

## Área Temática: Administração Geral

### UM ESTUDO DO SISTEMA DE VALOR DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO SOB O ENFOQUE DA ECOLOGIA DE EMPRESAS

#### AUTORES

**SERGIO SILVA DANTAS**

Universidade de São Paulo

sergio\_sdantas@Yahoo.com.br

**MÁRCIO SHOITI KUNIYOSHI**

Universidade de São Paulo

mस्कuniyoshi@uol.com.br

**MARTINHO ISNARD RIBEIRO DE ALMEIDA**

Universidade de São Paulo

martinho@usp.br

**RESUMO:** O estudo apresenta os resultados de uma pesquisa realizada junto a uma rede de concessionárias automotivas e sua relação com os agentes integrantes do sistema de valor de uma montadora. A partir da revisão bibliográfica sobre ecologia de empresas e cadeia e sistema de valor, procurou-se compreender como se dão às interações entre membros de uma mesma cadeia, buscando identificar a representatividade e força de cada nível. Baseado no critério de julgamento, foi selecionada uma montadora líder no mercado de carros novos populares. Para a coleta de dados, um questionário estruturado (*survey*) com perguntas abertas e escala do tipo *Likert* foi desenvolvido. Apesar do caráter quantitativo, a pesquisa buscou obter dos respondentes as impressões sobre o relacionamento atual e prospectado com os demais integrantes do seu sistema de valor (fornecedores, concorrentes e clientes). O resultado mostra que nesse segmento, o cliente e o fornecedor (no caso, a montadora) exercem um grande poder de barganha sobre as concessionárias proporcionando pequena margem de manobra nas estratégias das concessionárias. Em relação aos concorrentes, observou-se que ainda há uma visão obscura e indefinida por parte dos gestores das concessionárias, significando que além do acompanhamento dos preços e promoções, nada mais se sabe sobre os principais concorrentes.

Palavras-chave: ecologia de empresas, sistema de valor, setor automobilístico.

**ABSTRACT:** This study shows the results of a research made with a car dealer network and its relationship with a manufacturer of cars and other integrants of its value system. Based on bibliography about Organizational Ecology and Concept of Value System and Chain, the interactions among members of the value system - dealer, customer, manufacturer, competitors - looked for to be understood in this study. Based on judgment criteria, the car manufacturer and the market segment were selected (new car dealer). To collect the information, a survey with open questions and Likert scale was developed. Although quantitative character, the research looked for collect the impressions of the respondents about the actual and future relationships with the others elements of their value system (suppliers, competitors and customers). The results showed that the customers and the suppliers have a strong bargain power. In this case, dealers don't have many options of aggressive strategies to grow up in the market. About competitors, it was verified that there is still a not clear vision about actions of them, only prices and promotion actions are observed by dealers.

Key-words: organizational ecology, value system, automobile market.

## 1. INTRODUÇÃO

O sistema de valor do setor automobilístico no Brasil é composto por um grupo de montadoras e importadoras multinacionais de carros, fornecedores transnacionais de peças de alto valor agregado, pequenas e médias empresas produtoras de autopeças, além de uma ampla rede de revendas de marcas por todo o território brasileiro. A partir dos anos 50, com as instalações das primeiras fabricas montadoras, o mercado automobilístico se desenvolveu e levou a um desenvolvimento considerável da base de fornecimento local.

Com a globalização, a liberalização do comércio e a entrada de novos “*players*”, esse panorama tem se alterado: as montadoras têm reduzido o número de fornecedores e mudado suas estratégias trazendo conseqüências diretas para os integrantes da rede de negócios das montadoras tais como: fornecedores, parceiros, revendas, entre outros.

Conforme CARVALHO E QUINTÃO (2002):

a globalização implica em um grau maior de interdependência entre o sistema de produção e de comércio e na interligação das atividades econômicas das empresas em cadeias produtivas, que freqüentemente ultrapassam as fronteiras nacionais. Além disso, os efeitos da globalização também são detectados no âmbito da integração funcional entre atividades dispersas internacionalmente.

Com a inserção do mercado brasileiro no mercado global, a cadeia automotiva brasileira tem buscado se adaptar a este novo cenário, caracterizado por importantes mudanças na sua organização e nas relações entre as empresas.

Dentro deste contexto, o presente trabalho pretende estudar, sob a perspectiva da Ecologia de Empresas (EE), as implicações destas mudanças na relação entre as montadoras, concorrentes, clientes, parceiros com um dos principais *players* do sistema de valor da cadeia automobilística: as concessionárias de automóveis. Dessa forma, espera-se entender como se dá o relacionamento entre essas e os demais integrantes de seu sistema de valor.

Dado que a governança do sistema de valor é coordenada pelas grandes montadoras, os integrantes da rede de valor não são favorecidos ao crescimento neste cenário de grande complexidade e mudanças. No entanto, a EE tem como principais finalidades compreender e obter maior conhecimento da empresa e do sistema econômico; estudar as conseqüências da introdução de um novo tipo de empresa; estudar as conseqüências de alterações nas bases legais e estruturais para as empresas; analisar a viabilidade de uma empresa de um novo tipo e possibilitar um suporte teórico a novos tópicos de administração de empresas.

A pergunta que este estudo pretende responder é a seguinte: “A partir da perspectiva da Ecologia de Empresas, como se dão às interações das concessionárias automotivas com os outros integrantes do sistema de valor?”. O objetivo do trabalho é levantar questionamentos sobre a complexidade desse mercado e a posição ocupada pelas concessionárias no sistema de valor estudado.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 ECOLOGIA DE EMPRESAS

Até metade dos anos 70, a abordagem predominante sobre teoria das organizações e gerenciamento enfatizava a mudança adaptativa nas organizações (BAUM, 1997). Segundo essa visão, quando o ambiente organizacional se altera, os indivíduos, organizações ou grupos de organizações alteram as características organizacionais visando responder as demandas do

ambiente.

Baum (1997, p.137) explica que a abordagem desse estudo sobre mudança organizacional enfatiza que os processos de seleção ambiental, introduzidos nesse período (ALDRICH E PFEIFER, 1976, ALDRICH, 1979, HANNAN E FREEMAN, 1977, Mc KELVEY, 1982) têm se tornado progressivamente influentes.

Nessa mesma abordagem, no Brasil, alguns autores (FISCHMANN, 1972, ZACCARELLI, FISCHMANN E LEME, 1980, e CUNHA, 1993) trazem essa mesma discussão sobre o “por que existem tantos tipos de organizações?” e suas implicações.

Nesse contexto, organizações, populações e comunidades constituem os elementos básicos da análise ecológica das organizações.

Populações formam-se como resultado de um processo que isola ou segrega um tipo de organização de outro, incluindo incompatibilidades tecnológicas e ações institucionais, tais como regulamentações do governo. Populações desenvolvem relações com outras populações engajadas em atividades distintas, formando comunidades organizacionais. Comunidades organizacionais são sistemas funcionalmente integrados de populações interagentes. Os resultados para as empresas em qualquer população são fundamentalmente interligados com empresas em outras populações dentro da mesma comunidade. (BAUM, 1997, 137-138).

De acordo com Zaccarelli, Fischmann e Leme (1980, p. 16-17), a Ecologia de Empresas tem como escopo fundamental o estudo do ambiente empresarial e suas interações. Não se limita a tratar de assuntos costumeiramente ligados à ecologia, de maneira ampla, como restrições de recursos, poluição, mas sim, procura se concentrar no estudo sobre o ambiente competitivo como um todo e não dos indivíduos que compõem esse ambiente. Utilizando-se da metáfora da Ecologia dos seres vivos, esta teoria busca compreender a interação entre as diferentes espécies e grupos de espécies no ambiente e não o estudo singularizado dos diferentes indivíduos das espécies.

Hannan e Freeman (1989) apud Carvalho (2002, p. 3-4) identificam cinco linhas de pesquisa no campo da Ecologia de Empresas:

1. Densidade Populacional: examina a competição entre populações das organizações interagentes usando variações do modelo de biologia matemática de Lotka-Volterra que afirma que o crescimento no número de indivíduos numa população faz decrescer as taxas de natalidade e crescer as de mortalidade e estes efeitos são aproximadamente lineares.
2. Idade das Organizações: busca relações entre a idade da organização e suas chances de falência. Também analisa os efeitos da prematuridade sobre a o potencial de falência e outros efeitos também relacionados à idéia de idade.
3. Turbulência Ambiental: Analisam as taxas de mortalidade durante períodos de turbulência política, legal ou social.
4. Generalismo e Especialismo: Analisam as vantagens e desvantagens das estratégias generalistas (larga capacidade adaptativa em diversas condições) e das especialistas (altas taxas de crescimento em um conjunto limitado de condições). Estes estudos têm demonstrado que, de forma geral, a idéia proposta pela teoria de adaptação é de que organizações generalistas são mais indicadas para ambientes com alta variação.
5. Interações entre populações: Estuda os efeitos da competição dentro e entre populações de organizações sobre as taxas de nascimento e mortalidade organizacional.

A Ecologia de Empresas apresenta pontos de similaridade entre a ecologia biológica e a ecologia de empresas: (ZACCARELLI, FISCHMANN E LEME, 1980 p. 18-22)

1. Tanto os seres vivos como as empresas nascem, crescem, evoluem e morrem ou, em termos empresariais, são criadas, operam, se adaptam e fecham;

2. Existência da cadeia alimentar para os seres vivos e da cadeia de fornecimento para as empresas;
3. Existência de um relacionamento sistêmico tanto entre os seres vivos como entre as empresas;
4. Da mesma forma que a Ecologia Biológica se preocupa com o ecossistema biológico e não com os indivíduos a Ecologia de Empresas se preocupa com o ecossistema empresarial e não com o indivíduo.

No que se refere as principais finalidades da Ecologia de Empresas, Zaccarelli, Fischmann e Leme (Op.Cit., P. 23-25) enumeram:

1. Melhor conhecimento da empresa e do sistema econômico.
2. Estudo das conseqüências da introdução de um novo tipo de empresa.
3. Estudo das conseqüências de alterações nas bases legais e estruturais para as empresas.
4. Análise de viabilidade de uma empresa de um novo tipo.
5. Possibilitar um suporte teórico a novos tópicos de administração de empresas.

As redes de suprimento, seguindo modelo semelhante à cadeia alimentar na biologia, propiciam a existência de cadeias de suprimento entre as empresas. Da mesma forma que na biologia, a fonte primária de suprimentos é a natureza, o meio-ambiente. Cabe, a partir de então, às outras empresas a extração destes suprimentos da natureza e a distribuição para o restante da cadeia ou rede.

Nesse processo de transformação, os materiais vão sempre terminar de volta à natureza, seja na forma de lixo, ou seja, na forma de resíduos dos consumidores finais. Assim, da mesma forma que na cadeia biológica, a rede de suprimento da Ecologia de Empresas começa e termina na natureza, podendo ser caracterizada como um ciclo.

Nesse processo de transformação, existem agentes que se interagem e assumem papéis específicos dentro desse processo.

Zaccarelli, Fischmann e Leme (1980, p. 39) definem agentes ecológicos como membros do ambiente capazes de fixar, de maneira implícita ou explícita, as restrições ao funcionamento de uma empresa, restrições estas que são capazes de afetar o funcionamento da empresa de forma temporária ou permanente. Estas restrições são chamadas de fatores ecológicos. Um fator ecológico pode ser ou estar associado a vários agentes e um agente pode estar ligado a vários fatores ecológicos.

Da mesma forma que no campo biológico onde uma espécie tende a crescer até ser contida por algum fator ambiental, de modo geral, é possível afirmar que todas as empresas possuem uma tendência de se expandirem até serem contidas por alguma influência ambiental, o que corresponde à restrição imposta pelos fatores ecológicos. Dependendo do tipo de restrição que estes fatores representam, os limites podem ser de três classes distintas:

1. Limite de tolerância inferior
2. Limite de tolerância superior
3. Fatores com faixa de restrição, limitados superior e inferiormente.

As faixas de tolerância para um mesmo fator ecológico variam de acordo com o tipo de empresa. Elas representam para a empresa a magnitude da variabilidade para um certo fator ecológico, sendo que, em princípio, qualquer valor compreendido entre os limites superior e inferior estará dentro da situação possível de operação. Ao se aproximar dos limites, as duas sub-faixas extremas, próximas dos limites, representam as situações de risco onde as empresas enfrentam o perigo de se tornarem inaptas ao ambiente.

Como os efeitos dos fatores ecológicos são independentes, o efeito da atuação conjunta dos fatores pode ser muito maior ou menor que a mera soma das forças de cada um dos fatores. Zaccarelli, Fischmann e Leme (1980, p. 40) propõem (Figura 2) o seguinte quadro-

resumo com os agentes e fatores ecológicos (adaptado pelos autores com apenas os elementos mais relevantes para esse estudo):

<b>Agentes</b>	<b>Fatores Ecológicos</b>
Fornecedores	• Estabilidade no atendimento de pedidos • Pontualidade na entrega de pedidos • Quantidade, qualidade e variedade de suprimentos • Competitividade dos preços • Facilidades de pagamento
Revendedores	• Cobertura da área de concessão • Cumprimento das normas dos fabricantes
Concorrentes	• Política de preços • Política de promoção de vendas e serviços • Qualidade dos produtos
Clientes	• Índice de atraso na entrega das compras • Lealdade ao vendedor • Regularidade nas compras • Volume de compras
Público	• Imagem da empresa • Atitude em relação à empresa

Quadro 1 – Agentes e Fatores Ecológicos (adaptado de ZACCARELLI, FISCHMANN & LEME, 1980, p. 40)

Conhecendo os agentes ecológicos, seus papéis e as influências sobre a organização, existe a necessidade da organização num primeiro instante sobreviver adaptando-se, para num segundo momento obter diferenciais que lhe garantirão a competitividade. A esses diferenciais se denomina Pontos Fortes. A obtenção dessa diferenciação é essencial para o sucesso da empresa frente à concorrência.

A diferenciação entre empresas é uma tarefa árdua e muito intensa, mas se bem sucedida, traz vantagens relativas para a empresa. Quanto maior for o número de inovações bem sucedidas, mais dinâmico será o ambiente empresarial e mais rapidamente ele tende a evoluir.

A busca dessa diferenciação se dá através do entendimento da composição do ambiente e como as empresas se interagem dentro desse sistema. No contexto do ambiente empresarial, uma entidade (empresa) afeta a outra da mesma forma que no contexto de um ambiente biológico um indivíduo afeta outros sem que necessariamente haja contato explícito entre os dois ou que haja a intenção deste relacionamento.

Finalizando, Carvalho (2002, p. 4) coloca que a Ecologia de Empresas vem sofrendo críticas desde seu surgimento. Dentre essas críticas, o autor destaca, citando Rumelt (1979) e Donaldson (1995):

- Seu determinismo extremado relegando aos gestores um papel inativo;
- O caráter muito mais metafórico do que prático na transferência de conceitos da biologia para as organizações;
- As dificuldades de definição prática de conceitos como populações, comunidades, nichos de recursos, interação ecológica, nascimento e morte organizacional;
- A relutância em negar o fato óbvio de que organizações mudam constantemente;
- Problemas com objetivos teóricos de pesquisa e fraqueza lógica.

Apesar das limitações da teoria e suas observações, boa parte destas críticas têm sido incorporadas pela Ecologia de Empresas na busca de minimizar o seu caráter *anti-management* e desta forma, contribuir aos estudos organizacionais.

## 2.2 CADEIA E SISTEMA DE VALOR

O conceito de cadeia de valor foi popularizado por Michael E. Porter (1985) em seu livro *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance* e é conhecida como uma ferramenta para identificar maneiras de criar mais valor para o consumidor, sendo que uma empresa pode ser desagregada em atividades primárias e de suporte. Abaixo a Figura 3 da cadeia de valor proposta por Porter:

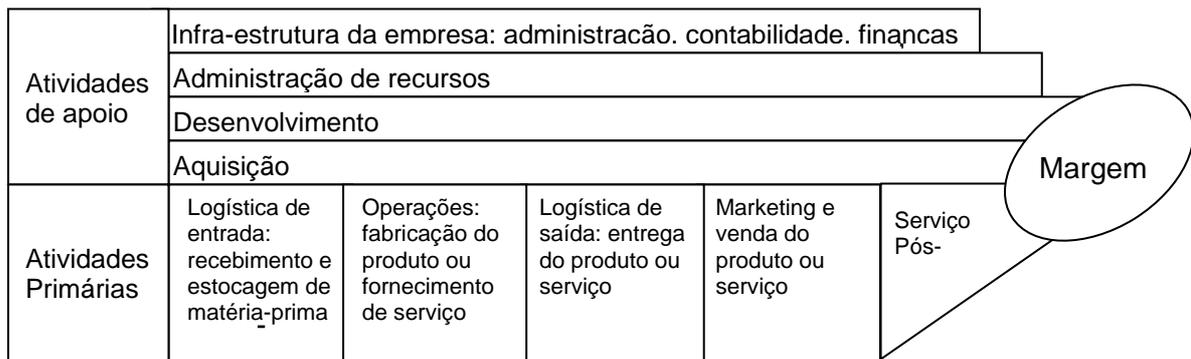


Figura 1 : Cadeia de Valor Genérica (adaptado de PORTER, 1985)

Em Kotler (1998, p.55), as atividades primárias representam a seqüência de entrega de materiais da empresa (logística interna), sua transformação em produtos finais (produção), sua entrega (logística externa), seu marketing (marketing e vendas) e os serviços decorrentes. As atividades de apoio – aquisição, desenvolvimento tecnológico, administração de recursos humanos e infra-estrutura da empresa – não se restringem apenas a departamentos especializados. Essa definição é muito próxima a de Porter (1985).

Para Binder (2002), a empresa conseguirá alcançar a lucratividade (ou margem) de acordo com o gerenciamento da cadeia de valor – “*Criar valor para os compradores que exceda o custo é a meta de qualquer estratégia genérica*” (PORTER, 1985, p. 34).

Para uma empresa ser bem sucedida, ela também precisa examinar as vantagens competitivas além de suas próprias operações, nas cadeias de valor de seus fornecedores, distribuidores e consumidores. Em face de essa competição intensa, muitas empresas estão fazendo parcerias com fornecedores e distribuidores específicos para criar uma rede de entrega de valor superior. (KOTLER, 1998, p. 56).

Outro exemplo de cadeia de valor pode ser extraído dos conceitos estabelecidos no Balanced Scorecard (BSC). Segundo Kaplan (1997), cada organização tem um conjunto específico de processos visando criar valor para os clientes e gerar resultados financeiros. Através de uma cadeia de valor genérica, constatou-se que as organizações podem interpretar os seus processos internos visando à conformação de uma cadeia de valor específica.

A cadeia de valor genérica apresenta três grandes processos principais, discriminados a seguir:

- Processo de inovação: a unidade de negócio pesquisa as necessidades emergentes ou latentes dos clientes e depois cria produtos ou serviços que as atenderão;
- Processo de operações: não só representa a onda curta da criação de valor nas organizações, considerando a duração do ciclo do pedido de um cliente, como também enfatiza a entrega eficiente, regular e pontual dos produtos ou serviços existentes aos clientes atuais;

- Processo de serviço pós-venda ao cliente: fase final da cadeia de valor, inclui garantia de conserto, correção de defeitos, devoluções e processamento dos pagamentos.

No presente trabalho serão analisadas as dimensões do sistema de valor das empresas estudadas (concessionárias de automóveis) e não as dimensões de sua cadeia de valor, já que o enfoque aqui é o relacionamento dessas empresas com seus fornecedores (montadora), clientes e concorrentes e não com seus processos e atividades internas, como mostrou a Figura 1.

### 3. METODOLOGIA DA PESQUISA

Para se atingir o objetivo deste estudo, a pesquisa exploratória foi utilizada visando prover os pesquisadores de maior conhecimento sobre o tema ou problema de pesquisa em perspectiva. De acordo com MATTAR (2001)

A pesquisa exploratória é particularmente útil quando se tem uma noção muito vaga do problema de pesquisa. Será preciso conhecer de maneira mais profunda o assunto para se estabelecer melhor o problema de pesquisa através da elaboração de questões de pesquisa e do desenvolvimento ou criação de hipóteses explicativas para fatos e fenômenos a serem estudados

Os métodos empregados foram levantamentos de dados foram: secundários de websites da Associação Brasileira de Concessionárias Automotivas FIAT (ABRACAF) e FIAT do Brasil e, posteriormente, um questionário foi aplicado junto às concessionárias FIAT, sendo os respondentes gerentes ou responsáveis pela vendas de carros novos das concessionárias.

A amostra foi baseada na listagem da ABRACAF, portanto não probabilística com população total de 33 concessionárias automotivas da região da grande S. Paulo. Dessa população foi selecionada uma amostra de 8 lojas (por conveniência), obtendo um retorno de 5 questionários para a tabulação e análise de dados. Os outros 3 por não estarem completamente preenchidos foram descartados da amostra.

Cabe lembrar que o caráter da pesquisa é qualitativo, isto é, o foco da pesquisa foi obter dos respondentes as opiniões e perspectivas sobre as interações das concessionárias com os fornecedores, parceiros e concorrentes, e não conclusões generalizáveis para todo o setor.

### 4. APRESENTAÇÃO DOS DADOS COLETADOS E ANÁLISE DOS RESULTADOS

#### A. Relações com a Montadora

Foi pedido aos entrevistados que se posicionassem quanto à forma como vêem o relacionamento entre a concessionária e a montadora, seu principal fornecedor. O objetivo dos pesquisadores era medir como se dá à interação com o elo superior do sistema de valor. Os resultados estão tabulados na tabela abaixo:

<b>Nível de Concordância:</b>					
P14 - No que se refere à relação com fornecedores:	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
Consideramos a nossa montadora uma grande parceira. Ela leva em consideração nossas necessidades.		1	1	1	2
Somos altamente dependentes da montadora para estabelecer nossa política de preços.			2	2	1

Somos altamente dependentes da montadora para estabelecer nossas estratégias de vendas.		1	3		1
Nosso poder de negociação com a montadora é baixo.		2	1	1	1
Não possuímos qualquer poder de influência nas decisões estratégicas tomadas pela montadora.	1	2		1	1
A reposição dos automóveis no nosso estoque é feita no tempo adequado pela montadora.		2	1	1	1
Dependemos da estratégia de comunicação e promoção de vendas da montadora para realizar as vendas.		1	1	2	1
Não manteríamos a mesma competitividade caso trocássemos de montadora.			1	2	2

Tabela 1 – Relação com Fornecedores

Pelos dados apresentados na Tabela 1 vemos que há uma alta dependência da montadora para estabelecimento de políticas de preço e uma dependência moderada para estabelecimento da estratégia de vendas, o que simboliza um caráter adaptativo das concessionárias (montam estratégias de vendas que até certo ponto podem ser flexíveis) frente a um *input* ambiental (preço) de pouca flexibilização.

Além disso, segundo os respondentes há uma grande dependência em relação à comunicação da marca e promoção de vendas realizada pela montadora. Essa constatação é reforçada com o fato de os respondentes indicarem que não manteriam a mesma competitividade caso trocassem de montadora, ou seja, o apelo maior para as vendas hoje é a marca e tudo que ela contém. Dessa forma, pode se fazer um grande paralelo com o pensamento da Ecologia de Empresas, já que as concessionárias se mostraram bastante dependentes das condições ambientais.

Em um outro quadro, as mesmas frases foram repetidas, porém, pedia-se ao respondente que se baseasse em impressões quanto ao futuro. Os resultados estão na Tabela 2:

<b>Nível de Concordância:</b>					
P17 - No futuro, em relação ao fornecedor, diria que:	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
Consideraremos a nossa montadora uma grande parceira. Ela leva em consideração nossas necessidades.	1			1	3
Seremos ainda altamente dependentes da montadora para estabelecer nossa política de preços			2	2	1
Seremos ainda altamente dependentes da montadora para estabelecer nossas estratégias de vendas		1	1	2	1
Nosso poder de negociação com a montadora continuará baixo.	1	1	1	2	
Não possuiremos qualquer poder de influência nas decisões estratégicas tomadas pela montadora	2	1	1		1
A reposição dos automóveis no nosso estoque será feita no tempo adequado pela montadora			2	1	2
Dependeremos da estratégia de comunicação e promoção de vendas da montadora para realizar as vendas		1	1	2	1
Manteremos a mesma competitividade caso trocássemos de montadora		3	1	1	

Tabela 2 – Expectativas quanto ao relacionamento com a Montadora

Ao analisar os dados da Tabela 2 em comparação aos da Tabela 1 pode-se notar que há um desejo que a montadora venha a ser mais parceira, de modo se minimize assim certas imprevisibilidades do ambiente que tem na montadora seu foco de origem. Além disso,

percebe-se que há um desejo que a reposição de estoques seja mais eficiente, o que pode indicar uma deficiência atual da relação com a montadora.

Alguns pontos da Ecologia de Empresas continuam sendo reforçados na visão de futuro: crê-se que serão tão dependentes na fixação de preço como são hoje e mais ainda no estabelecimento da estratégia de vendas e confirma-se a alta dependência que as concessionárias possuem das marcas das montadoras, o que sustenta a idéia do caráter *anti-management* da Ecologia de Empresas defendido por CUNHA (1999).

### B. Relações com a Concorrência

Os respondentes foram questionados quanto a seu relacionamento com a concorrência. Os dados estão tabulados na Tabela 3, a seguir:

<b>Nível de Concordância:</b>					
P15 – No que se refere à relação com concorrentes:	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
As estratégias de preço das concessionárias de mesma marca seguem uma orientação estabelecida pela associação representante.		1	2	1	1
As estratégias de comunicação das concessionárias de mesma marca seguem uma orientação estabelecida pela associação representante.		2	2		1
Observamos as ações estratégicas de nossos concorrentes através de um monitoramento ambiental: Internet, coleta de dados por jornais e revistas, outros.				2	3
Os concorrentes que mais ameaçam o nosso negócio são as concessionárias da mesma marca.		1	4		
Os concorrentes que mais ameaçam o nosso negócio são as concessionárias de marcas diferentes.		2	2	1	
A participação das agências vendendo automóveis 0km. Diretamente ao consumidor nos é prejudicial.	2	1		1	1
Quando sabemos que há promoções em concessionárias de outras montadoras fazemos algo para combatê-las.				3	2
Consigo enxergar os principais pontos fortes e fracos de meus principais concorrentes.				4	1

Tabela 3 – Relação com a Concorrência

Nessa análise apareceu uma grande contradição: ao mesmo tempo em que os respondentes dizem fazer um bom monitoramento ambiental, parecem não saber direito quem são os seus concorrentes diretos – as concessionárias de mesma marca, as de outras marcas ou as agências de automóveis. Uma explicação para essa contradição pode estar no já comum dilema no ambiente organizacional da eficiência e da eficácia. O fato de não terem definido claramente quem são os concorrentes, dá a entender que o monitoramento ambiental é eficiente, porém não eficaz.

Um ponto interessante que pode ser observado é que os respondentes não só conhecem os pontos fortes e fracos dos seus concorrentes como também fazem algo para combater as promoções feitas por estes. Entretanto, essa informação perde um pouco de seu valor pela constatação de que a imagem de quem são os concorrentes é algo mal-definido para as concessionárias participantes desta pesquisa.

A seguir, na Tabela 4 estão as expectativas dos respondentes quanto à relação com seus concorrentes:

<b>Nível de Concordância:</b>					
P18 - No futuro, em relação aos concorrentes, diria que:	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
As estratégias de preço das concessionárias de mesma marca seguirão uma orientação estabelecida pela associação representante.		1	1	1	2
As estratégias de comunicação das concessionárias de mesma marca seguirão uma orientação estabelecida pela associação representante.		1	2	1	1
As ações estratégicas de nossos concorrentes serão monitoradas através novas tecnologias: Internet, EDI-Electronic Data Interchange, entre outras tecnologias.	1			3	1
Os concorrentes que mais ameaçarão o nosso negócio serão as concessionárias da mesma marca.	2		1	2	
Os concorrentes que mais ameaçarão o nosso negócio serão as concessionárias de marcas diferentes.		1	2	1	1
A participação das agências vendendo automóveis 0Km diretamente nos será prejudicial	3		1		1
Quando outras concessionárias estiverem fazendo promoções, faremos algo para combatê-las				3	2
Os principais pontos fortes e fracos de meus principais concorrentes serão transformados em negócios ou aprendizagem organizacional			1	1	3

Tabela 4 – Expectativa de relacionamento com Concorrentes.

Da análise da Tabela 4 observamos um pequeno deslocamento favorável à crença de que as estratégias de preço e vendas seguirão um padrão pré-determinado. Mais uma vez notamos influência do pensamento da Ecologia Empresarial, no sentido de que o ambiente irá ditar o rumo dos negócios.

Quando se pergunta sobre a inserção de tecnologias mais avançadas de monitoramento de concorrentes há adesão, porém com menor ênfase que nos métodos mais simples. Talvez isso explique que, há interesse em monitorar o ambiente, porém, uma vez que pouco ou nada se pode fazer para evitar a ação ambiental, não há o que justifique os custos de implantação dessas ferramentas mais modernas de monitoramento.

Percebe-se uma maior resolução, porém ainda não totalmente definida sobre quem de fato personaliza a concorrência.

### C. Relações com os Clientes

A presente pesquisa também se interessou em avaliar o relacionamento com o nível inferior do sistema de valor: o cliente. Buscou-se identificar até que ponto o cliente é ativo ou passivo na sua relação com a concessionária no momento da compra de um automóvel. A Tabela 5 expressa a sensação dos respondentes quanto ao estado atual desse relacionamento:

<b>Nível de Concordância:</b>					
P16 – No que se refere à relação com os clientes:	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	Total
O cliente tem um grande poder de barganha no momento da compra e condições de pagamento.			1	3	1
Buscamos fidelizar o cliente através de monitoramento e investimento em relacionamento				2	3
Costumamos manter nossos clientes informados sobre ofertas.	1			2	2
Os clientes não são fieis as marcas atualmente devido a grande oferta de outras marcas.			3	1	1

O nível de satisfação do cliente é um indicador importante para a estratégia de nosso negócio.				2	3
--	--	--	--	---	---

Tabela 5 – Relação com os Clientes

A Tabela 5 nos mostra que, dentre os elementos do sistema de valor investigados, o cliente é aquele que surge como o de maior poder sobre as concessionárias: tem alto poder de barganha, investe-se bastante para retê-lo (mas, ao mesmo tempo a pesquisa mostra que não há muito sucesso nisso, já que há um consenso de que não há uma grande fidelidade do cliente às concessionárias), são informados de ofertas e seu nível de satisfação é um importante indicador para o negócio.

Ao se fazer à comparação com as expectativas em relação a esse relacionamento, observa-se que a tendência é o cliente manter essa posição de grande força dentro desse sistema, como mostra a Tabela 6.

P19 - No futuro, em relação aos clientes, diria que:	Nível de Concordância:				Total
	Nenhuma	Pouca	Moderada	Bastante	
O cliente tem um grande poder de barganha no momento da compra e condições de pagamento.			1	2	2
Buscamos fidelizar o cliente através de monitoramento e investimento em relacionamento				2	3
Costumamos manter nossos clientes informados sobre ofertas.				2	3
Os clientes não são fieis as marcas atualmente devido a grande oferta de outras marcas.	1	1	2	1	
O nível de satisfação do cliente é um indicador importante para a estratégia de nosso negócio.				1	4

Tabela 6 – Expectativa de relacionamento com Clientes.

Os dados coletados mostram que há intenção de manter os clientes mais informados ainda sobre ofertas e que haverá maior fidelidade dos clientes em relação às marcas, o que pode ser um indicativo do amplo trabalho de Marketing de Relacionamento que a rede de concessionárias vem realizando;

Para reforçar ainda mais a constatação de que o cliente é o grande centro de força da sistema, a pesquisa mostra que a satisfação do cliente será cada vez mais indicador estratégico para o negócio.

## 5. CONCLUSÃO

Buscou-se nesse artigo fazer uma ampla revisão bibliográfica sobre o tema “Ecologia de Empresas” e a partir do entendimento resultante desse trabalho verificar em um caso extraído da vivência organizacional a sua aplicabilidade no mundo empresarial.

Por definição a Teoria Ecológica postula que as empresas são organismos e, como tal, não vivem isoladamente. Estão inseridas dentro de um contexto – o mercado – onde, junto com outros organismos – concorrentes, fornecedores, clientes – se aglutinam para formar um sistema complexo. Esse sistema, por sua vez é um organismo-parte de outro sistema e assim por diante.

De posse dessas reflexões, buscou-se, neste artigo, fazer um paralelo entre a idéia proposta acima pelos estudiosos do assunto com o conceito de sistema de valor, uma vez que esta visa entender as relações entre todos os agentes de determinado processo produtivo, desde os fornecedores de matérias-primas até os consumidores finais, com o objetivo de entender as interações existentes entre os diferentes pontos do sistema.

A ausência de pesquisas de campo mais aprofundadas sobre o tema Ecologia de Empresas foi um obstáculo para os pesquisadores, já que muito se discute o assunto no plano teórico, porém pouco há de produção que relacione a teoria com a análise de dados empíricos. Isso fez com que esse estudo se caracterizasse como uma obra exploratória, sem pretensões de tecer conclusões acerca do assunto. Entretanto, algumas observações levantadas durante esta pesquisa podem eventualmente ser comprovadas em outras pesquisas que busquem o mesmo tipo de análise.

Ficou bastante claro que toda e qualquer sistema possui em seu interior uma hierarquia de poder que faz com que decisões tomadas no plano dos agentes “mais poderosos” tenham um impacto bastante grande nos demais agentes, e que suas decisões estratégicas repercutam por todo o sistema.

Percebeu-se, ao comparar a opinião dos entrevistados sobre a realidade atual e a expectativa em relação ao futuro, que de uma forma geral, há uma esperança, provavelmente decorrente de esforços que podem estar sendo feitos, de as concessionárias se tornarem mais poderosas nesse contexto, principalmente em relação à montadora. Já no caso do relacionamento com os clientes, os quais a pesquisa mostrou que tendem a assumir cada vez mais uma posição de liderança dentro do sistema, os entrevistados assumem sua posição de dependência, porém mostram uma preocupação cada vez maior em conhecê-los e monitorá-los. Essa é uma das grandes correlações que pôde ser identificada com o tema da Ecologia de Empresas e a Análise Ambiental como um todo: a certeza de que o ambiente possui forças próprias e que é preciso estar em constante acompanhamento para não ser ameaçado por tais mudanças.

## 6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALMEIDA, M. I. R. *Por que não desenvolver uma análise ambiental para o planejamento estratégico que tenha uma lógica e não seja apenas um agrupamento de informações?* **Anais ENANPAD 1997.**
- BAUM, J. A. C. *Ecologia Organizacional* In: CLEGG, S. R, HARDY, C., NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em Estudos Organizacionais.** V.1. São Paulo: Atlas, 1999.
- BINDER, M. P. Discussão da Cadeia de Valor e Estratégias Genéricas de Michael Porter a Partir do Caso Gol Transportes Aéreos. **Anais ENANPAD 2002**
- CARVALHO, R.Q.; QUINTAO, R. Relações Cliente/Fornecedor, Governança e Desenvolvimento Tecnológico na Cadeia Automotiva Brasileira. **Anais ENANPAD 2002.**
- CHIAVENATO, I. *Introdução à Teoria Geral da Administração.* 6ª ed. Rio de Janeiro: Campus, 2000 .
- CUNHA, M. P. *Ecologia Organizacional: implicações para a gestão e algumas pistas para a superação de seu caráter anti-management.* **Rae-Revista de Administração de Empresas.** Volume 39, Nº 4, out/dez., São Paulo, 1999.
- DONALDSON, L. *American anti-management theories of organization: a critique of paradigm proliferation.* Cambridge: Cambridge University Press, 1995.
- \_\_\_\_\_. *Teoria da Contingência Estrutura. I* In: CLEGG, S. R, HARDY, C., NORD, W. R. (Orgs.) **Handbook de estudos organizacionais: modelos de análise e novas questões em Estudos Organizacionais.** V.1. São Paulo: Atlas, 1999.
- FERREIRA, A.A., REIS, A.C.F.& PEREIRA, M. I.. *Gestão Empresarial: de Taylor aos nossos dias.* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002, cap. VIII.
- FISCHMANN, A. A. **Algumas implicações de ecologia de empresas.** Tese (doutorado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, USP, 1972.
- LAWRENCE, P. & LORSCH, J. A *Organização e o Ambiente.* São Paulo: Vozes, 1993.

- MATTAR, F.N. Pesquisa de Marketing – Edição Compacta. São Paulo: Editora Atlas, 2001
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B. & LAMPEL, J.. *Safári de Estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico*. Porto Alegre: Bookman, 2000, cap. 10.
- MORGAN, G.. *Imagens da Organização*. São Paulo: Atlas, 1996, cap. 3.
- PORTER, M.E. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. Rio de Janeiro: Campus, 1985.
- WOODWARD, J. *Organização Industrial – Teoria e Prática*. São Paulo: Atlas, 1977.
- ZACCARELLI, S. B., FISCHMANN, A. A., LEME, R. A. S. *Ecologia de Empresas: um estudo do ambiente empresarial*. São Paulo: Atlas, 1980.