múltiplas possibilidades de customização aos diferentes perfis de clientes. Esses clientes não ficam mais passivos, são co-criadores de valor (SENGE & CARSTEDT, 2001).

A criação de valor para o cliente está no cerne do pensamento estratégico atual. Segundo Hax & Wilde II (1999), havia um vácuo no desenvolvimento do pensamento estratégico, e o *Delta Model*, desenvolvido por eles, propõe três opções estratégicas de base: *Best-product*, *Customer Solutions* e *System lock-In*. À exceção da opção *System Lock-In*, que visa controlar o sistema de complementadores tornando o seu produto/serviço um padrão de fato, as opções de *Best-product* e *Customer Solutions* concentram-se na efetiva criação de valor para o cliente.

A opção *Best-product* abrange as estratégias de baixo custo e de diferenciação, e implica que a empresa concentre-se na sua própria economia de sistema, enquanto a opção de *Customers Solutions* é baseado em uma ampla oferta de produtos e serviços que satisfaçam as necessidades do cliente, e pressupõe uma profunda compreensão da economia de sistema do

cliente. Esta estratégia possibilita, por meio de uma grande aproximação com o cliente, elevada customização e relacionamentos de longo prazo (HAX & WILDE II, 1999).

Enfim, a orientação para a criação de valor aos clientes, além de influenciar significativamente as estratégias competitivas, tem grande influência sobre a cultura e estrutura organizacional e suas potencialidades (WOODRUFF, 1997).

6. Análise de Resultados

O principal desafio das concessionárias é compensar as perdas de margem de lucro na comercialização de veículos novos e, para isso, utilizam a estratégia de serviços que agregam valor para o cliente na aquisição desses veículos.

Identificou-se os serviços oferecidos pelas concessionárias por meio de entrevistas com gerentes do ramo:

- ✓ Acessórios (rodas, som, trio elétrico);
- ✓ Atendimento da loja (recepção e telefone);
- ✓ Conhecimento do vendedor sobre o produto;
- ✓ Cortesias (tapetes, *insul-film*, protetor de carter);
- ✓ Descontos para pagamento à vista
- ✓ Documentação / emplacamento;
- ✓ Financiamento / consórcio;
- ✓ Garantia estendida;
- ✓ Seguro;
- ✓ Revisão grátis ou com desconto.

Com a estruturação dos serviços acima, foi elaborado um questionário com a descrição dos mesmos, e solicitado aos vendedores que respondessem numa escala de 1 a 10, sob a ótica da concessionária, a importância destes serviços para o cliente. Este questionário foi validado com três vendedores de uma mesma concessionária e descartado da análise final. Foi entregue um questionário por concessionária na região do ABC Paulista, totalizando 35 questionários, sendo que 11 deles foram invalidados ou não respondidos.

Os 24 questionários válidos foram tabulados, e pelo software SPSS, ferramenta MCA, verificamos a importância de cada serviço transformando-os em variáveis para uma análise quantitativa. Segundo Pestana e Gageiro (2005:210) “a MCA transforma os dados qualitativos associando-lhes quantificações ótimas (*scores*) por *object scores* (representam a média das quantificações de todas as categorias as quais cada caso está associado) e *category quantifications* (representa a média dos *scores*)”.

A MCA fez a iteração dos dados 35 vezes para chegar a um melhor modelo de aproximação das variáveis e validar essa ferramenta para os dados apresentados. As 35 iterações não têm qualquer relação com o número de questionários aplicados, a ferramenta faz esse trabalho automaticamente (vide tabela 1). A MCA certificou que o teste converge com os valores que foram encontrados nos questionários validados.

Tabela 1 – Histórico das iterações

Número de Iterações	Variância Contabilizada		Decréscimo
	Total	Acréscimo	
1	,457933	,457933	9,542067
2	2,256123	1,798189	7,743877
3	2,855607	,599485	7,144393
4	2,931600	,075993	7,068400
5	2,946946	,015346	7,053054
6	2,955518	,008572	7,044482
7	2,962974	,007456	7,037026
8	2,969831	,006858	7,030169
9	2,976023	,006191	7,023977
10	2,981457	,005434	7,018543
11	2,986097	,004641	7,013903
12	2,989965	,003868	7,010035
13	2,993124	,003159	7,006876
14	2,995660	,002536	7,004340
15	2,997669	,002009	7,002331
16	2,999243	,001574	7,000757
17	3,000465	,001223	6,999535
18	3,001409	,000943	6,998591
19	3,002133	,000724	6,997867
20	3,002687	,000554	6,997313
21	3,003109	,000422	6,996891
22	3,003430	,000321	6,996570
23	3,003674	,000244	6,996326
24	3,003859	,000185	6,996141
25	3,004000	,000140	6,996000
26	3,004106	,000106	6,995894
27	3,004186	,000080	6,995814
28	3,004247	,000061	6,995753
29	3,004293	,000046	6,995707
30	3,004327	,000035	6,995673
31	3,004353	,000026	6,995647
32	3,004373	,000020	6,995627
33	3,004388	,000015	6,995612
34	3,004400	,000011	6,995600
35(a)	3,004408	,000009	6,995592

(a) - O processo de iteração foi parado porque o valor do teste converge com o valor que foi encontrado

Fonte: Gerado pelo SPSS (2007)

Conforme a tabela 2, o *Alpha* de *Cronbach's* explica 74,1% da variação dos dados, portanto, permite a consistência interna dos mesmos. Esses dados foram tratados como nominais e agrupados em duas dimensões, correspondente ao número considerado como adequado para a análise na utilização da MCA.

Tabela 2 – Sumário do modelo aplicado

Dimensão	Alpha de Cronbach's	Variance Accounted For		
		Total (Eigenvalue)	Inércia	% of Variância
1	,859	4,414	,441	44,135
2	,415	1,595	,160	15,953
Total		6,009	,601	
Mean	,741(a)	3,004	,300	30,044

(a) A média do Alpha de Cronbach's é baseada na média do Eigenvalue.

Fonte: Gerado pelo SPSS

Tendo a MCA explicado 74,1% da variação, os dados foram correlacionados e expostos conforme a tabela 3 a seguir, que demonstra a correlação das variáveis / serviços e sua importância na correlação com outras variáveis especificadas na tabela.

Segundo Pestana e Gageiro (2005), a aproximação entre variáveis só é possível se houver a quantificação do mesmo sinal, ou seja, sendo o sinal positivo a aproximação será com as variáveis positivas, caso contrário, a relação é de afastamento, portanto negativo. De acordo com os dados correlacionados na tabela 3, é possível estabelecer um pacote de serviços que estão relacionados positivamente, de forma a agregar valor para o cliente. Ex. Há correlação de acessórios com documentos, garantia, seguro e revisão, pois estão todos com sinal positivo, e portanto, quando oferecidos conjuntamente na comercialização de veículos novos, podem compor um pacote de serviços atraente para o cliente e agregar valor para o mesmo.

Tabela 3- Correlação das variáveis originais

Correlação das variáveis originais										
	Acessórios	Atendimento	Conhec	Cortesia	Desc	Doc	Financ	Garantia	Seguro	Revisão
Acessórios	1,000	-0,415	-0,258	-0,338	0,516	0,145	-0,745	0,556	0,265	0,364
Atendimento	-0,415	1,000	0,596	0,06	0,596	0,472	0,45	-0,415	-0,799	-0,427
Conhecimento	-0,258	0,596	1,000	-0,037	0,4	0,187	0,115	-0,258	-0,697	-0,507
Cortesia	-0,338	0,06	-0,037	1,000	0,411	0,497	0,022	-0,531	-0,038	-0,095
Desconto	-0,516	0,596	0,4	0,411	1,000	0,411	0,346	-0,516	-0,697	-0,507
Documentação	0,145	-0,472	-0,187	-0,497	0,411	1,000	-0,194	-0,048	0,406	0,095
Financiamento	-0,745	0,45	0,115	0,022	0,346	0,194	1,000	-0,348	-0,26	-0,488
Garantia	0,556	-0,415	-0,258	-0,531	0,516	0,048	-0,348	1,000	0,265	0,364
Seguro	0,265	-0,799	-0,697	-0,038	0,697	0,406	-0,26	0,265	1,000	0,312
Revisão	0,364	-0,427	-0,507	-0,095	0,507	0,095	-0,488	0,364	0,312	1,000
Dimension	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Eigenvalue	4,414	1,595	1,386	0,95	0,651	0,435	0,359	0,142	0,068	0

Fonte: Gerado pelo SPSS (2007)

Os serviços aproximados foram agrupados em duas dimensões pela MCA e suas contribuições apontadas na tabela 4 abaixo, sendo que estão hachurados os serviços que mais contribuem para a definição das dimensões.

Tabela 4 – Medidas de discriminação

Variáveis / Serviços	Dimensão		Média Geral
	1	2	
Acessórios	,486	,215	,350
Atendimento	,690	,112	,401
Conhecimento	,407	,287	,347
Cortesia	,140	,395	,267
Desconto	,699	,002	,350
Documentação	,220	,006	,113
Financiamento	,375	,078	,226
Garantia	,398	,235	,317
Seguro	,584	,265	,424
Revisão	,416	,001	,208
Active Total	4,414	1,595	3,004
% of Variance	44,135	15,953	30,044

Fonte: Gerado pelo SPSS (2007)

Segundo Pestana e Gageiro (2005:210), “os valores próprios (eigenvalues) informam sobre a contribuição de cada uma das dimensões para explicar a variabilidade contida nos dados e constituem os valores médios das medidas de discriminação”. Neste contexto, os serviços que representam uma maior contribuição estão na dimensão um. São estes:

- ✓ Desconto = 69,9%
- ✓ Atendimento da loja (recepção e telefone) = 69,%
- ✓ Seguro = 58,4%
- ✓ Acessórios = 48,6%
- ✓ Revisão = 41,6%

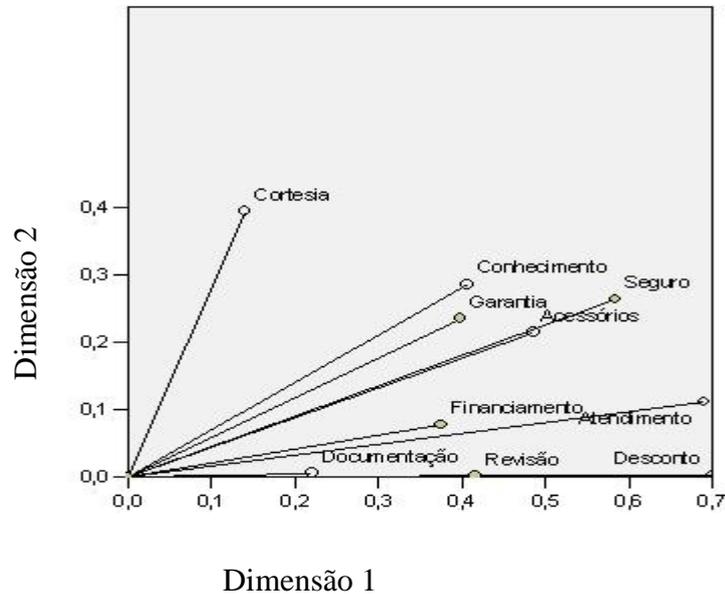
Os valores médios das duas medidas de discriminação estão representados pelos serviços abaixo relacionados:

- ✓ Seguro, com 42,4%
- ✓ Atendimento da loja (recepção e telefone) que representa 40,1%
- ✓ Acessórios e Desconto, empatados com 35%
- ✓ O conhecimento do vendedor sobre o produto, 34,7%

Na média geral foram apontados os serviços que se correlacionam positivamente e contribuem para melhorar a comercialização dos veículos novos. Estes serviços agrupados agregam valor para o cliente, mas os apontados na dimensão 1, além de agregar valor podem representar diferencial competitivo para as concessionárias.

Uma vez informada a contribuição dos serviços pela tabela de dimensão, a MCA gerou um gráfico que permite melhor visualização dos serviços e suas respectivas contribuições.

Gráfico 1 – Medida de discriminação



Fonte: Gerado pelo SPSS (2007)

A tabela 4 e o gráfico 1 demonstram o procedimento de medida de discriminação dos serviços e a contribuição relativa de cada um deles. Segundo Pestana e Gageiro, (2005:214) “o procedimento de medida de discriminação é semelhante à análise fatorial, permite a iteração dos fatores após ser conhecida a contribuição relativa de cada variável”.

A MCA fez as iterações dos fatores, transformou os dados qualitativos (serviços) associando-lhes quantificações para demonstrar a importância de cada um deles, e comprovou que é possível fazer associações positivas entre alguns serviços para agregar maior valor para o cliente.

7. Conclusões

O artigo demonstrou que as concessionárias de veículos utilizam a estratégia de diferenciação por meio de serviços, como forma de agregar valor para o cliente visando reduzir a perda de margem de lucro na comercialização de veículos novos. Foram identificados os principais serviços prestados pelas concessionárias na comercialização dos veículos, e sob a ótica dos vendedores a escala de importância de cada um deles.

Através da ferramenta MCA foi constatado que é possível por meio de associação dos serviços prestados, fazer uma correlação positiva entre eles e agrupá-los para oferecer ao cliente. Portanto, as concessionárias podem utilizar esse estudo disponibilizando esses serviços em pacotes para os clientes, visando não só agregar maior valor para os mesmos, mas também atender suas necessidades particulares ao adquirir um veículo novo.

No entanto, para conhecer melhor as necessidades do cliente e medir sua satisfação, seria necessário fazer a pesquisa também sob a ótica do cliente. O conhecimento bilateral desses dados pode propiciar melhores resultados para a concessionária, porque possibilita estreitar sua relação com os clientes por meio do melhor conhecimento de suas necessidades. Adicionalmente possibilita a criação de mecanismos de monitoramento da satisfação dos clientes e da efetividade das estratégias adotadas.

Referências

- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- HAX, Arnaldo C.; WILDE II, Dean L. The delta model: adaptive management for a changing world. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts Institute of Technology, Winter 1999, p. 11-28.
- HITT, Michael A.; R. IRELAND, Duane.; KOSKISSON, Robert E. **Administração estratégica: competitividade e globalização**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.
- KOUDAL, Peter. The service revolution in global manufacturing industries. **Deloitte Research Global Manufacturing Study**. 2006.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Estratégia empresarial e vantagem competitiva: como estabelecer, implementar e avaliar**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PEARLSON, Keri.; YEH Raymond. Dell computer corporation: a zero-time organization. Case study. Austin: University of Texas at Austin, 1999, p. 1-23.
- PESTANA, Maria, Helena.; GAGEIRO, João Nunes. **Análise de dados para ciências sociais – a complementaridade do SPSS**. 4 ed. Lisboa : Edições Lisboa, 2005.
- PORTER, Micheal E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- SENGE, Peter; CARSTEDT Goran. Innovation our way to the next industrial revolution. **MIT Sloan Management Review**. Massachusetts Institute of Technology, Winter 2001, p. 24-38.
- SMITH, J. Brock.; COLGATE, Mark. Customer value creation: a practical framework. **Journal of Marketing Theory and Practice**. M.E. Sharpe, Inc., Winter 2007, v. 15, n. 1, p. 7-23.
- WOODRUFF, Robert B. Customer value: the next source for competitive advantage. **Journal Academy of Marketing Science**. Academy of Marketing Science: Spring 1997, v. 25, n. 2, p. 139-153.

Sites:

- www.fenabrave.org.br/noticias/2979.htm
- www.fecomercio.com/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm
- www.g1.globo.com/Noticias/Economia/0,MUL17642-5599,00.html
- www.uol.com.br/canalexecutivo/html