

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ
SETOR DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
CENTRO DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: ESTRATÉGIA E ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ATORES SOCIAIS E ESTRATÉGIAS: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS DE
DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS FORD EM SALVADOR - BA

TIAGO FONSECA TEIXEIRA

CURITIBA

2004

TIAGO FONSECA TEIXEIRA

**ATORES SOCIAIS E ESTRATÉGIAS: ESTUDO COMPARATIVO DE CASOS DE
DISTRIBUIDORES DE VEÍCULOS FORD EM SALVADOR - BA**

**Dissertação apresentada como requisito parcial à
obtenção do grau de mestre. Curso de Mestrado em
Administração do Setor de Ciências Sociais
Aplicadas da Universidade Federal do Paraná.**

Orientador: Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva

CURITIBA

2004

AGRADECIMENTOS

- Agradeço a Deus pela vida, saúde, inteligência e por estar sempre ao meu lado amparando-me em todos os momentos da minha vida;
- Ao meu avô e a meu pai, por seus exemplos profissionais, servindo-me como fonte de inspiração para seguir a carreira empresarial;
- À minha mãe, por transmitir o seu espírito de força, motivando-me todos os momentos e sempre acreditando no meu sucesso;
- À minha namorada Luciana, pela compreensão e principalmente pelo seu estímulo e apoio nessa jornada.
- Aos meus irmãos Cristiane e Gustavo e ao meu afilhado João Neto, pelo apoio e carinho;
- Ao professor Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva, pela brilhante orientação e apoio durante esse trabalho;
- Ao professor Dr. Sérgio Bulgacov, amigo particular, sempre presente nos momentos decisivos;
- À professora Dra. Jenny Dantas Barbosa, grande incentivadora da minha carreira acadêmica.
- Aos professores Dr. Acyr Seleme e Dra. Valéria Fonseca pela participação na banca de projeto e por suas sugestões de melhoria;
- Ao professor Dr. Fernando Gimenez pela participação na banca de defesa e pelas contribuições e apontamentos;
- Aos demais professores do mestrado pelos ensinamentos e incentivo;
- Às secretárias Adélia, Nara e Leila, pelo valoroso apoio prestado durante todo o curso;
- Aos diretores e gerentes da Indiana, Morena e Revisa, pela disponibilidade em me atender e por terem participado com suas observações e informações;
- Às amigas Ila, Taci e Solange Glock, pela amizade e ajuda oferecida durante a minha estada em Curitiba;
- Aos amigos Alexandre Júnior, Sérgio, Rodrigo, José Alves, Camilo, Rogério, Walter, Daniel, pelo companheirismo e solidariedade nos momentos difíceis.

- Aos companheiros de Mestrado pela convivência harmoniosa que possibilitou o intercâmbio de experiências e informações relevantes ao desenvolvimento do espírito científico e o gosto pela pesquisa;

Por fim, agradeço a todas aquelas pessoas que tomaram parte de minha caminhada, que passaram por minha vida, que trouxeram uma mensagem, que contribuíram para minha evolução, para a expansão de minha consciência. Sem vocês, sem dúvida, esta dissertação não existiria.

SUMÁRIO

LISTA DE TABELAS.....	VI
LISTA DE FIGURAS.....	VI
LISTA DE QUADROS.....	VII
LISTA DE GRÁFICOS.....	VII
LISTA DE SIGLAS.....	VIII
RESUMO.....	IX
ABSTRACT.....	X
1. INTRODUÇÃO.....	01
1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA.....	03
1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA.....	04
1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA.....	04
1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	06
2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA.....	08
2.1. TEORIA INSTITUCIONAL E AMBIENTE.....	08
2.2. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	18
2.3. ATORES SOCIAIS.....	30
2.4. ATORES SOCIAIS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS.....	39
3. METODOLOGIA.....	49
3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	49
3.1.1. Perguntas de Pesquisa.....	49
3.1.2. Categorias Analíticas do Estudo.....	50
3.1.3. Definição Constitutiva e Operacional das Categorias Analíticas.....	50
3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes.....	52
3.2. DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA.....	53
3.2.1. Delineamento da Pesquisa.....	53
3.2.2. População e Amostragem.....	54
3.2.3. Coleta de Dados.....	55
3.2.4. Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados.....	57
3.2.5. Tratamento e Análise dos Dados.....	58
3.2.6. Limitações da Pesquisa.....	59

4. O CONTEXTO AUTOMOTIVO BRASILEIRO.....	62
4.1. CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA DO SETOR AUTOMOTIVO.....	62
4.1.1. A Indústria Automobilística Brasileira.....	66
4.1.2. Os Distribuidores de Automóveis.....	74
4.2. A REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL.....	79
4.3. PRINCIPAIS ATORES DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO.....	83
5. AS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO.....	92
5.1. O CASO INDIANA VEÍCULOS.....	92
5.1.1. Breve Histórico da Indiana Veículos.....	92
5.1.2. Caracterização dos Entrevistados.....	93
5.1.3. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais.....	94
5.1.4. Os Atores Sociais Significativos.....	107
5.1.5. Formas de Influência.....	116
5.2. O CASO MORENA VEÍCULOS.....	123
5.2.1. Breve Histórico da Morena Veículos.....	123
5.2.2. Caracterização dos Entrevistados.....	124
5.2.3. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais.....	124
5.2.4. Os Atores Sociais Significativos.....	134
5.2.5. Formas de Influência.....	143
5.3. O CASO REVISA.....	149
5.3.1. Breve Histórico da Revisa.....	149
5.3.2. Caracterização dos Entrevistados.....	150
5.3.3. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais.....	151
5.3.4. Os Atores Sociais Significativos.....	158
5.3.5. Formas de Influência.....	167
5.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS.....	174
5.4.1. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais.....	174
5.4.2. Os Atores Sociais Significativos.....	176
5.4.3. Formas de Influência.....	179
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	185
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	191
ANEXOS.....	201

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	- Evolução do Lucro Médio Antes do Imposto de Renda da Rede de Distribuidores – 1990-2000.....	78
Tabela 2	- Nível de Influência dos Atores nas Estratégias Organizacionais da Indiana Veículos.....	109
Tabela 3	- Os Atores Sociais Segundo a Ordem de Importância (Indiana).....	110
Tabela 4	- Nível de Influência dos Atores nas Estratégias Organizacionais da Morena Veículos.....	135
Tabela 5	- Os Atores Sociais Segundo a Ordem de Importância (Morena).....	136
Tabela 6	- Nível de Influência dos Atores nas Estratégias Organizacionais da Revisa.....	159
Tabela 7	- Os Atores Sociais Segundo a Ordem de Importância (Revisa).....	160

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	- Legitimidade Social como Recurso Organizacional.....	12
Figura 2	- Influências dos Ambientes Técnico e Institucional por Setor de Atividade.....	16
Figura 3	- Estratégias Deliberadas e Emergentes.....	20
Figura 4	- Respostas Estratégicas ao Processo Institucional.....	28
Figura 5	- Formas de Influência.....	41
Figura 6	- Categorias Analíticas da Pesquisa.....	50
Figura 7	- Configuração da Cadeia Automotiva Brasileira.....	63
Figura 8	-Regulamentação da Relação Formal entre a Ford e seus Distribuidores	80
Figura 9	- Processo de Diagnóstico e Solução de Problemas da Indiana.....	99

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	- Pilares Institucionais e suas Ênfases.....	10
Quadro 2	- Características do Ambiente Institucional <i>versus</i> Ambiente Técnico.....	15
Quadro 3	- As Dez Escolas de Pensamento sobre Estratégia.....	24
Quadro 4	- Antecedentes das Respostas Estratégicas.....	29
Quadro 5	- Construtos Básicos na Teoria de Identificação e Evidência do <i>stakeholder</i>	38
Quadro 6	- Definição das Formas de Influência	47
Quadro 7	- Marcas de Veículos por Grupos Controladores no Mundo – 2001.....	64
Quadro 8	- Marcas e Fábricas da 1 ^a e 2 ^a Fase de Investimentos (1957-1980).....	68
Quadro 9	- 3 ^a Fase de Investimentos: Novas Marcas e Novas Fábricas(1996-2003)	71
Quadro 10	- Trajetória da Indústria Automobilística Brasileira nos Anos 90.....	73
Quadro 11	- Estratégias Adotadas na Indiana Veículos.....	95
Quadro 12	- Estratégias Adotadas na Morena Veículos.....	125
Quadro 13	- Estratégias Adotadas na Revisa.....	152
Quadro 14	- Congruência na Interpretação Sobre o Grau de Influência dos Atores Sociais.....	177

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	- Participação de Mercado no Segmento de Autos e Comerciais Leves – 2002-2003.....	65
Gráfico 2	- Produção Anual e Vendas Internas de Veículos – 1957-2003.....	66
Gráfico 3	- Investimentos da Indústria Automobilística Brasileira – 1980-2001.....	70
Gráfico 4	- Rede de Distribuidores de Veículos por Marca Produtora – 2001.....	76
Gráfico 5	- Classificação dos Distribuidores de Autos e Comerciais Leves Segundo o Porte – 2001-2002.....	77

LISTA DE SIGLAS

ABRADIF	- Associação Brasileira dos Distribuidores Ford
ABRAVE	- Associação Brasileira de Revendedores de Veículos
ANFAVEA	- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
FENABRAVE	- Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores
GM	- General Motors
MDIC	- Ministério do Desenvolvimento Indústria e Comércio Exterior
VW	- Volkswagen

RESUMO

O objetivo geral desta pesquisa foi verificar a influência dos atores sociais significativos na adoção de estratégias dos distribuidores de veículos Ford, na região metropolitana de Salvador, BA. A partir da literatura especializada sobre o tema, identificaram-se treze formas de influência: troca de informação, treinamento, pedido, recomendação, associação, barganha, ameaça, exigência legal, retaliação, referência, causal, regulação e legislação. Vale destacar que essa relação foi investigada por meio da interpretação dos dirigentes estratégicos das organizações, pois o ambiente é, de certa forma, uma elaboração cognitiva deles. Dessa forma, a partir do método de estudo de caso, foi desenvolvida uma pesquisa de natureza descritivo-qualitativa com corte transversal, realizada no ano de 2003. Os dados secundários foram obtidos mediante análise de documentos e publicações, internas e externas às organizações, e os dados primários mediante entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico. Como técnicas de tratamento dos dados, foram utilizadas análises documental e de conteúdo. Finalmente, para verificar similaridades e diferenças entre as organizações, apelou-se à análise comparativa dos casos. Os resultados da pesquisa apontaram que os dirigentes dos distribuidores sob investigação reconhecem a influência dos atores sociais sobre a adoção de estratégias, sendo que os mais relevantes e influentes são Ford, consumidores, gerentes, diretores e proprietários. Percebeu-se que a importância de cada ator é variável no tempo e muda nos diversos distribuidores, pois, a forma como os atores são ordenados é resultado de múltiplas percepções e da condição peculiar de cada organização. Verificou-se também, que os dirigentes estratégicos apesar de terem seus interesses e decisões moldados por forças institucionais e por atores internos e externos, não perdem totalmente a sua capacidade de agência. Como conclusão, obteve-se que, além da interpretação dos dirigentes, o poder, a legitimidade e os interesses são elementos importantes na determinação da influência dos atores sociais na adoção de estratégias organizacionais.

Palavras-Chave: Teoria Institucional, Atores Sociais, Estratégias Organizacionais, Distribuidores de Veículos.

ABSTRACT

This research's main goal was to verify the influence of the social actors significant to the adoption of the Ford distributors' strategies in the Salvador metropolitan area, in the state of Bahia. From the specialized literature on this theme, we identified thirteen ways of influence: information exchange, training, request, recommendation, association, bargaining, threat, legal matter, retaliation, reference, casual, regulation and legislation. It is important to mention that this relationship was investigated through the interpretation of the organizations' strategic managers, since the environment is, in a way, their cognitive elaboration. This way, through case studies, a descriptive-qualitative transversal cut research was developed, which took place in 2003. The secondary data were obtained through documentation and publication analyses, internal and external to the organizations, and the primary data through semi-structured interview with the strategic managers. As a technique in treating data, context and documentation analyses were used. Finally, to verify similarities and differences between the organizations, comparative case analyses were used. The results indicated that the distributors' managers under this investigation recognize the social actors' influences on the adoption of strategies, but the most influent and relevant are Ford, the consumers, managers, directors, and owners. It was perceived that each actor's importance is time variable and it changes in the many distributors, since the way the actors are organized is a result of many perceptions and each organization's peculiar condition. It was also verified that the strategic managers do not lose their role as an agency, even though their interests and decisions were molded by institutional forces as well as internal and external actors. In conclusion, it was found that besides the managers' interpretation, the power, the legitimacy, and the interests are important elements in determining the influence of social actors in adopting organizational strategies.

Key-Words: Institutional Theory, Social Actors, Organizations' Strategies, Car Dealers.

1. INTRODUÇÃO

A indústria automobilística apresenta-se como setor em que a concorrência é acirrada em face da maturidade e saturação dos principais mercados mundiais. Em consequência, a busca das montadoras por novas oportunidades de crescimento e lucro constitui atividade altamente complexa. Suas estratégias orientam-se para as mudanças competitivas e abrangem a diferenciação crescente de produtos, fusões, aquisições, alianças e, principalmente, a expansão geográfica de sua atuação por meio da internacionalização crescente das atividades.

Esse desejo de expansão internacional das montadoras trouxe consequências para o Brasil. Nos anos 90, a estabilização econômica, o crescimento significativo da demanda no mercado nacional e as políticas governamentais favoráveis proporcionaram uma aceleração dos investimentos das montadoras e de seus fornecedores em novas unidades e na modernização de plantas existentes.

As novas montadoras, seus fornecedores e sua rede de distribuição trouxeram nova realidade para o setor. Práticas de racionalização e redução de custos, foco maior nos clientes e novos produtos entre outros diferenciais estratégicos passaram a ser adotados em toda a cadeia automotiva. Isto provocou aumento da concorrência e todo um repensar estratégico das condições competitivas de todo o setor automobilístico nacional.

Tal aumento da concorrência no mercado automobilístico nacional gerou uma pressão nos padrões de preço, com estreitamento contínuo das margens de lucro, tanto na produção quanto na distribuição. Porém essa diminuição das margens de lucros foi realizada de forma assimétrica. Pela posição-chave que ocupam e pelo poder que vêm concentrando nos últimos anos, as montadoras têm transferido para os elos mais frágeis da cadeia automotiva (pequenas e médias empresas) a maior parte do ônus (Arbix e Veiga, 2001).

O aparato de regras, leis e normas, que definiu direitos e deveres de modo a contrabalançar as assimetrias ao longo da cadeia, enfrenta fortes pressões, a partir do questionamento das próprias regras do jogo estabelecido. Isto tem incomodado em especial a distribuição (Arbix e Veiga, 2001).

Diante dessas pressões, as dificuldades estruturais e os contrastes de opinião e interesses nos distribuidores de veículos ganharam destaque. A adequação a esse novo contexto vem produzindo mudanças rápidas e profundas nas estratégias dessas organizações e

em seus processos de adaptação. A adoção de estratégia, então, configura-se como fenômeno importante na análise dos processos de adaptação organizacional e imperativo de sobrevivência e crescimento das organizações.

Entretanto Fonseca e Machado-da-Silva (2002) afirmam que o tema estratégia vem sendo estudado sem a adequada discriminação ou reflexão, o que só contribui para torná-lo cada vez mais difuso e impreciso. Isto pode ser percebido na abordagem da escolha estratégica, que representa o discurso dominante, e que passa a idéia de ação racional, supondo a busca por eficiência como parâmetro normal de toda a estratégia organizacional. Segundo os autores, esta abordagem não apreende aspectos importantes para o êxito na implantação de estratégias organizacionais e que são consideradas na abordagem institucional, como a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca de legitimidade.

Na abordagem institucional, considera-se a estratégia como “um fenômeno único e organizacional, a cargo dos dirigentes, mas fruto da dinâmica de interação entre agentes internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas” (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002, p. 107). Diante disso, fica evidente a importância da agência e dos interesses dos diversos atores sociais e dos sistemas sociais em que eles estão envolvidos e suas influências na adoção de estratégias organizacionais.

Nessa dissertação, busca-se resgatar alguns pontos do debate sobre a adoção de estratégia, partindo-se de um estudo comparativo de casos nos distribuidores Ford da região metropolitana de Salvador, no Estado da Bahia. Procurar-se-á demonstrar os inter-relacionamentos dos atores sociais internos e externos no processo de ajuste e adequação dos distribuidores ao seu ambiente, ou seja, a forma como os diversos atores sociais influenciam a adoção de estratégias.

A indústria automobilística, pelo volume de recursos que exige, por seu papel de catalisador para indústrias correlatas e por sua abrangência em nível mundial, é um segmento representativo para se medir a competitividade de um país, pois corresponde a 12% do PIB industrial do planeta (Ribeiro, 2000). No Brasil, a indústria automobilística tem importantes implicações econômicas, porque, devido ao seu tamanho e as suas ligações com outros setores, o seu desempenho geralmente afeta o nível de emprego industrial e o crescimento do setor manufatureiro como um todo.

No ano de 2001, a indústria automobilística brasileira teve participação de 11,1% no PIB industrial, produziu 1.817.116 veículos e investiu aproximadamente 1,8 bilhões de dólares (ANFAVEA, 2003). Como reflexo, o setor automotivo¹ foi responsável por 12,8% das exportações brasileiras e gerou 581.000 empregos diretos (MDIC, 2003; FENABRAVE 2003).

Os distribuidores de veículos têm papel fundamental no setor automotivo, pois eles são o elo de ligação entre a indústria e os clientes. A crescente abertura do mercado nacional, as transformações de ordem política, econômica e social que a acompanham e a entrada de novos fabricantes de veículos geraram um aumento da concorrência em todo o setor de distribuição. Isto gerou profunda mudança na maneira de comercialização de veículos e, conseqüentemente, a adoção de novas estratégias tornou-se elemento crucial na sobrevivência e desenvolvimento dos distribuidores.

1.1. FORMULAÇÃO DO PROBLEMA

A partir das considerações precedentes, pode-se afirmar que as estratégias adotadas pelos distribuidores de veículos passaram a ser uma maneira importante de conquistar diferencial, num mercado cada vez mais competitivo. Tendo como base a teoria institucional, a análise estratégica torna-se mais completa, visto que ela rejeita a premissa de que as estratégias adotadas nas organizações são produtos únicos da escolha racional baseada em considerações técnicas. No lugar disso, ela enfatiza que os diversos atores sociais, imersos em sistemas sociais, influenciam a adoção de estratégias nas organizações com base em interesses moldados por estruturas institucionais.

Neste sentido, o presente estudo busca investigar, em uma situação concreta, o seguinte problema de pesquisa:

Qual a influência dos atores sociais significativos na adoção de estratégias dos distribuidores de veículos Ford, na região metropolitana de Salvador, BA?

¹ O setor automotivo engloba além da indústria automobilística, os fornecedores de matéria-prima, as fábricas de autopeças e os distribuidores de veículos.

1.2. DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DA PESQUISA

O objetivo geral deste trabalho consiste em verificar qual a influência dos atores sociais significativos na adoção de estratégias dos distribuidores de veículos Ford, na região metropolitana de Salvador, BA.

Os objetivos específicos são os seguintes:

1. Analisar o contexto ambiental do setor automotivo brasileiro, enfatizando o papel da Ford e de seus distribuidores.
2. Identificar as estratégias adotadas nas empresas em estudo.
3. Identificar os atores sociais significativos que influenciaram a adoção das estratégias identificadas nas empresas em estudo.
4. Verificar a extensão da influência dos diferentes atores sociais na adoção de estratégias nas empresas em estudo.
5. Verificar as diversas formas por meio das quais os atores sociais significativos influenciam a adoção de estratégias nas empresas em estudo.

1.3. JUSTIFICATIVAS TEÓRICA E PRÁTICA

Muito se tem falado sobre estratégia; todavia a maior parte dos trabalhos e pesquisas tem estado centrada nos elementos de natureza técnica, enquanto pouca ênfase tem sido dada aos aspectos institucionais do ambiente. A teoria institucional incorpora novos elementos importantes na análise estratégica, como a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca de legitimidade organizacional (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002).

Por outro lado, pesquisadores internos e externos do campo têm feito diversas críticas ao desenvolvimento ortodoxo da teoria institucional, que negligencia o poder e os interesses dos atores sociais (Scott, 2001). DiMaggio (1988) chamou atenção para o uso de construções passivas nos argumentos institucionais, que sistematicamente desconsideram a capacidade de agência dos atores sociais. Oliver (1991) enfatiza a falta de atenção ao papel dos interesses dos atores sociais. Hirsch (1997) afirma que o novo institucionalismo enfatiza valores e regras, negligenciando a estrutura social, em particular a capacidade dos atores individuais e coletivos de agir, e possuir objetivos independentes.

Nesse sentido, a justificativa teórica desta pesquisa está voltada para a contribuição na construção do entendimento da estratégia organizacional dentro da perspectiva institucional de análise. Contudo esta análise incluirá os interesses e o poder dos atores sociais como elementos relevantes na adoção de estratégias. Busca-se, dessa forma, um melhor entendimento do processo de institucionalização (origens, reprodução e desgaste) e da dinâmica de poder no campo da estratégia organizacional.

Em resumo, ao considerar os interesses e o poder dos atores sociais na adoção de estratégias organizacionais, busca-se responder às críticas feitas à teoria institucional. Por outro lado, isto não significa o abandono de elementos como a percepção e interpretação de pressões contextuais, os pressupostos tidos como certos (*taken-for-granted*), e a busca de legitimidade organizacional. Na verdade, os argumentos lógicos da teoria institucional podem incorporar todos estes elementos na análise organizacional.

Em termos práticos, as organizações necessitam saber, cada vez mais, quais e como os diversos atores devem ser levados em conta no que concerne à adoção de estratégias, pois a identificação dos atores sociais significativos possibilita que tenham suas expectativas compreendidas e atendidas ou, pelo menos, não negligenciadas pelas organizações. Também é importante que as organizações conheçam as formas usadas pelos diversos atores sociais para influenciar suas estratégias. Dessa forma os resultados deste estudo poderão subsidiar o processo decisório das empresas em exame, no que se refere ao estabelecimento de estratégias.

1.4. ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em seis capítulos. Nesta introdução, é apresentada a temática abordada e identifica-se o problema e objetivos de pesquisa que conduzirão o trabalho, bem como suas justificativas teórica e prática.

No segundo capítulo é apresentada a base teórico-empírica que fundamenta a dissertação. Ela se encontra organizada em quatro itens: (1) discussões sobre as contribuições da Teoria Institucional, enfatizando as características do ambiente e as pressões ambientais; (2) estratégias organizacionais: conceitos, as diferentes abordagens, critérios de identificação e as respostas estratégicas das organizações, sempre dando ênfase à perspectiva institucional de análise; (3) conceitos, importância e critérios de identificação do ator social; (4) finalmente, o último item discute a influência dos atores sociais nas estratégias organizacionais.

No terceiro capítulo estão os procedimentos metodológicos que conduziram a pesquisa. São apresentadas as perguntas de pesquisa, as categorias de análise, bem como suas definições constitutivas e operacionais, e a definição de outros termos relevantes para a verificação proposta. Além disso, são apontados o delineamento da pesquisa, a definição da população e da amostra em estudo, e as fontes e o tratamento dos dados que foram coletados. Ainda neste capítulo são apontadas algumas limitações da pesquisa, referentes aos procedimentos de coleta e análise dos dados, apesar dos cuidados tomados e do rigor científico em que o estudo foi embasado.

No quarto capítulo, é feita uma análise dos elementos técnicos e institucionais que compõem o contexto ambiental do setor automotivo brasileiro, uma vez que nele se inserem as organizações em estudo. Para tanto, são descritas suas características, importância e regulamentação, bem como são identificados os principais atores sociais que atuam no setor. Tais informações subsidiaram a elaboração dos instrumentos de coleta de dados.

O quinto capítulo traz a descrição e a análise dos dados coletados, e divide-se em quatro itens. Primeiramente, descrevem-se separadamente os dados coletados e analisados das três organizações, objeto deste estudo, ou seja, da Indiana Veículos, da Morena Veículos e da Revisa. Em seguida, são apresentadas considerações sobre as semelhanças e diferenças verificadas nos casos apresentados.

Finalmente, o sexto capítulo reporta-se à apresentação das principais conclusões alcançadas no trabalho, comentários finais e recomendações para estudos futuros na área investigada. Em seguida, são apresentadas ainda as referências bibliográficas que serviram de base teórica para a condução deste trabalho e alguns anexos, nos quais constam documentos utilizados no estudo.

2. BASE TEÓRICO-EMPÍRICA

No capítulo anterior foram apresentados o problema, os objetivos e a justificativa do projeto de pesquisa. Procurando entender e analisar a relação existente entre os atores sociais significativos e a adoção de estratégias em distribuidores de veículos, pretende-se, neste capítulo, desenvolver um referencial teórico-empírico capaz de sustentar a pesquisa proposta.

Dessa forma, a contextualização do presente trabalho se dá a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão do esquema conceitual que sustenta a investigação atual e dá suporte às conclusões que poderão surgir. A elaboração da base teórica que fundamenta este estudo foi dividida em quatro seções: (1) discussões sobre a teoria institucional, enfatizando as características do ambiente e as pressões institucionais; (2) conceitos de estratégia, suas diferentes abordagens, critérios para a identificação e as respostas estratégicas das organizações, sempre tendo como base a perspectiva institucional de análise; (3) na terceira seção, são apresentados os conceitos de ator social, sua importância e critérios para a sua identificação. Finalmente, a última seção discute as diferentes formas utilizadas pelos atores sociais para influenciar as estratégias organizacionais.

2.1. TEORIA INSTITUCIONAL E AMBIENTE

Durante a década de setenta verificou-se uma crise no paradigma estrutural-funcionalista, que resultou numa pluralidade nos estudos organizacionais. Ocorreram fortes debates e críticas ao caráter fechado das proposições, à ausência de visão histórica e à natureza marginal dos aspectos políticos. Este processo, decisivo na reorganização do campo da Teoria Organizacional, fez com que, nos trabalhos dos anos oitenta e noventa, predominassem expectativas incertas, complexas e confusas sobre a natureza e o mérito dos estudos organizacionais (Carvalho, Vieira e Lopes, 1999; Reed, 1999).

A fragmentação do campo da Teoria Organizacional e os trabalhos de Meyer e Rowan (1977), Zucker (1977) e DiMaggio e Powell (1983) deram força para o desenvolvimento do chamado “novo institucionalismo” como importante perspectiva para análise das organizações. Eles observaram que valores institucionalizados na sociedade permeiam as estruturas e as formas organizacionais, destacando que a análise de aspectos

instrumentais deve ser enriquecida com a presença de elementos culturais e simbólicos no estudo organizacional.

Philip Selznick é considerado precursor desta abordagem, ao introduzir as bases do modelo institucional. Ele interpreta as organizações como uma expressão estrutural da ação racional que, ao longo do tempo, são sujeitas às pressões e necessidades sociais e se transformam em organismos responsivos e adaptativos. Esta evolução, que Selznick (1957) denominou de processo de institucionalização, é a forma pela qual estruturas se tornam infundidas com valores para além dos requisitos técnicos da tarefa.

Os termos instituição e institucionalização têm sido definidos de várias formas, em diferentes áreas de conhecimento. A abordagem da moderna sociologia parece adequada para os estudos organizacionais, sem desprezar as contribuições da ciência política, da economia e da psicologia (Vieira e Misoczky, 2000).

Para Scott (2001) instituições são estruturas sociais duradouras, feitas de elementos simbólicos, atividades sociais e recursos materiais. Elas provêm estabilidade e significado ao comportamento social, exibindo propriedades distintas: são resistentes às mudanças, tendem a ser transmitidas através das gerações, mantidas e reproduzidas.

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) entendem institucionalização como o processo que transforma crenças e ações em regras de conduta social que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, se tornam padrões, e passam a ser visualizadas como rotinas naturais, ou concepções amplamente compartilhadas da realidade.

Segundo Vieira e Misoczky (2000), o processo de institucionalização acontece em diferentes níveis de análise. Alguns autores têm dispensado atenção mais aos níveis interpessoais e intraorganizacionais, utilizando argumentos institucionais como forma de chamar atenção para a questão da agência nos estudos organizacionais; outros enfatizam as influências sociais e culturais mais amplas que afetam a vida organizacional, ou seja, as profissões e os aspectos políticos e ideológicos da vida social.

Foram Meyer e Rowan (1977) que incluíram no estudo ambiental a consciência da existência de sistemas de regras, crenças e valores institucionalizados que constituem uma fonte independente de formas organizacionais racionais. Tais sistemas são considerados pelos autores como um conjunto de mitos racionais, ou seja, os valores institucionalizados na sociedade permeiam as estruturas e formas organizacionais.

Os primeiros estudos da abordagem institucional na análise organizacional enfatizaram: (1) a dependência ambiental da maioria das estruturas organizacionais; (2) as dimensões política e cultural envolvidas; e (3) os efeitos dessas dependências nas características das organizações mais modernas, particularmente a natureza fluida e complexa de organizações criadas em ambientes altamente institucionalizados. Mais recentemente, as atenções foram expandidas para incluir os aspectos dos ambientes racionalizados modernos, que produzem algumas conseqüências, prestando atenção nas propriedades dos campos organizacionais, ambientes nacionais e até na sociedade mundial, já que estes estão envolvidos na criação e transformação das organizações (Scott e Meyer, 1994).

O que, em geral, se coloca sob o título de Teoria Institucional constitui o resultado da convergência de diferentes corpos teóricos, que buscam incorporar em suas proposições a idéia de instituições e de padrões de comportamento, de normas e de valores, de crenças e de pressupostos, nos quais se encontram imersos indivíduos, grupos e organizações (Machado-da-Silva e Gonçalves, 1999). Os institucionalistas variam na ênfase dada às características micro e macro, no peso dos aspectos cognitivos e normativos das instituições, e na importância que eles atribuem aos interesses e às relações sociais na criação e difusão das instituições (DiMaggio e Powell, 1991).

Scott (2001) ressalta a ausência de consenso entre os teóricos da abordagem institucional. Para ele, a divergência mais freqüente e profunda encontra-se na ênfase atribuída aos elementos institucionais que dividem os teóricos em três “pilares”: regulativo, normativo e cognitivo. O Quadro 1 ilustra os três pilares da escola institucionalista.

Quadro 1 – Pilares Institucionais e suas Ênfases

	Regulativo	Normativo	Cognitivo
Base de Submissão	Obediência	Obrigação Social	Admitida como certa
Mecanismos	Coercitivo	Normativo	Mimético
Lógica	Instrumental	Adequação	Ortodoxa
Indicadores	Regras, leis e sanções	Certificação e aceitação	Predomínio e isomorfismo
Base de Legitimidade	Legalmente sancionado	Moralmente governado	Culturalmente sustentado, conceitualmente correto

FONTE: adaptado de Scott (2001, p. 52).

Os teóricos mais associados com o pilar regulativo distinguem-se dos demais por sua ênfase no comportamento individual e em organizações de mercados competitivos. Nesta visão, os atores sociais, incluindo as organizações, orientam seus interesses segundo a

racionalidade instrumental de custo-benefício. Eles assumem que o principal mecanismo para alcançar a conformidade é a coerção. Indivíduos e grupos consentem em regras e códigos por conveniência: para ganhar recompensas ou evitar sanções. O comportamento é visto como legítimo, se estiver em conformidade com as regras e leis existentes (Scott, 2001).

Já o pilar normativo enfatiza a influência de valores e normas sociais, como valores institucionais, que exercem pressão sobre o comportamento do ator social e a estrutura organizacional. Normas e valores compartilhados são considerados as bases da estabilidade social e organizacional. O comportamento é moralmente governado, com base nos valores e normas do contexto social que levam à legitimidade (Scott, 2001).

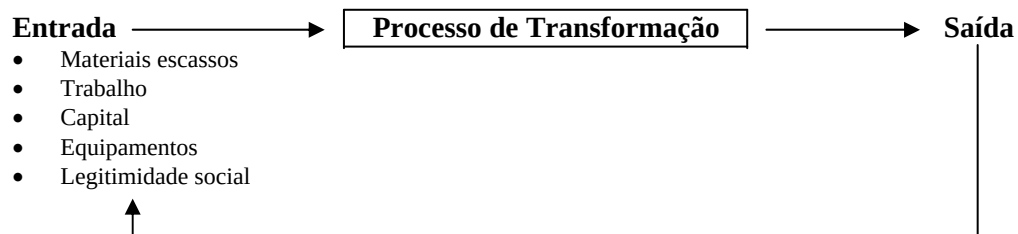
Finalmente, a mais recente visão sobre instituições – a vertente associada com o “novo institucionalismo” – enfatiza o papel do processo cultural-cognitivo na vida social. O pilar cognitivo, considera os indivíduos e as organizações como socialmente construídos, com distintas capacidades e meios para a ação, e objetivos que variam de acordo com seu contexto institucional. A lógica de ação é a convicção de que as rotinas são seguidas por serem consideradas certas (*taken for granted*), sendo que a legitimidade decorre da adoção de um referencial comum para definir as situações (Scott, 2001).

Scott (1998) salienta que uma das mais importantes contribuições da Teoria Institucional constitui a ampliação do conceito de ambiente organizacional. Ao incorporar os elementos mais simbólicos e fatores culturais que afetam as organizações, a Teoria Institucional ampliou a visão racionalista de ambiente, que enfatizava os elementos mais materialistas.

Segundo Hatch (1997), existem dois períodos de desenvolvimento no estudo da relação entre a organização e o seu ambiente. O primeiro ocorreu no final da década de cinquenta e começo de sessenta, quando o conceito de ambiente foi introduzido na análise organizacional pelos estudiosos da Teoria de Sistemas. Até então, a visão do ambiente fechado era predominante, principalmente na Escola Clássica, onde o foco era posto nas operações internas da organização. O segundo período de desenvolvimento começa no final dos anos setenta e continua até os dias atuais. Nele, o ambiente é assumido como influente na organização e o foco dos estudos passa a ser posto nas formas como esta influência é exercida. As teorias mais influentes deste período são: a Teoria da Dependência de Recursos, a Ecologia Populacional e a Teoria Institucional.

Tanto a Teoria da Dependência de Recursos, quanto a Ecologia Populacional, partem do pressuposto de que as organizações dependem do seu ambiente para captar os recursos necessários a sua sobrevivência. Nas duas visões, esta dependência dá ao ambiente considerável poder sobre as organizações. Ambas privilegiam o ambiente técnico e seus efeitos. Entretanto, enquanto a visão da Teoria da Dependência de Recursos está na organização, a Ecologia Populacional vê as organizações na perspectiva do ambiente. Para Hatch (1997), a grande contribuição da Teoria Institucional é a adição da legitimidade social na lista dos recursos de entrada no modelo de organização como sistema aberto. A Figura 1 ilustra esse aspecto.

Figura 1 – Legitimidade Social como Recurso Organizacional



FONTE: Hatch (1997, p. 86).

Esta visão de ambiente - do “novo institucionalismo” - tem como base o trabalho de Berger e Luckmann (1985). Para eles, o ambiente é uma realidade que é socialmente construída, com base num conjunto de crenças e valores compartilhados. Eles argumentam que a vida social só é possível porque os indivíduos em interação criam estruturas e conhecimentos compartilhados que mantêm a ação coletiva. O processo em que as ações são repetidas e passam a possuir um significado comum para o indivíduo e para a coletividade é definido como institucionalização. Segundo eles “dizer que um segmento da atividade humana foi institucionalizado já é dizer que este segmento da atividade humana foi submetido ao controle social. Novos mecanismos de controle só são exigidos se os processos de institucionalização não forem bem sucedidos” (Berger e Luckmann, 1985, p. 80).

De acordo com Berger e Luckmann (1985), o processo de criação do conhecimento compartilhado e do sistema de crenças ocorre em três fases que, por sua vez, não encontram separação temporal, ou seja, ocorrem simultaneamente. O primeiro momento é a exteriorização: nela, através da interação social, ocorre a produção de estruturas simbólicas que têm seus significados compartilhados pelos participantes. O segundo é a objetivação, que

é o processo no qual a produção anterior assume a qualidade de realidade objetiva. O terceiro momento é a interiorização, em que o mundo objetivo passa a ter sentido e se torna subjetivamente dotado de significado para o indivíduo por meio da socialização.

Derrubando o alto grau de determinismo ambiental de outras proposições, essa concepção abre espaço para uma análise que abranja tanto aspectos relativos à ação quanto à interpretação, ou seja, admite que as organizações constroem uma representação de seu ambiente e que possuem a capacidade de modificá-lo, ressaltando a interdependência do ambiente e da organização (Scott, 1998).

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), esta concepção subjetiva do ambiente implica reconhecer a possibilidade de indivíduos, grupos e organizações perceberem de maneira diferente o mesmo contexto institucional e em consequência poderem agir de forma diversa na dinâmica de relacionamento entre a organização e o ambiente.

Diante da apresentação de algumas idéias gerais propostas pela Teoria Institucional, especialmente a corrente cognitiva, retoma-se, agora, a discussão inicial, com o fim de verificar a contribuição desses estudiosos com relação à interação entre ambiente e organização.

DiMaggio e Powell (1983) propuseram a hipótese de que à medida que os ambientes organizacionais ficam mais estruturados, as estruturas organizacionais situadas dentro deles ficam mais homogêneas. Isto ocorre, porque as organizações estão inseridas em ambiente constituído por regras, crenças e valores compartilhados. Assim, diante das mesmas prescrições ambientais, as organizações também competem pelo alcance da legitimidade e suporte ambiental. Eles identificaram três mecanismos diferentes de influência, que operam entre as organizações de um mesmo ambiente: coercitivo, mimético e normativo; todos eles têm o mesmo efeito, que é impulsionar o isomorfismo estrutural.

O isomorfismo coercitivo resulta de pressões formais e informais exercidas sobre uma organização por outras organizações das quais seja dependente e por expectativas culturais da sociedade em que se insere. Este fenômeno, que consiste na utilização de mecanismos coercitivos, pode ocorrer na relação de uma concessionária com a sua montadora, quando a primeira é obrigada a adotar procedimentos, regras e estruturas, que sejam adequadas à política da segunda.

Entretanto nem todo o isomorfismo institucional deriva da autoridade coercitiva. A incerteza é grande força que impulsiona a imitação. O isomorfismo mimético é produzido

quando a organização se encontra num momento de grande incerteza quanto aos seus produtos, serviços, tecnologias, ou objetivos, fazendo com que os executivos prefiram adotar procedimentos e práticas já desenvolvidos e consagrados por organizações que atuam em seu ambiente específico. Esta difusão pode ocorrer de forma consciente, por meio de empresas de consultoria e associações de empresas ou, inconscientemente, mediante a transferência de funcionários.

A terceira força do isomorfismo institucional é normativa e tem sua principal origem na profissionalização, que tende a tornar as condições e os métodos de trabalho mais homogêneos, a partir de interpretações e modos de ação comuns em face dos problemas que se põem em evidência na vida organizacional. As normas, regulamentos e práticas estabelecidas são transmitidas por intermédio do sistema de ensino e em particular nas universidades, onde se forma grande parte dos profissionais.

A influência de cada um desses mecanismos institucionais na ação organizacional pode ocorrer independentemente de qualquer evidência aparente de acréscimo na eficiência interna. A conformidade aumenta o reconhecimento social da organização, facilitando as transações interorganizacionais e favorecendo o funcionamento interno, pela incorporação de regras socialmente aceitas. Ao que parece, a conformidade, mais que o desempenho, determina a sobrevivência das organizações. (Meyer e Rowan, 1977; Machado-da-Silva e Fonseca, 1993)

Machado-da-Silva e Fonseca (1993) reconhecem que as estruturas e estratégias organizacionais estão sujeitas a pressões isomórficas; contudo eles ressaltam a possibilidade de ação por parte da organização, no sentido de exercer certo grau de autonomia e controle sobre as condições do ambiente, visando ao alcance de seus objetivos e à manutenção dos seus interesses.

Cabe acrescentar que a tendência à homogeneização não anula as demandas competitivas e que a influência desses três mecanismos na ação organizacional deve ser considerada a partir de uma visão mais elaborada do ambiente externo das organizações. Para tanto tornam-se relevantes as noções de ambiente técnico e de ambiente institucional.

Para Scott (1991), os progressos na Teoria Institucional permitem distinguir mais claramente os ambientes técnico e institucional. Todavia é importante ressaltar que essa separação é utilizada para fins de pesquisa e que os dois ambientes são, na realidade, duas facetas de uma mesma dimensão, constituindo o mesmo contexto ambiental.

Em relação à diferença apontada, Scott e Meyer (1983) propõem que o ambiente técnico, ou espaço de competição econômica, é aquele no qual um produto ou serviço é trocado no mercado e as organizações são recompensadas pelo controle eficiente e eficaz do seu processo de trabalho. Logo, o controle ambiental é exercido sobre os resultados em termos de quantidade e qualidade, modelando as organizações por meio de um isomorfismo competitivo. O sucesso organizacional em mercado competitivo, predominantemente técnico, depende de um gerenciamento eficaz e da aquisição de recursos escassos (Oliver, 1997).

Já o ambiente institucional se caracteriza pela elaboração de regras e valores socialmente aceitos, aos quais as organizações devem adequar-se, se pretendem obter apoio e legitimidade do ambiente (Scott e Meyer, 1983). De forma diferente ao controle exercido pelo ambiente técnico, as organizações são recompensadas por estarem em conformidade com os valores, normas, regras e crenças dos *stakeholders*, ou seja, o controle ambiental incide sobre a adequação da forma organizacional às pressões ambientais. Isto gera o isomorfismo institucional.

Os isomorfismos competitivo e institucional exercem grande pressão sobre o processo decisório e adoção de estratégias organizacionais, na medida em que a organização busca legitimidade em face das incertezas ambientais.

Segundo Oliver (1997), a dicotomia que envolve os ambientes técnico e institucional tem sua origem nas diferentes pressões, obrigações e componentes relevantes em cada um destes ambientes (vide resumo no Quadro 2).

Quadro 2: Características do Ambiente Institucional *versus* Ambiente Técnico

	Ambiente Institucional	Ambiente Técnico
Contexto Ambiental	Político e Legal	Mercado
Fator de Demanda Chave	Legitimidade	Recursos
Tipo de Pressão	Coercitiva, Normativa e Mimética	Competitiva
Mecanismos de Controles Externos	Regras, Regulamentações, Inspeções	Troca crítica de dependências
Fatores do Sucesso Organizacional	Conformidade às regras e normas institucionais	Aquisição e controle de recursos críticos

FONTE: adaptado de Oliver (1997, p.102).

Para Scott (1991), o trabalho iniciado por Berger e Luckmann (1985), seguido por Mayer e Rowan (1977) e outros, enfatizou os aspectos simbólicos (cognitivo e normativo), do ambiente e alterou significativamente as concepções anteriores sobre os ambientes

organizacionais. Os modelos que davam atenção exclusiva às características técnicas estão sendo alterados para incorporar elementos culturais. É crescente o reconhecimento de que nenhuma organização é apenas um sistema técnico e que várias organizações são primordialmente influenciadas pelas forças institucionais.

A distinção entre os ambientes técnico e institucional é mais proveitosa, se eles forem tratados como dimensões que variam em intensidade, indo do mais fraco ao mais forte em um contínuo, sendo importante considerar que eles não podem ser vistos como mutuamente excludentes. Embora eles tendam a ser negativamente correlatos, o são de forma fraca; então várias combinações e casos mistos existem (Scott e Meyer, 1991).

Machado-da-Silva e Fonseca (1996) assinalam que é fundamental entender que a natureza de cada organização determina a maior ou a menor importância de cada um desses ambientes (técnicos ou institucionais) na adoção de estratégias organizacionais. Todas as organizações, segundo Scott (1998), sofrem, em maior ou menor grau, a influência das duas facetas do ambiente. A Figura 2 ilustra essa afirmação.

Figura 2 – Influências dos Ambientes Técnico e Institucional por Setor de Atividade

		Ambiente Institucional	
		Forte	Fraco
Ambiente Técnico	Forte	Serviços de utilidade pública Bancos Hospitais	Indústrias em geral Farmacêuticas
	Fraco	Clínicas de saúde mental Escolas, Órgãos públicos Igrejas	Restaurantes Clubes de Lazer Assistência à criança

FONTE: Scott (1998, p.138).

Scott (1998) salienta que a tipologia das dimensões ambientais (Figura 2) ignora o possível jogo de poder e política. Algumas organizações em cada um dos diferentes tipos de ambiente conseguem recursos mais através do exercício do poder do que através da conformidade às pressões institucionais ou desempenho superior.

Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996), a ação organizacional deve ser desencadeada a partir do reconhecimento de que vantagens competitivas são obtidas mediante a implantação de estratégias coerentes com o conjunto de significados socialmente compartilhados. Os autores enfatizam a variabilidade histórica e intersocial de nichos de mercado e o papel das instituições na construção da competitividade organizacional. Nesse

sentido, os fatores institucionais convergem com os fatores técnicos no estabelecimento das formas e das relações organizacionais, à medida que favorecem a legitimação das ações.

Além da diferença entre a valorização dos ambientes técnico e institucional, as organizações tendem a perceber de forma diversa a esfera de atuação sobre a qual a organização pretende atuar. Neste âmbito, Scott (1983) distingue o campo interorganizacional, o campo social e o campo mundial, enquanto níveis de análise.

Porém, devido à expansão atual dos tipos de transação entre organizações, Machado-da-Silva e Fonseca (1996) propõem uma classificação mais precisa que abranja os níveis de análise local, regional, nacional e internacional. Nesse sentido, as organizações tendem a perceber o ambiente de maneiras diversas, tendo em vista o contexto institucional de referência. A forma como os atores organizacionais percebem e interpretam as exigências e as pressões ambientais podem levar as organizações a adotarem estratégias e estruturas diferenciadas. Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 110) sugerem que nos dias atuais “a organização mais competitiva é aquela que absorve as concepções subjacentes à sustentação do padrão de concorrência internacional, e as aplica na definição de estratégias coerentes de ação”.

Cabe, pois, reafirmar a noção adotada nesta dissertação de que o ambiente é, de certa forma, uma elaboração cognitiva dos dirigentes organizacionais: as empresas com que concorrer, o rol de fornecedores e clientes, enfim o domínio de atuação é uma opção organizacional regida pela concepção de mundo de seus dirigentes (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000). Portanto entende-se que os dirigentes situados em níveis estratégicos têm papel fundamental no delineamento da estrutura e das estratégias organizacionais por meio dos seus esquemas interpretativos compartilhados ou processos de interpretação do ambiente.

Segundo Hinings e Greenwood (1988), os esquemas interpretativos são conjuntos de idéias, valores e crenças que orientam as decisões organizacionais, que determinam o que a organização faz e como ela faz, além de orientar os julgamentos de valor relacionados ao processo de interpretação. Em resumo, os esquemas interpretativos são elementos essenciais enquanto fonte de coerência entre interpretação e ação ao longo do tempo. Segundo Machado-da-Silva e Fonseca (1996, p. 107):

“a definição de estratégias de ação é predominantemente orientada pelo uso de esquemas interpretativos, enquanto representações cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente

aceitação externa. Ou seja, as pessoas percebem, identificam e interpretam os componentes da realidade. Esse conjunto de interpretações é mentalmente elaborado e arquivado em esquemas interpretativos, cujos elementos vão permitir a compreensão dos significados das prescrições ambientais.”

Os esquemas interpretativos são específicos para cada organização. Assim, por mais que as forças isomórficas pressionem no sentido da homogeneização da estrutura e das estratégias organizacionais, sempre haverá diversidade em virtude da especificidade dos esquemas interpretativos (Machado-da-Silva e Fonseca, 1993). Dessa forma, ao entender os esquemas interpretativos dos dirigentes, ou seja, seus valores e suas crenças acerca do que interpretam como a maneira correta de fazer as coisas, pode-se compreender qual é o contexto ambiental utilizado pela organização.

É importante ressaltar que a influência dos indivíduos e grupos que atuam nas organizações depende do tipo de relação com o esquema interpretativo prevalecente. O predomínio de um determinado esquema interpretativo bem como a extensão do comprometimento dos atores sociais decorrem, portanto, das relações de poder existentes, enquanto particularmente associadas à vinculação entre valores e crenças (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

Diante do exposto, fica claro que a noção de ambiente constitui elemento fundamental nos estudos que tratam de estratégia organizacional, porque, diante da incerteza e da mudança ambiental, as organizações procuram preparar-se por meio do desenvolvimento ou adoção de estratégias de recursos, de clientes e legitimadoras, que garantam a sua sobrevivência e, muitas vezes, uma posição privilegiada no ambiente. As diversas ações estratégicas que as organizações podem tomar vão depender do modo como os seus dirigentes compreendem e interpretam as expectativas do ambiente e a estratégia. Por essa razão, é importante analisar as diversas abordagens da estratégia organizacional.

2.2. ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Em decorrência da globalização e da competição cada vez mais acirrada, as organizações adotam diversas estratégias na tentativa de garantir sua sobrevivência e, muitas vezes, uma posição privilegiada no ambiente. Para a identificação destas estratégias e a sua

relação com os atores sociais, é preciso inicialmente revisar algumas definições de estratégia organizacional e as diversas abordagens que tratam deste tema.

A palavra estratégia tem sido utilizada por centenas de anos, principalmente nos estudos militares; Sun Tzu, um filósofo chinês que se tornou general, escreveu sua obra “A arte da guerra” há cerca de 2.500 anos. Entretanto o conceito de estratégia na área de negócios e administração é mais recente; segundo Bulgacov (1998), em 1957, Ansoff publica um artigo sobre estratégias para diversificação, que constitui um dos primeiros passos do planejamento estratégico.

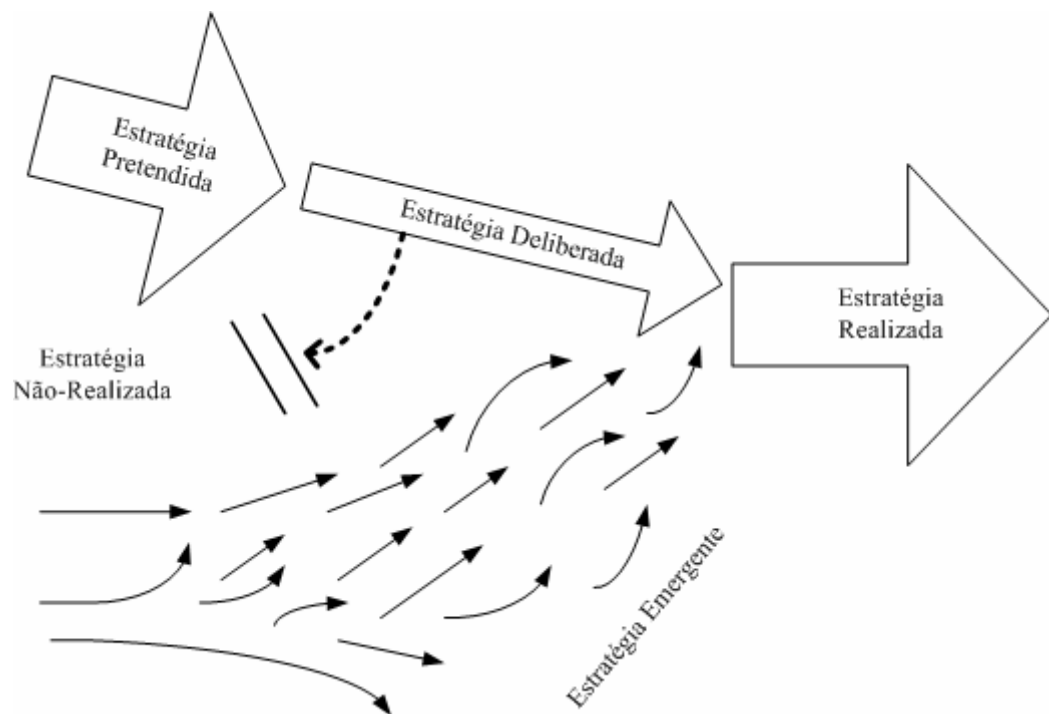
Estratégia é um termo importante da modernidade e nas últimas décadas transformou-se em conceito polêmico, que comporta diversas definições; algumas têm mais destaque na literatura, notadamente pelo fato de terem origem nas escolas mais influentes no estudo da administração estratégica (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002).

Segundo Wright, Kroll e Parnell (2000, p. 24), “estratégia refere-se aos planos da alta administração para alcançar os resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.” Segundo os autores, pode-se visualizar a estratégia em três fases: (1) a formulação da estratégia, ou seja, o seu desenvolvimento; (2) a implementação, que consiste em colocar a estratégia em ação; (3) o controle estratégico, que tem o objetivo de modificar a estratégia ou a sua implementação, para assegurar que os resultados sejam alcançados.

Já para Mintzberg (1987), a estratégia é normalmente definida de uma única forma, mas usada de diferentes maneiras. Para ele, estratégia requer uma série de definições, cinco em particular. A maioria das pessoas define estratégia como um *plano* – um curso de ação conscientemente planejado. Para outros, estratégia é um *padrão*, isto é, consistência de comportamento ao longo do tempo, ou seja, de forma intencional ou não, as organizações extraem padrões de seu passado. Ambas as definições são válidas: as organizações desenvolvem planos para seu futuro e também extraem padrões do seu passado.

Da definição de estratégia como padrão deriva a noção de Mintzberg sobre estratégias deliberativas e emergentes. As intenções plenamente realizadas podem ser chamadas de estratégias deliberativas e as não-realizadas de irrealizadas. Há um terceiro caso, chamado emergente: um padrão realizado não era expressamente pretendido. Nenhuma estratégia é puramente deliberativa, tampouco totalmente emergente (Mintzberg, Ahlstrand e Lampel, 2000). A Figura 3 ilustra essas definições.

Figura 3 – Estratégias Deliberadas e Emergentes



FONTE: adaptado de Mintzberg (1987, p. 14).

Existem ainda as definições de estratégia como *manobra*, isto é, uma forma específica para enganar o concorrente, sendo mais a ameaça do que sua execução propriamente dita e como *posição*, que permite a localização de produtos em determinados mercados. A quinta definição focaliza a organização, especificamente dentro da cabeça dos estrategistas. A estratégia como *perspectiva* não está interessada em só escolher uma posição, mas também na forma como a organização percebe o mundo. Nesse sentido, ressalta-se o poder que os dirigentes estratégicos têm de impor sua visão sobre os outros grupos na organização.

Para Chaffee (1985), as várias definições de estratégia refletem três distintas, e de certa forma conflitantes, visões sobre estratégia. Apesar de diferentes, estas visões, parecem concordar em alguns aspectos: (1) o ambiente e a organização são inseparáveis; (2) a organização usa a estratégia para lidar com as mudanças ambientais; (3) o estudo da estratégia envolve questões tanto de conteúdo quanto de processo; (4) as estratégias emergentes e realizadas podem diferir entre si; (5) a criação de estratégias envolve exercícios conceituais e analíticos.

Os três modelos que estão implícitos na literatura sobre estratégia foram denominados linear, adaptativo e interpretativo. O primeiro modelo, amplamente adotado, é linear e focaliza o planejamento. De acordo com o modelo linear, a estratégia consiste em decisões integradas, ações e planos, que irão permitir o alcance dos objetivos organizacionais. Neste modelo os dirigentes possuem grande capacidade para mudar a organização e percebem o ambiente como previsível e composto basicamente por competidores. Não são considerados aspectos informais da dimensão estrutural, nem valores organizacionais (Chaffee, 1985).

No modelo adaptativo, a organização e suas partes mudam de forma proativa ou reativa, para alinhar-se com as preferências dos clientes, ou seja, o objetivo é equacionar as capacidades e os recursos da organização com as oportunidades e riscos do ambiente. Neste modelo, as estratégias são menos concentradas no topo, mais multifacetadas e menos integradas que no modelo linear. O ambiente que é composto por eventos, competidores e *stakeholders* é responsável por determinar as ações organizacionais. O papel dos dirigentes é o alinhamento dos objetivos organizacionais com as demandas do ambiente.

Segundo Chaffee (1985), o desenvolvimento do modelo interpretativo ocorreu em paralelo com o fortalecimento do novo institucionalismo. O pressuposto básico deste modelo é que a sociedade é socialmente construída e que a organização resulta de uma coletânea de significados compartilhados pelos indivíduos. Dessa forma, a estratégia pode ser definida como orientada para permitir que o ambiente e a organização sejam entendidos pelos *stakeholders*. A legitimidade é tão importante quanto o lucro, a produtividade ou outros objetivos típicos da estratégia. A ênfase do modelo recai sobre a atividade de negociar com o ambiente mediante ações simbólicas e interpretação, em detrimento do ajuste instrumental por meio da ação e de adaptação dos modelos anteriores.

Contudo, segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), qualquer que seja a definição adotada, sempre haverá pontos positivos e negativos. As diferentes abordagens carregam consigo limitações associadas às suas vantagens.

Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) apresentam dez diferentes visões sobre o processo de formulação de estratégias, que são classificadas pelos autores como escolas do pensamento estratégico. Essas escolas surgiram em momentos diferentes; algumas se desenvolveram mais, outras menos, mas cada uma delas assume papel importante no estudo da administração estratégica. As dez escolas estão distribuídas em três grupos: (1) as escolas do *design*, do planejamento e do posicionamento, denominadas prescritivas por tentarem

determinar como as estratégias devem ser formuladas; (2) as escolas empreendedoras, cognitivas, de aprendizado, do poder, cultural e ambiental, denominadas descritivas, por estarem preocupadas com elementos que determinam como as estratégias são formuladas; (3) finalmente, a escola da configuração, considerada uma escola mista, isto é, que tanto comporta características prescritivas como descritivas.

A escola do *design* lançou as bases do pensamento sobre estratégia, em 1960. Um dos conceitos-chaves desta abordagem é o modelo SWOT – que consiste na avaliação dos pontos fortes e fracos da organização, à luz das oportunidades e ameaças em seu ambiente. O principal pressuposto desta escola é a separação entre a idealização e a implantação da estratégia.

Já a escola do planejamento tem como pressuposto básico a idéia de que se pode construir a estratégia a partir de um planejamento prévio do futuro, baseado em informações sobre o ambiente externo e dados da empresa, expressos formalmente através de documentos, ou seja, ela é uma tentativa de formalizar o processo simplificado de formulação de estratégias da escola do *design*.

A essência prescritiva das duas escolas anteriores se mantém na escola do posicionamento. Ela dá ênfase a dois aspectos novos: a importância das estratégias, e não apenas no processo de formulação; e a preocupação com o conteúdo das estratégias, a partir de investigações substanciais. Com base em modelo estritamente econômico, as estratégias são construídas a partir de modelos genéricos preestabelecidos, buscando posição no ambiente, para que a organização possa estar mais bem protegida. O grande momento desta abordagem acontece em 1980, quando Michael Porter publicou *Competitive Strategy*.

A escola empreendedora focaliza o processo de estratégia na figura do líder, valorizando a visão, ou seja, a representação mental da estratégia, criada na cabeça do líder. Além disso, enfatiza um grande escopo de elementos intangíveis, tais como a intuição, o julgamento, a sabedoria, a experiência e o critério, promovendo uma visão da estratégia como perspectiva.

O grande objetivo da escola cognitiva é penetrar na mente do estrategista para desvendar os mistérios dos processos mentais de identificação da realidade, que determina a compreensão de elementos como a intuição e a criatividade. Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000), existem duas correntes nesta escola: a corrente objetiva, que procura abordar o conhecimento na mente humana como um processo de identificação do mundo; e a corrente

subjetiva que, por sua vez, considera o processo de percepção do mundo pela mente humana como processo de interpretação do mundo.

Para os estudiosos da escola do aprendizado, este mundo é complexo demais para que seja possível construir de súbito um plano ou idéia clara. Isso só pode ser feito em pequenas etapas, à medida que a empresa se adapta. O processo de criação das estratégias está diretamente relacionado com o ato de aprender dos integrantes que participam deste processo; à medida que se aprende, as estratégias emergem das ações padronizadas dos diversos integrantes do complexo organizacional.

O principal pressuposto da escola do poder é a questão do conflito de interesses particulares, presente na organização. Sob este aspecto, a estratégia é vista como processo de negociação e ponderação de forças políticas, ou seja, a harmonização dos diferentes poderes existentes. Internamente, a estratégia é reflexo da distribuição de poder entre indivíduos e grupos de influência; externamente, a organização promove estratégias deliberadamente agressivas.

A partir da escola cultural, a preocupação com a estratégia passa a estar diretamente ligada ao entendimento da cultura da organização. A cultura é relacionada à cognição coletiva; sendo assim, a estratégia é considerada como processo coletivo e cooperativo, em que o caráter individual dá lugar aos aspectos comuns dos integrantes da organização. A estratégia assume a forma de perspectiva coletiva e deliberada.

Um pouco mais recente, embora influente, a escola ambiental enfatiza a supremacia do ambiente na formação de estratégias. Seus adeptos propõem um processo de criação de estratégia, baseado na reação da empresa ao contexto e às pressões. A estratégia é considerada, neste contexto, como resposta às pressões ambientais.

A escola de configuração, que representa o terceiro grupo, vê a estratégia como processo de transformação, oferecendo a possibilidade de conciliar e integrar os preceitos das escolas anteriores. Ela procura integrar várias partes – gênese, conteúdo, estratégias organizacionais, contextos – em função dos diferentes estágios de vida da organização. O Quadro 3 resume algumas características de cada uma das dez escolas apresentadas.

Quadro 3 – As Dez Escolas de Pensamento sobre Estratégia

	Estratégia	Processo Básico	Ator(es)-chave	Organização	Ambiente
Design	Perspectiva planejada, única	Cerebral, simples; informal, crítico, deliberativo	O presidente da empresa - como arquiteto	Ordenada, dá seu consentimento	Prático, pode ser definido e é estável
Planejamento	Divisão em subestratégias e programas	Formal, subdividido, deliberativo	Os planejadores	Estruturada, subdividida	Que consente, é simples e estável (previsível)
Posicionamento	Posições genéricas planejadas	Analítico, sistemático, deliberativo	Os analistas	Fonte de vantagens competitivas	Simples e que consente se bem compreendido
Empreendedora	Pessoal, perspectiva única (visão)	Visionário, intuitivo, deliberado	O líder	Maleável, simples	Manobrável, cheio de nichos, dinâmico e simples
Cognitiva	Perspectiva intelectual	Mental, emergente	Os dirigentes	Acessória	Invasor ou construído
Aprendizado	Por esquemas, única	Emergente, informal, desordenado	Os que aprendem (que sabem fazer)	Eclética, flexível	Complexo, imprevisível e dinâmico
Poder	Posições e esquemas políticos	Conflitante, agressivo e emergente	Qualquer pessoa que tenha o poder	Conflitante, desalinhada	Contestação (micro) Conciliação (macro)
Cultural	Perspectiva coletiva, única	Ideológico, contido, coletivo, deliberado	A coletividade	Normativa, coerente	Acessório e idealmente passivo; pode ser exigente
Ambiental	Posições específicas, genérica	Passivo, imposto e emergente	O ambiente	Que consente, simples	Exigente, pronto e disposto a concorrer
Configuração	Uma das anteriores	Integrador, episódico, ordenado	Um dos anteriores	Mutante	Um dos anteriores

FONTE: adaptado de Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999, p.102-103).

Para Crubellate, Grave e Mendes (2003), apesar desta tentativa de Mintzberg e seus co-autores de resumir as várias perspectivas da estratégia organizacional, eles deram pouca evidência a uma das perspectivas mais importantes da atualidade: a teoria institucional. De fato, a abordagem institucional permite “a contraposição entre racionalidade e não racionalidade (até irracionalidade) como fonte dos processos organizacionais; portanto parece oferecer a possibilidade de interessantes *insights* para a compreensão de aspectos do pensamento estratégico” (Crubellate, Grave e Mendes, 2003, p. 1).

Em consonância com esta idéia, Fonseca e Machado-da-Silva (2002) afirmam que o exame da literatura especializada em estratégia organizacional revela uma predominância da abordagem da escolha estratégica. No entanto a utilização única desta abordagem impede a apreensão de aspectos importantes para o êxito na adoção de estratégias organizacionais. Os

autores propõem a incorporação de elementos de outras abordagens, como a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca de legitimidade organizacional.

Esta visão de conversação entre abordagens contribui para o avanço dos estudos sobre estratégia, na medida em que reconhece a existência de explicações alternativas para os fenômenos organizacionais. Segundo Reed (1999), os estudos organizacionais têm sido dominados por abordagens fechadas em seus pressupostos, que garantiram, de certa forma, a construção de um conhecimento cumulativo e internamente coerente. Porém o autor questiona esta visão e defende a conversação entre abordagens que partem de diferentes pressupostos, possibilitando, assim, explicações mais completas dos fenômenos organizacionais.

Dessa forma, sustenta-se que a abordagem institucional proporciona uma compreensão mais apurada do processo de adoção de estratégias, pois ela supera o clássico esquema da escolha racional e a tendência a vislumbrar a ação estratégica como simples ajustamento entre necessidades organizacionais e pressões ambientais, permitindo examinar essa relação sob duas bases reveladoras: a da reciprocidade e a da legitimação (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 2000).

Segundo Crubellate, Grave e Mendes (2003), essa abordagem significa ruptura e superação de uma série de “mitos” gerencialistas que predominam na literatura organizacional e estratégica, e que sugerem o estrategista como plenamente racional e independente, ou seja, capaz de observar a realidade em suas inúmeras inter-relações e planejar autonomamente ações condizentes e coerentes, interferindo naquela realidade para corrigi-la.

Fonseca e Machado-da-Silva (2002) procuraram verificar o tratamento dispensado ao conceito de estratégia organizacional na abordagem institucional e, para tanto, analisaram as representações do indivíduo, da organização e do ambiente.

De acordo com os autores, a abordagem institucional considera que o comportamento individual é moldado por padrões socialmente construídos, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legítimas da maneira mais eficaz de funcionamento da organização. Para eles o indivíduo é ator social, que formula estratégias com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações, institucionalizadas na sociedade.

Já a organização se mostra como “arena social ou componente do sistema de relações de um campo específico, formado por atividades padronizadas e articuladas, que expressam normas e regras sociais” (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002, p. 102). A organização busca

trabalhar de acordo com as normas definidas e racionalizadas, obtendo legitimidade e garantindo a sua sobrevivência e capacidade de expansão por meio da criação de oportunidades para aplicar mais recursos e implementar inovações.

Tendo como base esta abordagem, percebe-se que as organizações estão socialmente imersas em ambientes, dos quais elas retiram e a eles transmitem padrões socialmente aceitos, sobretudo de natureza estratégica. O ambiente é visto como “setor social, ou campo externo detentor de organizações que oferecem produtos e serviços semelhantes, e de organizações que estipulam regras de funcionamento e de obtenção de legitimidade contextual” (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002, p. 104).

A abordagem institucional em estratégia incorpora elementos ambientais, culturais, cognitivos e sistêmicos para entender a adoção de estratégias. As estratégias adotadas são resultado da ação de atores sociais individuais e coletivos socialmente imersos no contexto ambiental (Crubellate, Grave e Mendes, 2003).

Adotar-se-á, nesta dissertação, a abordagem institucional para a análise da relação entre os atores sociais significativos e a adoção de estratégias, pois esta abordagem é a que melhor interpreta a estratégia como “um fenômeno único e organizacional, a cargo dos dirigentes, mas fruto da dinâmica de interação entre agentes internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas. Assim, a estratégia é fenômeno amplo e complexo capaz de moldar e de transformar as organizações” (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002, p. 107).

Dessa forma, a determinação das estratégias de uma organização envolve a sua ação e fatores internos e externos, ligados a produtos e serviços, mercados e à alocação de recursos ao longo do tempo. As estratégias nesta pesquisa serão, portanto, identificadas de três formas: (1) em termos de como recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros vêm sendo utilizados como meios para se alcançar os objetivos propostos pela organização; (2) por meio do conjunto de atividades (produtos e serviços) oferecidos pelos distribuidores à comunidade; e (3) do conjunto de ações destinadas à atração da clientela (mercados) adequada.

A maior crítica à teoria institucional tem sido em relação aos seus pressupostos de passividade organizacional e sua falha em permitir algum espaço para o comportamento estratégico e o exercício da influência em sua concepção de institucionalização (Oliver, 1991). Em suma, a abordagem institucional é considerada determinista, pois coloca grande

ênfase nas pressões do ambiente e no peso da história da empresa para as explicações das ações organizacionais.

Estas críticas têm-se fundamentado no debate existente entre duas posições teóricas dos estudos sobre estratégia: voluntarista e determinista. O voluntarismo pressupõe que o dirigente tem papel preponderante na adoção de estratégias, ou seja, enfatiza o papel da ação humana. Já o determinismo, por sua vez, pressupõe que as forças ambientais limitam este papel, enfatizando as condições internas e externas da organização (Verdu e Bulgacov, 2000). Para Child (1997), o importante é que os estudos sobre a adoção de estratégias considerem tanto as forças ambientais e estruturais, quanto o dirigente.

Trabalhos recentes, baseados na abordagem institucional, têm mostrado que, apesar de afetadas pelo ambiente, as organizações também são capazes de responder a esta tentativa de influência de maneira criativa e estratégica. “Organizações são criaturas do seu ambiente institucional; mas a maior parte das organizações modernas são constituídas de atores sociais ativos” (Scott, 2001, p. 179). Fica claro que a teoria institucional não é somente determinista, porque, apesar do ambiente funcionar como meio de restrição na adoção de estratégias, ele não elimina o espaço para ação do ator social.

Seguindo esta visão, Oliver (1991) afirma que é importante compreender como o ambiente institucional influencia e delimita as estratégias adotadas pela organização. Isto porque as estratégias que são apropriadas a determinado tipo de indústria ou campo podem não ser apropriadas a outro. Ela propõe uma tipologia que agrega cinco diferentes padrões de respostas estratégicas aos processos institucionais, em um contínuo que vai de uma postura mais passiva até uma ação de manipulação das pressões ambientais (vide Figura 4).

O primeiro padrão de resposta estratégica é a *conformidade*. Nele a organização pode conformar-se às pressões ambientais, adotando táticas de aceitação inconsciente, de mimetismo ou de obediência consciente aos valores e normas estabelecidos. O motivo de a organização adotar este padrão pode vir da necessidade de legitimação, do medo de sanções negativas, ou da esperança de conseguir recursos adicionais. Neste caso, as estratégias organizacionais são mais reativas e passivas nas pressões ambientais.

A despeito dos possíveis benefícios advindos da conformidade às pressões institucionais, estas podem ser conflitantes com os objetivos da organização. A estratégia de *compromisso* é particularmente comum em ambientes onde está ocorrendo conflito de

autoridade. Neste caso, a organização tenta equilibrar, pacificar ou barganhar, para conseguir atender, ao mesmo tempo, às demandas institucionais e às suas próprias necessidades.

Figura 4 – Respostas Estratégicas ao Processo Institucional

Estratégias	Táticas	Exemplos		
Conformidade	Hábito	Seguir as normas como dadas	(+) Ação passiva	Determinismo
	Imitar	Imitar modelos sociais		
	Concordar	Obedecer e aceitar valores e normas		
Compromisso	Equilibrar	Equilibrar as diversas expectativas	(+) Resistência ativa	Voluntarismo
	Pacificar	Acomodar-se aos elementos institucionais		
	Barganhar	Negociar com os <i>stakeholders</i>		
Evitar	Esconder	Disfarçar a não-conformidade	(+) Resistência ativa	Voluntarismo
	Distanciar	Afastar as atividades de fiscalização		
	Escapar	Mudar metas, atividades e domínios		
Desafiar	Rejeitar	Ignorar normas e valores explícitos	(+) Resistência ativa	Voluntarismo
	Contestar	Contestar regras e requerimentos		
	Atacar	Atacar as fontes de pressão institucional		
Manipulação	Cooptar	Adquirir constituintes influentes	(+) Resistência ativa	Voluntarismo
	Influenciar	Formar valores e critérios		
	Controlar	Controlar processos institucionais		

FONTE: adaptado de Oliver (1991, p. 152).

A estratégia de *evitar* é definida por Oliver (1991) como incluindo esforços na tentativa de isolar algumas partes da organização da necessidade de se conformar às pressões institucionais, ou seja, na tentativa de evitar o confronto, a organização emprega táticas de esconder, distanciar ou escapar.

Organizações desafiantes não só resistem às pressões institucionais para se conformar, como o fazem de forma pública. *Desafiar* ocorre quando as normas e os interesses da organização divergem substancialmente daqueles que são impostas a ela. Trata-se de uma resposta estratégica mais ativa, que imprime resistência por meio de suas diferentes táticas: rejeitar, contestar e atacar.

As organizações também podem responder as pressões institucionais mediante a estratégia de *manipulação*. Ela constitui a resposta mais ativa das organizações e consiste na tentativa propositada e oportunista de mudar os padrões estabelecidos no ambiente da organização, procurando acrescentar novos padrões e normas, ou tentando ajustá-los aos seus interesses. Isto é feito por meio das táticas de cooptar, influenciar ou controlar.

Para Oliver (1991), as respostas estratégicas às pressões institucionais dependem do seguinte: por que elas são exercidas; quem as está exercendo; quais são as pressões; como elas estão sendo exercidas; e onde elas ocorrem. Estes cinco antecedentes das respostas estratégicas encontram-se no Quadro 4.

Quadro 4 – Antecedentes das Repostas Estratégicas

Fator Institucional	Questão de Pesquisa	Dimensões Antecedentes
Causa	Por que a organização está sendo pressionada a se conformar às expectativas e regras institucionais?	Legitimidade ou adequação social Eficiência ou adequação econômica
Constituintes	Quem está exercendo pressões institucionais sobre a organização?	Múltiplas demandas de constituintes Dependência de constituintes institucionais
Conteúdo	A que normas e exigências a organização está sendo pressionada a se conformar?	Consistência com as metas organizacionais Restrições impostas à organização
Controle	Como as pressões institucionais estão sendo exercidas?	Coerção legal Difusão voluntária de normas
Contexto	Qual é o contexto ambiental em que as pressões institucionais estão sendo exercidas?	Ambiente de incerteza Ambiente de interconectividade

FONTE: adaptado de Oliver (1991, p. 160).

Assim, o tipo de estratégia adotada variará de acordo com o grau de cada antecedente; desse modo, embora as pressões ambientais possam ser da mesma natureza, a reação organizacional poderá ser diferente, segundo a percepção que a organização tem do ambiente em que atua. Se a pressão institucional é vista como legítima, existe uma postura mais passiva, por parte da organização. Entretanto, quando a pressão institucional é considerada ilegítima ou fraca, de acordo com o esquema interpretativo da organização, torna-se mais provável que ela seja rejeitada. Dessa forma, a resposta estratégica da organização está condicionada, além dos imperativos ambientais, à forma como esta se posiciona e interpreta o ambiente.

É importante enfatizar que, ao se atribuir ações e respostas às organizações, na verdade enfatizam-se os dirigentes, a coalizão dominante, que assumem a função de comandar os processos decisórios estratégicos. Dessa forma, é esse grupo dominante que interpreta o ambiente, por meio de esquemas interpretativos compartilhados, e define as estratégias organizacionais a serem adotadas. Os esquemas interpretativos, por sua vez, são compartilhados em meio a uma disputa de diversas visões e valores dos diferentes grupos de

poder que compõem a organização e o ambiente. Assim, é importante que a organização conheça os diversos atores sociais que, de forma significativa, influenciam a definição de suas estratégias organizacionais.

2.3. ATORES SOCIAIS

Tolbert e Zucker (1999) afirmam que existem dois modelos distintos de ator social subjacentes à maioria das análises organizacionais, aos quais elas se referem como modelo do ator racional e modelo institucional. “O primeiro baseia-se na premissa de que os indivíduos estão constantemente envolvidos em cálculos de custo benefício das diferentes alternativas de ação e que o comportamento segue critérios de maximização de utilidade. O segundo modelo, ao contrário, pressupõe que indivíduos ‘sobre-socializados’ aceitam e seguem as normas sociais, sem qualquer reflexão ou resistência comportamental, sem questioná-las, unicamente baseados em seus interesses particulares” (Tolbert e Zucker, 1999, p. 197). As autoras sugerem que estes dois modelos gerais devam ser tratados não como opostos, mas representando dois pólos de um *continuum* de processos de tomadas de decisão e comportamentos.

O ator racional está ligado à idéia de ação racional, principalmente nas abordagens econômicas de organização, que supõem a busca intencional por eficiência como parâmetro normal de toda a estratégia organizacional. Subjacente a tais abordagens encontra-se a visão de que a realidade é objetiva, ou seja, o ambiente organizacional tende a ser concebido como um conjunto objetivo e unívoco de forças e demandas que exigem resposta apropriada dos atores, com o objetivo de posicionar a organização para que ela sobreviva, ou até mesmo obtenha uma vantagem competitiva em relação aos seus concorrentes (Crubellate, Grave e Mendes, 2003).

Segundo Fonseca e Machado-da-Silva (2002), esta visão clássica nos estudos organizacionais sugere que os indivíduos agem de forma calculista, motivados para o trabalho pela necessidade de obtenção de recompensas econômicas. A organização deve adotar recompensas econômicas como forma de controlar e motivar os indivíduos, gerando eficiência no desempenho das tarefas e no cumprimento dos objetivos organizacionais.

Essa visão revela o posicionamento no topo da hierarquia somente daquele indivíduo capaz de alinhar os objetivos organizacionais com as demandas do ambiente. Esse dirigente garante tais direitos pela sua habilidade de controlar situações críticas ou de alocar recursos; ele integra um grupo que exerce influência por meio da capacidade de articular interesses pessoais e organizacionais, manipulando forças internas e externas, segundo sua avaliação das circunstâncias ambientais. Ao adotar uma estratégia, ele é dirigido por uma onisciência racional, tornando-o senhor de um sistema de preferências completo e congruente que lhe permite selecionar a melhor alternativa entre as que se lhe apresentam. De forma sucinta, tal tipo de dirigente atua com base em cálculos utilitários de conseqüências (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002; Simon, 1970).

Já o modelo de ator institucional, descrito por Tolbert e Zucker (1999), tem suas bases nos trabalhos de estudiosos como Meyer e Rowan (1977) e DiMaggio e Powell (1983), que tendem a enfatizar as diversas maneiras pelas quais os mecanismos institucionais moldam as atividades e estruturas organizacionais. Contudo esta visão de um ator totalmente passivo vem sendo alterada pelos estudiosos da Teoria Institucional. Trabalhos recentes têm dado mais atenção às diversas maneiras que os indivíduos e organizações utilizam para inovar, agir estrategicamente e contribuir para a mudança institucional (Scott, 2001).

DiMaggio (1988) afirmou que os teóricos institucionais tendem a “desfocalizar” interesses, ao explicar o comportamento humano. Ao enfatizar normas e pressupostos tidos como certos (*taken-for-granted*), ele sugere que os argumentos institucionais dão pouca atenção ao que realmente é importante: os interesses que guiam o comportamento humano. Por outro lado, Scott (1998) prefere enfatizar que as forças institucionais não reprimem ou substituem interesses, mas moldam-nos. As estruturas institucionais definem os fins e moldam os significados nos quais os interesses são determinados e perseguidos. Elas definem se os atores podem legitimamente procurar lucros ou serem governados por outros incentivos. Elas fornecem o “vocabulário de motivos”, assim como os modos de prática. Além disso, os teóricos institucionais enfatizam que as regras, em si mesmas, são importantes tipos de recursos e aqueles que as moldam possuem valiosa forma de poder.

Seguindo esta visão Meyer, Boli e Thomas (1994) afirmam que a maioria das teorias sociais vêem os atores (dos indivíduos aos Estados) e suas ações como reais, *a priori*, elementos do processo social moderno e formas institucionais. Para os autores a “existência” e características dos atores são socialmente construídas e altamente complexas e a ação é uma

representação do vasto *script* institucional e não uma questão gerada internamente, escolha autônoma ou motivação interna.

“Em outras palavras, os partidários da abordagem institucional consideram que o comportamento individual é modelado por padrões criados e compartilhados na interação, mas incorporados na forma de normas e regras objetivas, cristalizadas na sociedade como concepções legitimadas sobre a maneira mais eficaz de funcionamento das organizações. Portanto, [...] **transmitem um conceito de indivíduo enquanto ator social** [grifo meu]: um ser que assume um papel, ou identidade na ótica dos teóricos cognitivistas, cujas características são esboçadas de acordo com as expectativas de grupos externos sobre quem ele é e a maneira como deve enfrentar certas situações. Empregados com direitos e responsabilidades ou gestores com obrigação e capacidade de planejar, gerenciar, dirigir e controlar configuram-se como tipos de atores desempenhando papéis socialmente construídos, dotados de diferentes conhecimentos e habilidades para exercer atividades organizacionais.” (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002, p. 98).

De acordo com Fonseca e Machado-da-Silva (2002), o conceito de homem, na abordagem institucional, se alicerça na idéia de construção socialmente modelada de um sistema comum de significados organizacionais. Para eles, com base nesta abordagem o dirigente é ator social, que adota as estratégias com base nos significados atribuídos às regras de funcionamento das organizações, institucionalizadas na sociedade.

Ao longo da história das ciências sociais, tem existido um debate entre os teóricos que enfatizam a força da estrutura e da cultura sobre a ação e os que enfatizam a habilidade dos atores individuais em “fazer a diferença” no fluxo dos eventos. Isso é a versão de antiga contradição entre liberdade e controle. Obviamente o foco da teoria institucional é justificar a continuidade na estrutura social; entretanto seus teóricos não deixam de estudar de que maneira o ator social consegue criar, manter e transformar instituições (Scott, 2001).

Segundo Touraine (2000), todas as relações sociais são limitadas em dois lados: elas nunca são totalmente livres para fazer absolutamente tudo; não existe sociedade sem limites, normas e instituições. Não existem relações sociais puramente criativas. Mas, ao mesmo tempo, o comportamento não é determinado. Os interesses e valores nos quais as ações sociais estão baseadas nunca podem ser reduzidas somente a normas.

Desenvolvimentos recentes na teoria sociológica têm visto o comportamento individual e as estruturas sociais como relacionados em um processo. Em particular, o trabalho de Giddens (1989) sobre estruturação proveu uma estrutura produtiva para examinar a interação entre essas forças.

A teoria da estruturação vê os atores sociais como criadores e seguidores de regras , ou seja, a ação humana produz e reproduz, ao mesmo tempo, determinadas estruturas sociais.

A ação humana é vista como processo de construção social que ocorre ao longo do tempo, que depende de maneira particular da forma como cada ator apreende os papéis a ele designados, da relação com as outras pessoas, e também dos contextos culturais nos quais estão inseridos (Junquilha, 2001).

“Desse modo, a ação humana não é simplesmente restringida pelas circunstâncias nas quais ela ocorre, podendo igualmente ser facilitada por elas. Isto é, as estruturas e circunstâncias às quais os seres humanos estão submetidos condicionam parcialmente o que eles pensam e fazem já que eles podem, por outro lado, apoiando-se ainda nessas mesmas estruturas e circunstâncias, reinventá-las por meio da ação” (Junquilha, 2001, p.1).

Conciliar estrutura e ação passa também pela consideração de que os atores sociais são cognoscitivos e reflexivos, capazes de entender e levar em consideração as situações do cotidiano e monitorar os resultados de suas ações e as dos outros. Cognoscitivos porque possuem considerável conhecimento das condições e conseqüências do que fazem em suas vidas cotidianas. Já reflexivos, pelo fato de serem capazes de observar e entender, rotineiramente, o que fazem e enquanto o fazem e, ainda, estarem sempre atentos quanto à forma de se conduzirem em relação aos outros, considerando também que os outros façam o mesmo por sua própria conta (Giddens, 1989).

Os atores sociais são capazes de intervir no processo de adoção de estratégias, ou abster-se de tal intervenção, com o efeito de influenciar o processo ou estado específico das coisas, ou seja, eles possuem agência. Segundo Giddens (1989) agência não se refere às intenções que os atores têm ao fazer as coisas, mas à capacidade para realizar essas coisas em primeiro lugar, sendo o agente alguém que exerce poder ou produz algum efeito. Agência diz respeito a eventos dos quais um ator é o perpetrador, no sentido de que ele poderia, em qualquer fase de uma dada seqüência de conduta, ter atuado de modo diferente. O que quer que tenha acontecido, não o teria se esse ator não tivesse interferido.

Giddens (1989) pressupõe que um ator social é capaz de exibir (cronicamente, no fluxo da vida cotidiana), uma gama de poderes causais, incluindo o de influenciar os manifestados por outros. A ação depende da capacidade do indivíduo ou organização de “criar uma diferença” em relação ao estado de coisas ou curso de eventos preexistente. Um ator social deixa de ser significativo, se perder a capacidade para “criar diferença”, isto é, para exercer alguma espécie de poder.

Em resumo, todos os atores sociais, individuais e coletivos possuem algum grau de agência, mas a quantidade de agência varia entre os atores, assim como entre os diversos tipos

de estrutura social. A agência é socialmente estruturada (Scott, 2001). Para Crubellate, Grave e Mendes (2003, p. 2) “a superação da dicotomia instituição-agência estratégica não é importante apenas para o fortalecimento do poder explicativo da Teoria Institucional.” Ela é também importante para a melhor compreensão do fenômeno da estratégia em organizações.

Existem três categorias básicas de atores sociais: indivíduos, organizações e o Estado-nação (Meyer, Boli e Thomas, 1994). Todos os indivíduos participam em mais de uma organização e a extensão e intensidade de seu envolvimento variam muito. A decisão de quem pode ser considerado participante de uma organização é muito difícil e varia dependentemente do tipo de estudo. Os pesquisadores divergem acerca da extensão na qual a organização incorpora as características de seus participantes, ou seja, quanto da personalidade e da vida privada dos participantes individuais é relevante para o funcionamento de uma organização varia de acordo com o tipo de organização e do papel exercido pelo participante (Scott, 1998).

Segundo Scott (1998), é certo que as características demográficas dos participantes – sexo, idade, etnia – tem importante conseqüências em vários aspectos da estrutura e do funcionamento das organizações. Também é importante enfatizar que os participantes são primeiramente atores sociais: a energia, a conformidade e a desobediência deles constituem e formam a estrutura da organização. Sem a participação dos indivíduos, não existe estrutura social e organização.

James S. Coleman² (apud Scott, 2001, p. 73) desenvolveu uma justificativa analítico-histórica sobre a emergência das organizações como atores coletivos independentes, que podem transferir poderes legais, capacidades e recursos para os seus participantes individuais. As características socialmente construídas dos indivíduos e dos atores coletivos, tais como as organizações, variam de acordo com a espaciotemporalidade.

Segundo Scott (1998), é erro perceber a importância das organizações somente como contextos, ou seja, como arranjos que influenciam as atividades dos atores individuais. Organizações precisam ser vistas como atores coletivos, que podem agir, utilizar recursos, fazer contratos e ter propriedade.

Para algumas perspectivas, o Estado é simplesmente mais um ator organizacional: uma estrutura administrativa organizada burocraticamente, autorizada a governar um território delimitado geograficamente. Mas essa visão é limitada e enganosa. Desde o início da era

² COLEMAN, J. R. **Power and structure of society**. New York: Norton, 1974.

moderna, o Estado tem sido incumbido de poderes e prerrogativas especiais que vêm sendo exercidos de forma especial. O Estado exerce coerção legitimada sobre todas as outras organizações, o que o torna ator social distinto dos demais (Scott, 2001).

Campbell e Lindberg (1990) afirmam que o Estado exerce seus efeitos de duas formas distintas: por um lado, o Estado é visto como ator coletivo; especificamente na visão liberal, o Estado é um conjunto de atores semi-autônômicos. Como atores coletivos, as agências do Estado podem exercer uma série de ações: consentimento de licenças; alocação de recursos importantes; consentimento a empréstimos subsidiados; imposição de taxas; e exercendo controle regulatório. O Estado, como ator coletivo, está particularmente relacionado com o uso de mecanismos de controle regulativo.

A segunda maneira com a qual o Estado pode afetar o sistema organizacional em seus vários níveis é como estrutura institucional. Campbell e Lindberg (1990) identificaram três modos dos efeitos institucionais. No primeiro modo, o Estado provê uma “configuração distintiva das organizações”, pois sua estrutura exerce efeitos sobre todos os níveis do sistema organizacional. No segundo modo, como estrutura institucional, o Estado provê diferentes arenas e fóruns onde os conflitos entre interesses organizados podem ser julgados. Finalmente, no terceiro e mais importante modo, o Estado tem a capacidade de definir e executar o direito de propriedade, ou seja, as leis que determinam as condições de propriedade e o controle dos meios de produção.

Juntamente com os Estados, outro importante grupo de atores globais dominantes vem exercendo autoridade normativa e regulativa sobre as organizações. Trata-se das associações e organizações que operam no nível internacional, ou seja, são as corporações transnacionais e as organizações não governamentais internacionais (ONGIs). As ONGIs não podem fazer ou executar leis como o Estado e também não têm recursos econômicos para exercer poder coercitivo como as corporações transnacionais. Elas vêm exercendo sua autoridade internacional empregando recursos limitados para influenciar os legisladores, fixar normas, propagar princípios e representar a humanidade, assim como os Estados e outros atores (Scott, 2001).

Os Estados-nações, as associações e as organizações internacionais são importantes agentes de influência normativa e coercitiva sobre a vida social em diversas esferas. Segundo Meyer, Boli e Thomas (1994), eles são produtos e servem como portadores da estrutura cultural mundial, apoiando vários tipos de atividades racionalizadas. Eles funcionam menos

como agentes independentes e mais como mantenedores de padrões sociais. Os argumentos culturais podem ser formulados em diversos níveis de análise. Porém a ênfase dos autores é no nível mundial, tentando mostrar como os mais poderosos atores também são constituídos pelas forças culturais.

As três categorias básicas de atores sociais: indivíduos, organizações e o Estado-nação, podem ser divididos segundo seu ambiente de ação, em atores sociais internos e externos à organização. Tendo como base a teoria de *stakeholders*, Stoner e Freeman (1985) afirmam que os principais *stakeholders*³ internos são: os acionistas e os empregados, incluindo os executivos, gerentes e membros do conselho da organização. Já os principais *stakeholders* externos são: instituições financeiras, concorrentes, clientes, fornecedores, governos, grupos de interesse pessoal, meios de comunicação e sindicato de trabalhadores.

Para estes autores o papel que os *stakeholders* representam podem mudar à medida que os ambientes organizacionais evoluem e se desenvolvem; cada um deles fornece recursos ou contribuições para a organização, esperando, algum tipo de retorno ou incentivo, ou seja, eles têm interesses diferentes. Por exemplo, acionistas provêem a organização com capital e, em troca, esperam um retorno apropriado de seu investimento.

Na verdade, esse conjunto de atores denominados *stakeholders* não podem ser identificados de forma tão simples e direta como propõe Stoner e Freeman (1985). Desde que Freeman (1984) publicou seu livro *Strategic Management: a Stakeholder Approach*, diversos autores vêm divergindo sobre o conceito e os critérios de identificação dos *stakeholders*.

Mitchell, Agle e Wood (1997) propõem que os *stakeholders* devem ser identificados pela posse de um, dois ou três dos seguintes atributos: (1) o *poder* de influência do *stakeholder* sobre a organização; (2) a *legitimidade* destas relações; e (3) a *urgência* com que a reivindicação do *stakeholder* é considerada. Os autores defendem que um *stakeholder* se torna tão mais merecedor de atenção quanto mais satisfaz a três dimensões: poder, legitimidade e urgência, conjunto ao qual denominam evidência ou preponderância (*salience*) do *stakeholder*.

O novo institucionalismo tem ajudado a compreender os efeitos do ambiente sobre a organização, mas ele tem dado pouca visibilidade a variável poder nas relações entre os atores sociais. Para os pesquisadores desta corrente, a legitimidade está diretamente ligada à sobrevivência da organização. Em mundo socialmente construído, no qual os dirigentes

³ Nesta dissertação a palavra *stakeholders* será empregada como sinônimo de Atores Sociais.

estratégicos se comprometem com os atores sociais, eles sugerem que a legitimidade do ator social é o que realmente conta. Entretanto enfatizar a legitimidade e ignorar o poder deixa um vazio no esquema de identificação do ator social, pois alguns atores legítimos não têm influência sobre a organização (Mitchell, Agle e Wood, 1997).

Corroborando esta visão, Vieira e Misoczky (2000) afirmam que a questão do poder vem sendo pouco discutida pelo chamado novo institucionalismo e de forma um pouco mais explícita no velho institucionalismo. É necessário reconhecer a existência de explicações alternativas dos fenômenos organizacionais, o que implica considerar a legitimidade como variável importante. Contudo, para os autores, a categoria central para compreender as relações entre os atores sociais, dentro de um setor social, é exatamente o poder e sua reprodução. “As disputas de poder de um campo geram as instituições que, por sua vez, mantêm a ordem estabelecida através do compartilhamento de valores. A mudança ocorre quando os arranjos de poder (interno e externo) no campo se modificam e geram novas instituições” (Vieira e Misoczky, 2000, p. 13).

A maioria das definições de poder, mesmo que em parte, derivam do conceito da idéia Weberiana de que poder é “a probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências” (Weber, 2000, p. 33). Para Weber (2000), poder e legitimidade são atributos distintos que, ao se combinarem, criam a autoridade, que é o poder legitimado, ou seja, a aceitação racional da autoridade.

Ainda segundo Mitchell, Agle e Wood (1997), a legitimidade é necessária para entender o ambiente, mas analisá-la isoladamente pode ofuscar o impacto do poder e da urgência das reivindicações dos atores sociais. Poder e legitimidade são diferentes, algumas vezes se sobrepõem, mas cada um pode existir separadamente. A identificação dos atores sociais significativos deve levar em consideração estas diferenças. Também é importante observar a urgência, ou seja, o grau de atenção imediata dos dirigentes às demandas ou interesses de um ator.

Para os autores, quando os atributos poder e legitimidade são avaliados, levando-se em consideração as demandas de urgência dos atores, consegue-se um resultado dinâmico e sistemático na identificação dos atores sociais significativos. O Quadro 5 traz os construtos básicos do modelo.

Quadro 5 – Construtos Básicos na Teoria de Identificação e Evidência do *stakeholder*

Construtos	Definição
Poder	Uma relação entre atores sociais na qual um ator social A tem poder sobre B na medida em que pode fazer com que B faça algo que de outra forma não faria.
Bases	Coercitiva – força / ameaça Utilitária – material / incentivos Normativa – influências simbólicas
Legitimidade	Uma percepção ou presunção generalizada de que as ações de uma determinada entidade são desejáveis, próprias, ou apropriadas com relação ao sistema socialmente construído de normas, valores e crenças.
Bases	Individual Organizacional Societária
Urgência	O grau de atenção imediata dos dirigentes às demandas ou interesses de um ator
Bases	Sensibilidade temporal – o grau com que os dirigentes demoram em atender as reivindicações é inaceitável para o ator Criticalidade – a importância da reivindicação no ponto de vista do ator

FONTE: adaptado de Mitchell, Agle e Wood (1997, p. 869).

Mitchell, Agle e Wood (1997) afirmam que, para fundamentar uma teoria dinâmica de identificação dos *stakeholders*, é necessário considerar algumas implicações sobre poder, legitimidade e urgência. Em primeiro lugar, cada atributo é variável e muda nos diversos tipos de organização. Segundo, a existência (ou grau de presença) de cada atributo é resultado de múltiplas percepções, ou seja, os atributos não são objetivos, pois eles são socialmente construídos. Terceiro, um indivíduo ou organização talvez não tenha consciência que possua o atributo; ou se ele tem a consciência, pode escolher não fazer uso dele.

DiMaggio (1988), afirma que os teóricos institucionais conseguem identificar quais os atores sociais estão envolvidos, quando os efeitos institucionais estão presentes. Além disso, ele sugere que os diferentes tipos de atores não somente usam diferentes mecanismos de influência, como também afetam diferentes alvos.

Conforme esta orientação, deve-se tentar identificar os atores sociais de acordo com os atributos que exibem em sua interação com a organização sobre a qual podem exercer influência e modificar suas estratégias, de modo que atenda a seus interesses e preocupações. A reação das organizações a essas influências constitui uma via de mão dupla, ou seja, é possível pesquisar a influência exercida pelo ator social sobre as estratégias organizacionais, mas também como as organizações respondem a estas pressões. O foco desta dissertação está na primeira proposição.

2.4. ATORES SOCIAIS E ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS

Para compreender a relação entre os atores sociais e as estratégias organizacionais, é fundamental que se conheça o papel dos dirigentes na adoção de estratégias de uma organização. Os dirigentes são os indivíduos que tomam decisões de nível estratégico em uma organização. Dependendo do tipo de organização, o dirigente pode ser apenas o executivo principal, como também pode incluir outras pessoas, como membros do conselho de administração, os vice-presidentes e os administradores (diretores, gerentes entre outros) de linha, de áreas funcionais e de assessoria (Wright, Kroll e Parnell, 2000).

Segundo Verdu e Bulgacov (2000), é fundamental que a organização leve em consideração as forças ambientais e as demandas dos diversos atores sociais, para que se assegure o seu sucesso e/ou até mesmo sua sobrevivência. No entanto o dirigente é e sempre será um ator importante, pois é ele quem interpreta as forças internas e externas da organização e adota as estratégias que considera mais adequadas, exercendo, mesmo que de forma limitada, sua vontade e seu voluntarismo.

Darf e Weick (1984) sugerem que os dirigentes, posicionados em nível estratégico da organização, são os responsáveis pela leitura e interpretação dos contextos e condições que os cercam. Entender por que as organizações adotam determinadas estratégias é entender como esses dirigentes observam e interpretam as informações do ambiente.

Assim, a forma como os dirigentes interpretam o ambiente é influenciada pelos seus esquemas interpretativos. Estes são o conjunto de idéias, valores e crenças compartilhados pelos dirigentes e que dão ordem e coerência às estruturas e sistemas em uma organização. Os esquemas interpretativos são específicos de cada organização e possuem papel fundamental no delineamento da estratégia, enquanto categorias cognitivas que condicionam a leitura interna e a conseqüente aceitação externa. Vale ressaltar, porém, que não são os únicos componentes da decisão: fatores de natureza política e o acaso têm sua influência (Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes, 1999).

Na abordagem institucional, o indivíduo, na posição de dirigente, tem seus interesses e decisões moldados pelas forças institucionais. Na organização, ele confronta escolhas, mas estabelece as estratégias e os objetivos com base em critérios de referência definidos e consolidados por estruturas e sistemas sociais como o Estado, os concorrentes e as profissões, entre outros. Diante da incerteza, procura imitar estratégias adotadas pelos concorrentes ou implantar procedimentos tido como certos (*taken-for-granted*), com o intuito de obter

legitimidade perante os diversos atores sociais (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002; Scott, 1998; DiMaggio e Powell, 1983).

Contudo é importante ressaltar que os dirigentes não perdem (pelo menos totalmente), a sua capacidade de ação perante as forças institucionais. Em outras palavras, o papel do dirigente estratégico envolve também empreender instituições, isto é, “influenciar os padrões formais de relação social que organizam as interações das organizações e que, assim, dão relativa estabilidade ao comportamento social e permitem a diminuição das incertezas” (Crubellate, Grave e Mendes, 2003, p. 8). Dessa forma, os jogos de poder entre os atores sociais significativos são uma das importantes fontes de mudança institucional. Eles impõem limitações aos atores de menor influência, na medida em que esses se tornam, em face daquelas instituições, praticamente agentes reativos (Crubellate, Grave e Mendes, 2003).

Para DiMaggio (1988), criar novas instituições ou adotar estratégias inéditas é custoso e requer altos níveis de interesse e recursos. Novas instituições são criadas quando atores organizados com recursos suficientes (*institutional entrepreneurs*) vêm nelas uma oportunidade de realizar os interesses que eles valorizam. A criação de novas formas organizacionais requer um projeto de institucionalização.

É importante destacar que esta visão de DiMaggio (1988) é voluntarista no que concerne à relação organização-ambiente, porque, de certa forma, compreende o ambiente e as instituições como produto da ação interessada e racional de importantes e influentes atores sociais, o que é questionado pela perspectiva sociológica que marca o novo institucionalismo em organizações (Crubellate, Grave e Mendes, 2003). A ação raramente pode ser explicada com base somente em interesses individuais, especialmente quando ela é coletiva (Touraine, 2000).

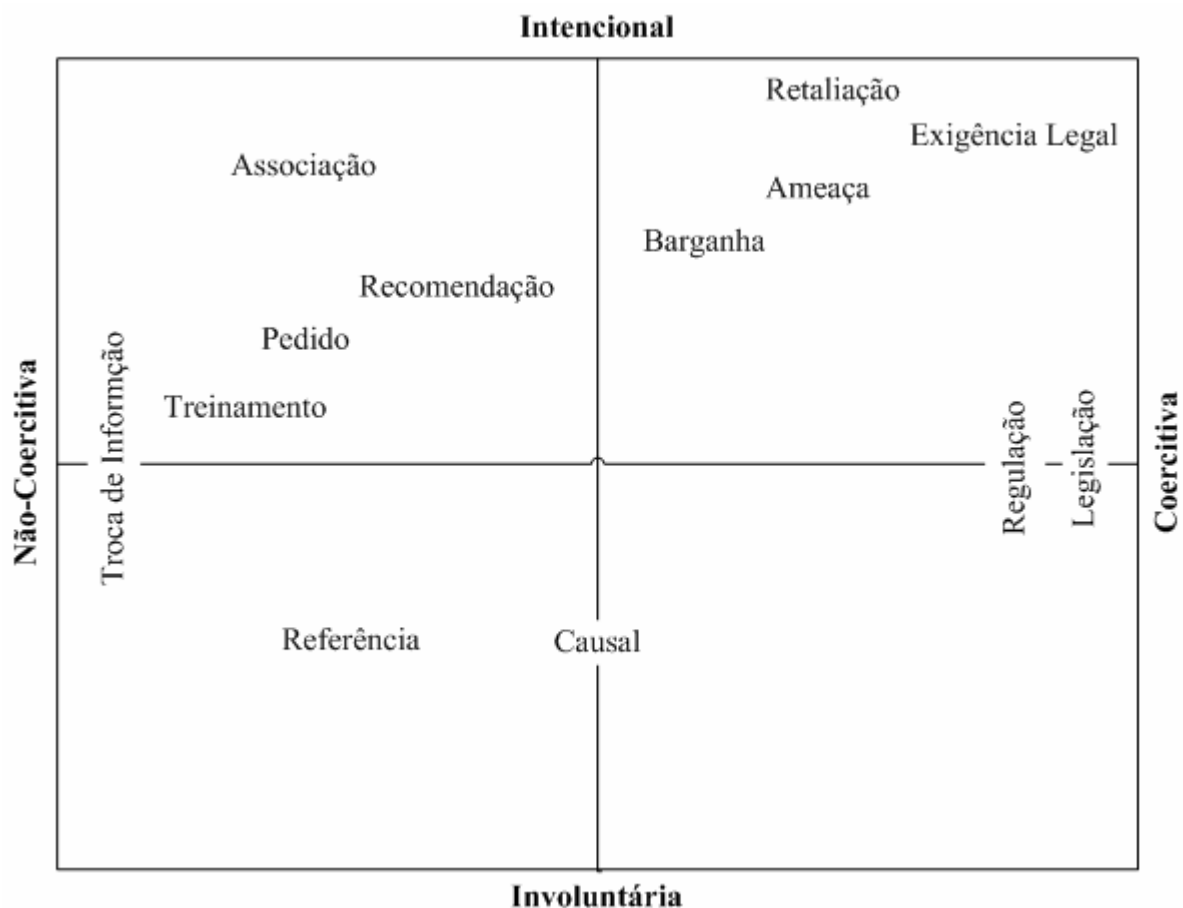
Scott (1998, 2001) tem uma visão menos voluntarista e racional. Ele prefere enfatizar que as forças institucionais não reprimem ou substituem interesses, mas moldam-nos. Entretanto, apesar do poder das instituições, o conflito de lógicas e interesses podem conduzir à mudança institucional.

Fica evidente que a estratégia está a cargo dos dirigentes, mas é fruto da dinâmica de interação dos atores internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002). Logo, é fundamental não só conhecer as características do ambiente, mas também os diversos atores que atuam nele e as formas como influenciam as estratégias de uma organização.

A influência dos diversos atores sociais sobre o comportamento e as ações de uma organização pode ser intencional ou involuntária. Ela é intencional quando o ator conscientemente tenta influenciar a organização. Por outro lado, um ator pode de forma involuntária - sem intenção ou inconscientemente - realizar uma ação que afeta uma organização (Frazier e Summers, 1984).

Além da intenção, o outro fator que define a forma de influência utilizada pelo ator é o seu poder e sua legitimidade perante a organização alvo. Dwyer e Walker (1981) e Kale (1986) concluíram que quanto maior o poder de um ator, maior a probabilidade de ele utilizar ações baseadas na pressão ou coerção, como forma de obter o comportamento esperado de uma organização. Na Figura 5 o autor sintetiza as principais formas utilizadas pelos atores sociais para influenciar o comportamento e as ações em uma organização.

Figura 5 – Formas de Influência



Os atores que têm a intenção de efetivar alguma modificação no comportamento de uma empresa, em primeiro lugar escolhem a abordagem a ser usada. Esta pode estar baseada

em alcançar o objetivo final, alternando as percepções através de ações não coercitivas, isso é, o ator tenta demonstrar à empresa alvo que o comportamento pretendido é de seu interesse. A eficácia dessa abordagem está baseada, pelo menos em parte, na avaliação positiva da empresa alvo em relação ao objetivo. (Frazier e Summers, 1984).

Alcançar influência sobre uma empresa alternando sua percepção a respeito do comportamento pretendido é apropriado em situações em que o comportamento em questão aparenta ter um objetivo comum ou os objetivos da empresa e do ator são compatíveis. Nessas condições, o uso efetivo dessa abordagem ao longo do tempo provê benefícios para o ator e a empresa, resultando numa relação mais forte (Frazier e Summers, 1984). As principais formas de influência não-coercitivas e intencionais são a troca de informações, o treinamento, o pedido, a associação e a recomendação.

A **troca de informação** é definida como a forma por meio da qual o ator usa discussões sobre assuntos relacionados ao negócio e procedimentos operacionais para tentar alterar a percepção da empresa sobre como ela poderia operar de forma mais eficiente e lucrativa. Entretanto, nenhuma ação específica é requisitada à empresa pelo ator. Essa forma de influência é baseada na expectativa de que a mudança na mentalidade dos dirigentes será traduzida em repostas comportamentais desejadas (Frazier e Summers, 1984). Ela também é usada de maneira involuntária por diversos atores, que ao trocarem informações com os dirigentes da empresa, não têm a intenção de provocar mudanças nas ações e comportamentos organizacionais.

O **treinamento** tem grande influência no comportamento e no desempenho das empresas, além de ser uma fonte de poder para quem o provê. Pesquisas empíricas (Hunt e Nevin, 1974; Lusch, 1977) demonstraram que o treinamento pode ser considerado uma fonte não-coercitiva de influência que aumenta a capacidade de controle sobre a empresa alvo. Além disso, o treinamento de qualidade é uma variável significativa para reduzir o conflito e melhorar as relações entre os atores envolvidos.

Por causa de seu conteúdo, os treinamentos oferecidos pelas montadoras tendem a determinar padrões de comportamento dentro dos distribuidores de veículos. Normalmente, as montadoras enfatizam a “fidelidade de clientes” como a chave para o sucesso, isto é, o crescimento de mercado e lucros. Os distribuidores aprendem exatamente o que a montadora deseja, tornando seu controle sobre as operações mais fáceis. (Raphaele e Rafer, 1998). Como

todos os distribuidores recebem o mesmo treinamento, algumas estruturas passam a ser extensamente compartilhadas, criando um isomorfismo estrutural (DiMaggio e Powell, 1983).

O **pedido** refere-se às situações nas quais o ator informa à empresa a ação que gostaria que ela realizasse, sem mencionar ou envolver nenhuma consequência no caso de ela aceitar ou não fazer. A força da motivação da empresa em atender ao pedido estará baseada no seu grau de satisfação com a relação tanto no âmbito interpessoal, quanto econômico.

Os pedidos são mais apropriados nas situações em que existe uma relação conveniente e cooperativa e quando o benefício de atender ao pedido excede os custos da empresa. A contínua utilização dessa forma de influência, por ambas as partes, resulta numa rede de benefícios para cada um dos atores, quando apropriadamente aplicada. Adicionalmente, esse processo irá resultar no fortalecimento da relação, ao promover a confiança mútua e a identificação pessoal entre os envolvidos (Frazier e Summers, 1984).

Já a **associação** é definida como a forma por meio da qual o ator se associa com a empresa, em determinado projeto. Para que ocorra a associação, o ator tem que convencer os dirigentes da empresa de que os resultados serão benéficos para os dois.

A última forma de influência intencional e não-coercitiva é a **recomendação**, que é definida como aquela por meio da qual o ator prediz à empresa que ela será mais eficaz se seguir suas sugestões, considerando algumas ações específicas ou um conjunto de ações. Em contraste com a troca de informação, essa solicita do ator o detalhamento do comportamento a ser desenvolvido pela empresa (Frazier e Summers, 1984).

Por outro lado, freqüentemente surgem circunstâncias em que o ator quer que a empresa atenda prontamente aos seus interesses, e/ou precisa influenciá-la a realizar uma ação que não é do seu interesse. Isso levanta a necessidade de formas de influências mais coercitivas, que não dependem da percepção da empresa de que a ação é desejável. As principais formas de influência coercitivas e intencionais são a barganha, a ameaça, a exigência legal e a retaliação.

Por trás da **barganha**, o ator promete prover à empresa um prêmio específico que depende da sua conformidade (Angelmar e Stern, 1978; Dwyer e Walker Jr., 1981). A consequência da realização é diretamente mediada e premiada pelo ator. O uso eficaz dessa influência requer uma deliberação cuidadosa sobre a natureza do prêmio oferecido. Em particular, essa forma de influência resulta em benefícios para ambas as partes quando a

satisfação do desejo do ator é maior que o custo de prover o prêmio e, ao mesmo tempo, o prêmio obtido pela empresa excede o custo da conformidade.

Para Anderson e Weitz (1992) a implantação firme da barganha, ao longo do tempo, resulta na dependência da empresa e fortalece seu comprometimento com o ator. Entretanto, Dwyer e Walker Jr. (1981) sugerem que é preciso tomar cuidado ao oferecer prêmios ou incentivos como retorno por favores nas interações de negócios, pois eles podem ter impacto negativo na relação, como o aumento dos conflitos. Além disso, a empresa pode perceber as promessas como uma forma de suborno, insultante e sem profissionalismo.

A **ameaça** é utilizada quando o ator comunica à empresa alvo que irá aplicar sanções negativas, e ela pode ceder para cumprir o desejo do ator (Angelmar e Stern, 1978). O sucesso da ameaça depende da magnitude do medo da penalidade, ou seja, se a empresa percebe o custo da submissão como menor que a ameaça. A credibilidade de longo prazo da ameaça irá ser determinada pela relação entre as mensagens de ameaças e eventos subsequentes correspondentes.

Ameaça é uma forma de influência de alto custo. Primeiro os custos de fiscalização podem ser altos, particularmente se a ação desejada precisar ser executada durante um longo período de tempo. A empresa pode falhar em cumprir, pois os custos de implementação podem ser grandes, dependendo da natureza das sanções. Entretanto, talvez o custo mais significativo associado com as ameaças envolva seus efeitos sobre a relação entre os atores. Vários autores têm comentado o papel da coerção em ampliar o conflito (Bucklin, 1973; Kotter, 1977).

Ameaças também reduzem substancialmente, se não destroem, a eficácia futura de outras formas de influência, tais quais a troca de informações, a associação e as recomendações que são baseadas na confiança mútua (Baldwin, 1971). Finalmente, ameaças reduzem os benefícios econômicos da empresa. Isso, juntamente com o impacto psicológico negativo das ameaças, irá reduzir a dependência da empresa em relação ao ator e aumentar a probabilidade de deixar a relação.

A **exigência legal** refere-se àquelas situações nas quais o argumento do ator é de natureza contratual legal e/ou acordos informais de obrigatoriedade entre as partes. Em ambos os casos, o ator exige da empresa uma determinada ação. Quando a ação incitada pelo ator tem uma base legal clara, na qual as duas partes consideram um “acordo justo”, essa influência é adequada para produzir um rápido e longo consentimento, com pouca ou

nenhuma fiscalização. Entretanto, se a empresa interpreta o acordo como ambíguo ou tendencioso em favor do ator, ela provavelmente irá resistir. Com base nessas condições, a empresa pode inicialmente decidir por se submeter, mas a fiscalização será necessária para garantir que as regras continuarão a ser seguidas (Frazier e Summers, 1984).

Especialmente quando a ação legal é subentendida, a empresa pode concordar publicamente, mas a relação entre os atores ficará ruim. Além disso, a pesquisa de Macaulay (1965) indica que referências a contratos legais ou acordos informais podem parecer para a empresa como um insulto e implicar em relações não favoráveis e não pessoais entre os atores no futuro. Por isso, a exigência legal pode incitar a intensificação de conflitos que resultam em substanciais custos legais para ambas as partes. Ademais, se a empresa perceber o custo de condescendência como muito alto, pode decidir dissolver a relação.

Quando nenhuma das formas de influência anteriores produz o resultado esperado, o ator pode optar pela **retaliação**, que consiste na adoção de medidas que causam prejuízos para a empresa alvo. Essa forma de influência é utilizada por atores que possuem grande poder sobre a empresa, como por exemplo uma montadora e seus distribuidores (Lusch, 1976). As retaliações, na maioria dos casos, ficam subentendidas, para evitar que a empresa possa recorrer judicialmente. Assim como na exigência legal, nesse tipo de forma de influência os conflitos são inerentes e podem resultar em substanciais custas legais para ambas as partes.

Os atores sociais também podem influenciar uma organização de forma não-coercitiva e involuntária, ou seja, sem intenção, ou inconscientemente (Frazier e Summers, 1984; Kale, 1986). O ator exerce esse tipo de influência quando se torna **referência** institucional, o que significa que ele define novos padrões de ação, tidos como referência no campo organizacional. Dessa forma, as empresas adotam tais padrões, na busca de eficiência e legitimidade (Meyer e Rowan, 1977). Entretanto, legitimidade e eficiência não coincidem necessariamente (Olsen, 2001).

Esse isomorfismo mimético se processa quando uma organização adota determinados procedimentos e arranjos estruturais implementados por outro ator social, com a finalidade de reduzir a incerteza ocasionada por problemas tecnológicos, objetivos conflitantes e exigências institucionais. Nesse caso, a motivação do mimetismo é a verificação da atuação próspera de outra organização (DiMaggio e Powell 1983). Rogers (1983) aponta que uma estratégia pode ser inovadora e mimética, advinda da aprendizagem com outras organizações que têm estruturas similares.

Um ator pode influenciar involuntariamente as estratégias de uma empresa de forma **causal**, ou seja, em consequência de suas ações. Quando existe uma relação direta entre os dois atores, a ação executada por um deles pode refletir no outro. Por exemplo, as melhorias em produtos e processos de uma montadora causam influência no desempenho e nas ações de seus distribuidores.

O principal ator que pode exercer influência de maneira coercitiva e involuntária é o Estado. Segundo Campbell e Lindberg (1990), o Estado se constitui num dos agentes mais poderosos e mais propensos a determinar regras que certamente compõem as estruturas regulativas de um campo organizacional. Ele exerce seus efeitos de duas formas distintas: por um lado, o Estado é visto como ator coletivo, formado por um conjunto de atores semi-autonômicos. Como atores coletivos, as agências do Estado podem exercer uma série de ações: consentimento de licenças, alocação de recursos importantes, consentimento a empréstimos subsidiados, imposição de taxas. Em resumo, como ator coletivo, o Estado está particularmente relacionado com o uso da **regulação**.

Os atores do Estado não necessariamente manipulam deliberadamente as estratégias e o comportamento de uma organização, apesar de suas ações terem esse efeito. Decisões judiciais, por exemplo, tem com frequência involuntariamente influenciado as organizações. Dessa forma, nem sempre o resultado da decisão do Estado tem a intenção de causar mudanças na estratégia de uma organização (Scheiber, 1981).

A segunda maneira com a qual o Estado pode afetar as estratégias e o comportamento de uma empresa é como estrutura institucional. Campbell e Lindberg (1990) afirmam que o Estado tem a capacidade de modificar a **legislação**, ou seja, as leis que determinam as condições de propriedade e o controle dos meios de produção. Enfim, as ações do Estado criam pressões por mudanças que auxiliam, moldam ou obrigam o estabelecimento de novas formas de organização econômica nas empresas.

Segundo Frazier e Summers (1984) duas ou mais formas de influência podem ser eficazmente utilizadas na mesma interação entre os atores sociais ou sequencialmente no tempo, nas várias interações.

As treze formas utilizadas pelos atores sociais para influenciar o comportamento e as estratégias em uma organização são operacionalizadas no Quadro 6.

Quadro 6 – Definição das Formas de Influência

Forma de Influência	Definição
Ameaça	Ameaça de sanção contra a empresa alvo por não cumprir o desejo do ator.
Associação	Associação entre o ator e a empresa alvo em determinado projeto.
Barganha	Premiação para a empresa alvo por sua conformidade aos desejos do ator.
Causal	Ação executada pelo ator, que reflete involuntariamente na empresa alvo.
Exigência Legal	Obrigação da empresa alvo em cumprir a demanda do ator, em função de natureza contratual legal.
Legislação	Legislação que determina ou condiciona mudanças na empresa alvo.
Pedido	Situação na qual o ator informa à empresa alvo a ação que gostaria que ela realizasse, sem mencionar ou envolver nenhuma consequência no caso de ela aceitar ou não fazer.
Recomendação	Sugestão do ator à empresa alvo sobre ações específicas para torná-la mais eficaz.
Referência	Definição, por parte do ator, de novos padrões de ação, tidos como referência pela empresa alvo.
Regulação	Regulamentação elaborada pelo ator, que determina ou condiciona o comportamento e as estratégias na empresa alvo.
Retaliação	Adoção, por parte do ator, de medidas que causam prejuízos para a empresa alvo.
Treinamento	Treinamento ministrado pelo ator para membros da empresa alvo, como forma de influenciar seus comportamento e desempenho.
Troca de Informação	Discussão entre o ator e membros da empresa alvo sobre procedimentos operacionais e assuntos relacionados ao negócio.

É importante destacar que a adoção de estratégias numa empresa não é influenciada somente por atores sociais internos e externos, ela também é resultado de mudanças nas facetas técnica (ex: mudanças macroeconômicas) e institucional (ex: novos padrões institucionais) do ambiente.

Fica evidente que a ação dos atores sociais nem sempre é interessada e racional. A abordagem institucional rejeita a premissa de que os fenômenos organizacionais são produtos únicos da escolha racional baseada em considerações técnicas. No lugar disso, ela enfatiza a natureza tida como certa (*taken-for-granted*) das decisões tomadas ou das pressões para garantir legitimidade que operam nas organizações (Roberts e Greenwood, 1997). Segundo Oliver (1991), a abordagem institucional demonstra como o comportamento não-escolhido (*nonchoice*) pode ocorrer e persistir, através do exercício do hábito, convenção, conveniência, ou obrigação social. Porém seus teóricos não deixam de estudar de que maneira

o ator social consegue criar, manter e transformar instituições (Scott, 2001). Assim, a lógica dos estudos baseados na Teoria Institucional, comporta tanto os interesses e o poder do ator social, quanto as estruturas que moldam o seu comportamento.

A transformação é feita de dois aspectos complementares: a destruição das normas estabelecidas (desinstitucionalização) e a construção de novas normas (institucionalização). A Teoria Institucional não pode aceitar o interacionismo extremo, no qual o ator social age fora dos padrões sociais estabelecidos; mas também não pode adotar o extremo determinismo institucional, o qual reduz a mudança a uma transformação cultural imposta ao ator, que não tem nenhum recurso para resistir. O maior desafio para a teoria institucional é combinar ordem e mudança; criatividade e conformidade (Touraine, 2000).

Dessa maneira, as estratégias adotadas por uma organização não são completamente livres das pressões institucionais. Em decorrência dessas pressões, a organização pode adotar determinadas estratégias como forma de buscar legitimidade. Por outro lado, o poder e os interesses dos diferentes atores sociais também influenciam a adoção de estratégias. Em resumo, a Teoria Institucional proporciona um arcabouço teórico amplo, que permite verificar de que maneira os atores sociais significativos influenciam a adoção de estratégias nas organizações, pois ela incorpora em sua lógica de pesquisa tanto as pressões do contexto ambiental, como o poder e os interesses dos diversos atores sociais.

Com base nas considerações feitas nessa base teórico-empírica, que apresentou as categorias analíticas em estudo segundo teorias existentes, aborda-se, na parte seguinte, a proposta metodológica que visa a orientar a investigação empírica do problema de pesquisa proposto, considerando a operacionalização das categorias analíticas, o delineamento da pesquisa e os procedimentos efetuados para a coleta e o tratamento dos dados.

3. METODOLOGIA

Além de sua sustentação pela base teórico-empírica, um trabalho científico deve fundamentar-se em procedimentos metodológicos adequados, de modo que trate os conceitos e os fenômenos estudados de forma coerente e consistente. Neste capítulo é apresentado o método utilizado para verificar a relação existente entre os atores sociais significativos e a adoção de estratégia nos distribuidores de veículos Ford da região metropolitana de Salvador, BA.

3.1. ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

3.1.1. Perguntas de pesquisa

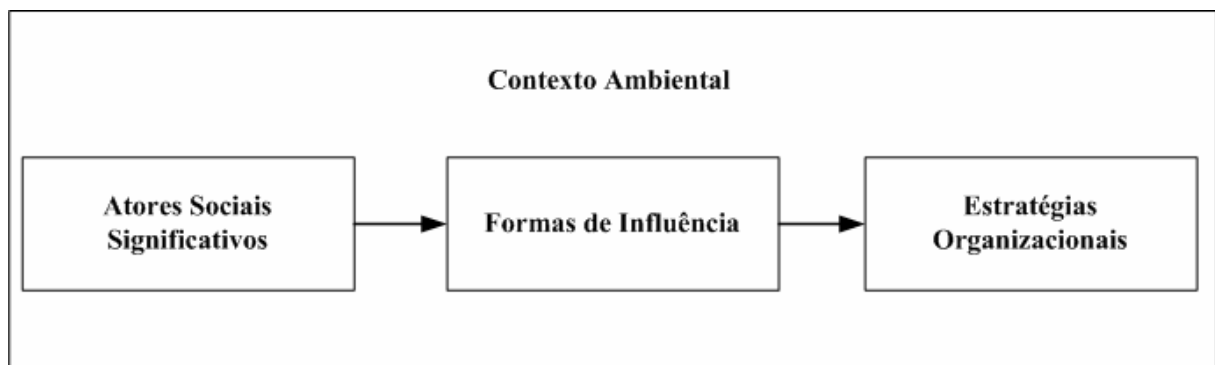
Considerando a premissa de que os atores sociais são um elemento fundamental na adoção de estratégias das organizações, é essencial responder às seguintes perguntas:

- Quais são as características institucionais e técnicas do contexto ambiental brasileiro, em especial do setor automotivo?
- Quais são as estratégias adotadas pelas empresas em estudo?
- Quais atores sociais influenciaram significativamente as estratégias adotadas nas empresas em estudo?
- Qual o nível de influência dos atores sociais significativos na adoção de estratégias nas empresas em estudo?
- Quais as formas utilizadas pelos atores sociais significativos para influenciar a adoção de estratégias nas empresas em estudo?

3.1.2. Categorias Analíticas do Estudo

As categorias analíticas consideradas nesta pesquisa são o contexto ambiental, os atores sociais significativos, as formas de influência e as estratégias organizacionais. A relação entre elas é apresentada na Figura 6. Em seguida, relacionam-se as diversas definições das categorias em estudo.

Figura 6 – Categorias Analíticas da Pesquisa



3.1.3. Definição Constitutiva (DC) e Operacional (DO) das Categorias Analíticas

Contexto Ambiental

D.C.: conjunto de todos os elementos do contexto externo das organizações que, de fato ou potencialmente, as influenciam e são por elas influenciados. Foi verificado com base nas noções de ambiente técnico e de ambiente institucional, que constituem facetas de uma mesma dimensão contextual.

- Ambiente Técnico

D.C.: “aquele cuja dinâmica de funcionamento se desencadeia por meio da troca de bens ou serviços, de modo que as organizações que neles se incluem são avaliadas e recompensadas pelo processamento tecnicamente eficiente do trabalho” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p. 32).

D.O.: foi operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários do contexto ambiental do setor em exame, provenientes de jornais e periódicos de grande circulação, periódicos setoriais e acadêmicos, e, principalmente, a literatura especializada no setor.

- **Ambiente Institucional**

D.C.: é aquele que se caracteriza “pela elaboração e difusão de regras e procedimentos que proporcionam às organizações legitimidade e suporte contextual” (Machado-da-Silva e Fonseca, 1999, p. 32).

D.O.: foi operacionalizado por meio de análise documental e análise de conteúdo de dados secundários do contexto ambiental do setor em estudo, visando a evidenciar temas relevantes, opiniões e idéias compartilhadas que caracterizam as estruturas e atividades cognitivas, normativas e regulativas que promovem estabilidade e significado ao comportamento social (Scott, 2001), ou seja, aquilo que é valorizado no ambiente, como a maneira correta de se fazer as coisas, garantindo a legitimidade organizacional.

Atores Sociais Significativos

D.C.: são aqueles atores capazes de intervir na adoção de estratégias, ou abster-se de tal intervenção, com o efeito de influenciar a direção e o posicionamento da empresa (Giddens, 1989).

D.O.: foram identificados por meio da análise documental e de conteúdo dos dados secundários do setor em exame e mediante análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes de nível estratégico das empresas em estudo.

Formas de Influência

D.C.: são as formas utilizadas pelos atores sociais para influenciar o comportamento e as estratégias de uma organização.

D.O.: foram operacionalizadas por meio das análises documental e de conteúdo dos dados secundários do setor em exame e das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes de nível estratégico das empresas em estudo, tendo como base as treze formas de influência sintetizadas no Quadro 6 da base teórico-empírica.

Estratégias Organizacionais

D.C.: são as ações adotadas pela organização para obtenção de determinados fins, que direcionam atividades e comportamentos dentro da organização, com relação à alocação de recursos (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros), produtos (veículos, peças e serviços) e mercados (Araújo e Easton, 1996; Mintzberg *et al.*, 2000).

D.O.: foram identificadas a partir da análise documental e de conteúdo dos dados secundários e mediante análise de conteúdo das entrevistas semi-estruturadas com os dirigentes do nível estratégico das empresas em estudo.

3.1.4. Definição de Outros Termos Relevantes

Dirigentes de Nível Estratégico

Composto pelos diretores e gerentes das empresas em estudo, que respondem pela dimensão estratégica, bem como pela sua representação legal.

Setor Automotivo

Envolve toda a cadeia automotiva, incluindo os fornecedores de matérias-primas (siderurgia, vidros, pneus, tintas, entre outros), as autopeças, as montadoras e os distribuidores.

Institucionalização

Processo que transforma crenças e ações em regras de conduta social que, ao longo do tempo, por influência de mecanismos de aceitação e reprodução, se tornam padrões, e passam a ser visualizadas como rotinas naturais ou concepções amplamente compartilhadas da realidade (Machado-da-Silva e Fonseca, 1996).

Desinstitucionalização

É o processo no qual as estruturas sociais e seus elementos simbólicos enfraquecem e/ou desaparecem, em consequência de mecanismos de contestação que são comandados por atores sociais significativos (Scott, 2001).

3.2. DELIMITAÇÃO E “DESIGN” DA PESQUISA

Esta seção apresenta os aspectos relativos ao delineamento da pesquisa, população e amostragem, coleta de dados, facilidades e dificuldades no processo de coleta de dados, tratamento dos dados e limitações da pesquisa.

3.2.1. Delineamento da pesquisa

A presente pesquisa caracteriza-se como estudo comparativo de casos, transversal, com múltiplas fontes de evidência e se valeu de uma abordagem descritivo-qualitativa. O nível de análise é o organizacional e a unidade de análise são os dirigentes do nível estratégico das organizações estudadas.

Segundo Yin (2001, p.19), o estudo de caso representa “a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo ‘como’ e ‘por que’, quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real”.

Na realização desta pesquisa optou-se pelo estudo comparativo de casos. Para Yin (2001) o importante nesse tipo de investigação é a possibilidade de constatações sobre as similaridades e diferenças entre organizações. Dessa forma, ao realizar dois ou mais estudos de caso separadamente e compará-los, busca-se avaliar se os resultados encontrados seguem mesmo um padrão, permitindo fazer generalizações analíticas.

De acordo com Bulgacov (1998), devido à relação ambiente e organização e à complexidade organizacional é necessário que a análise estratégica seja feita de forma ampla. Assim, o estudo comparativo de casos torna-se uma metodologia importante para esse tipo de investigação. Tal estudo permite o refinamento da teoria, na medida em que esclarece “as condições em que algumas relações, inicialmente tidas como universais, são contingentes, e em outras identificam exatamente o contrário” (Bulgacov, 1998, p. 59).

Para Yin (2001), uma das vantagens do estudo de caso é a possibilidade de o pesquisador utilizar múltiplas fontes de evidência. A convergência de informações oriundas de fontes diferentes é feita por meio de um processo de triangulação, que permite ao pesquisador investigar ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes.

A perspectiva de análise adotada foi a transversal, considerando o ano de 2003 como momento de análise. Segundo Babbie (1999) em um estudo de corte transversal, os dados são coletados em um ponto no tempo, com base em uma amostra selecionada para descrever uma população nesse determinado momento.

A pesquisa sobre estratégia não envolve somente fenômenos ambientais e estruturais, mas inclui também a maneira como os fenômenos contextuais e temporais são percebidos pelas pessoas (Bulgacov, 1998). Por isso foi realizada uma pesquisa qualitativa, já que ela é “caracterizada como a tentativa de uma compreensão detalhada dos significados e características situacionais apresentadas pelos entrevistados” (Richardson et al., 1999, p. 90).

Finalmente, trata-se de um estudo descritivo. A pesquisa descritiva tem como objetivo principal a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou o estabelecimento de relações entre categorias analíticas. São incluídas nesse grupo as pesquisas que possuem por objetivo levantar as opiniões, as atitudes e as crenças de uma população. Também são descritivas as pesquisas que visam a descobrir a existência de associações entre as variáveis, pretendendo-se determinar a natureza dessa relação (Gil, 1991).

3.2.2. População e Amostragem

As organizações estudadas foram escolhidas intencionalmente. Os distribuidores escolhidos foram: Indiana Veículos, Morena Veículos e Revisa. A opção pelo estudo dos três distribuidores Ford de veículos de Salvador, BA, se deu em função da acessibilidade do pesquisador às empresas e pela sua representatividade no setor de distribuição baiano. Além disso, por estarem na mesma região geográfica e por serem ligadas à mesma montadora, em princípio esses distribuidores sofrem as pressões de atores sociais similares. Dessa forma, a comparação de tais casos avaliou se os resultados seguiam o mesmo padrão, permitindo fazer generalizações analíticas.

Visto que a proposta era a análise da influência dos atores sociais na adoção de estratégias, optou-se por trabalhar com o nível estratégico das organizações em estudo, ou seja, seus diretores e gerentes. A partir da investigação da forma como os distribuidores de veículos se estruturam, eles foram os que se revelaram mais adequados, uma vez que são responsáveis pelas estratégias adotadas. Além disso, os diretores e gerentes são os dirigentes máximos dos distribuidores.

A partir disso, pode-se afirmar que a população da presente pesquisa era composta pelos dirigentes do nível estratégico dos três distribuidores sob análise. O corpo dos dirigentes do nível estratégico das organizações estudadas compunha-se por sete diretores e sete gerentes de departamentos. Esses dados foram obtidos por meio de levantamento de quais e quantos dirigentes do nível estratégico atuavam nas organizações em estudo, segundo seus proprietários.

No tocante ao processo amostral empregado, utilizou-se o tipo não-probabilístico intencional, por julgamento. Logo, não se fez uso de formas aleatórias de seleção de componentes, ficando a definição a cargo do pesquisador, tendo por base a área de atuação do indivíduo pesquisado. Dessa forma, com base no critério de atuação e dentro das áreas organizacionais delimitadas pelo pesquisador, foram intencionalmente selecionados os dirigentes do nível estratégico das seguintes áreas de atuação: Administração Geral, Vendas e Pós-venda.

3.2.3. Coleta de Dados

Em consonância com a natureza do fenômeno em estudo, utilizaram-se dados de fontes primárias, provenientes da pesquisa de campo, e fontes secundárias, provenientes da pesquisa documental, dando condições do uso das técnicas de triangulação.

Dados Secundários

Os dados secundários são aqueles coletados, tabulados, ordenados e, às vezes, até analisados, com propósitos outros ao de atender às necessidades da pesquisa, e que estão catalogados e disponibilizados para a utilização de interessados (Mattar, 1997). Nesta pesquisa, foram consultados antes da coleta dos dados primários e no seu desenrolar. Os primeiros dados secundários coletados tiveram por objetivo orientar a elaboração do contexto

ambiental do setor automotivo, do roteiro de entrevistas semi-estruturadas (Anexo 2) e do questionário (Anexo 3) que, posteriormente, foram submetidos aos dirigentes do nível estratégico dos distribuidores em estudo. Uma segunda fase da coleta de dados secundários foi realizada nas empresas em estudo e teve o objetivo de auxiliar o processo de triangulação.

Para a representação do contexto ambiental do setor automotivo em que os distribuidores de veículos, objetos de análise, estão inseridos, foram utilizados, como fontes secundárias, jornais e revistas de grande circulação nacional, periódicos acadêmicos, pesquisas acadêmicas, relatórios setoriais, livros a respeito do contexto brasileiro recente, bem como informações obtidas junto à ANFAVEA (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores), FENABRAVE (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) e ABRADIF (Associação Brasileira dos Distribuidores Ford). Além disso, a legislação pertinente ao setor de distribuição foi consultada e está relacionada nas referências bibliográficas deste trabalho.

A análise do contexto ambiental permitiu identificar os principais atores sociais que influenciam a adoção de estratégias dos distribuidores de veículos. Contudo só a análise dos dados primários revelou quais desses atores sociais eram realmente significativos para as empresas em estudo.

Os dados secundários das empresas estudadas foram obtidos de acordo com a existência deles e disposição das empresas em permitir a consulta por parte do pesquisador. Foram analisados informativos das empresas, material de marketing, organogramas, relatórios e atas de reuniões realizadas pelos dirigentes.

Dados Primários

Foram conduzidas entrevistas com os sete diretores e com três dos sete gerentes, responsáveis pelas decisões do nível estratégico das organizações em estudo nas áreas de atuação previamente selecionadas pelo pesquisador. Dado o alto grau de consistência, harmonia e congruência revelado entre os entrevistados, não se julgou necessário conduzir entrevistas com os 4 gerentes restantes das empresas em estudo.

As entrevistas visaram confirmar e complementar os dados secundários anteriormente observados (identificação dos atores sociais e das estratégias). Para orientar a coleta de informações foi utilizada, além do roteiro de entrevista semi-estruturada (Anexo 2),

questionário de avaliação dos atores sociais significativos (Anexo 3), que forneceu os dados quantitativos.

Por entrevista semi-estruturada entende-se a realização de perguntas básicas, fundamentadas em hipóteses e teorias. Essas perguntas levam a um amplo campo de questionamentos, pela criação de novas hipóteses baseadas nas respostas dos informantes (Triviños, 1987). As entrevistas semi-estruturadas são adequadas ao tipo de estudo, pois promovem a possibilidade de uma maior interação entre entrevistado e entrevistador, além de maior aprofundamento das opiniões, percepções e interpretações da realidade organizacional. Por meio de uma conversação guiada pode-se obter informações detalhadas e sistematizadas para a análise.

Tanto o roteiro de entrevista semi-estruturada, quanto o questionário de avaliação dos atores sociais, haviam sido previamente testados, tendo por objetivo revisar e melhor direcionar a investigação, com dois dirigentes do nível estratégico de um distribuidor com as mesmas características da população alvo da pesquisa, na cidade de Aracaju.

As entrevistas foram divididas em duas etapas, ou seja, cada dirigente estratégico foi entrevistado duas vezes. As primeiras entrevistas foram realizadas no período de 15 de setembro a 09 de outubro de 2003, com duração média de uma hora e quinze minutos, sendo gravadas e posteriormente transcritas. Nessa etapa foram identificadas as principais estratégias adotadas pelos distribuidores.

Com as estratégias já identificadas, em 03 de novembro de 2003 iniciou-se a segunda etapa de entrevistas, que tiveram duração média de uma hora e cinquenta minutos e foi concluída em 28 de novembro de 2003. Nessa etapa, além do roteiro de entrevista semi-estruturada, foi aplicado o questionário de avaliação dos atores sociais significativos.

3.2.4. Facilidades e Dificuldades na Coleta de Dados

Esta seção está reservada à apresentação das facilidades e dificuldades enfrentadas na coleta dos dados para a presente dissertação. Desde o contato inicial com as organizações até o término das entrevistas realizadas, alguns fatos contribuíram ora para facilitar a coleta, ora para dificultá-la no que se refere a tempo, acesso, receptividade e circunstâncias da realização da pesquisa e, portanto, é interessante que elas estejam aqui relatadas.

Primeiramente, pode-se destacar como facilidade a receptividade das organizações à participação na pesquisa. Os proprietários dos três distribuidores Ford em Salvador foram

contatados, via carta (Anexo 1), em agosto de 2003. Eles responderam prontamente ao pedido e, após conversa telefônica com o pesquisador, autorizaram a realização da coleta de dados. Um fato que contribuiu para isso foi a relação de amizade que o pesquisador tinha com os proprietários, além das próprias organizações se interessarem em estudos que abordassem o setor de distribuição em Salvador.

A pesquisa foi enormemente facilitada pela colaboração das organizações sob análise. Dessa forma, o pesquisador teve livre acesso às atas e relatórios presentes nas organizações. Todos os indivíduos entrevistados foram extremamente solícitos em colaborar com a pesquisa, apesar de seus afazeres organizacionais.

Porém algumas dificuldades se revelaram presentes. Primeiramente, as entrevistas com o nível gerencial, em virtude dos afazeres diários do mesmo, foram adiadas algumas vezes. Esses fatos fizeram com que algumas entrevistas fossem remarcadas, o que fez com que a coleta de dados primários terminasse em novembro de 2003.

Quanto aos dados secundários, uma dificuldade encontrada foi a da existência de pouca formalização (relatórios e atas) das estratégias adotadas nas empresas em estudo. Isso fez com que as entrevistas precisassem ser divididas em duas etapas. Na primeira foram levantadas as estratégias adotadas pelas organizações e posteriormente foi realizada uma segunda fase de entrevistas, já com as estratégias previamente tabuladas.

3.2.5. Tratamento e Análise dos Dados

A análise dos dados desta pesquisa é predominantemente descritivo-qualitativa, sendo auxiliada por procedimentos quantitativos. O contexto ambiental, o roteiro de entrevista semi-estruturada e o questionário de avaliação contendo os principais atores sociais, foram construídos com base na análise documental e de conteúdo dos dados secundários.

A análise documental consiste em “uma operação ou um conjunto de operações visando a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência” (Bardin, 1977, p. 45). A autora destaca que o objetivo da análise documental é a representação condensada da informação, para consulta e armazenagem, enquanto o da análise de conteúdo é a manipulação de mensagens para evidenciar os indicadores que permitam inferir outra realidade que não a da mensagem.

De acordo com Bardin (1977), a análise de conteúdo é uma técnica de verificação de comunicações que contém informação sobre o comportamento humano, atestado por uma fonte documental. Permite gerar conhecimentos sobre as condições de produção e de recepção de mensagens por meio de procedimentos sistemáticos e objetivos, que descrevem o conteúdo dos documentos analisados.

Os dados de fontes secundárias coletados nas empresas em estudo foram utilizados para identificar as principais estratégias adotadas e para complementar as informações coletadas nas entrevistas, ou seja, eles auxiliaram o processo de triangulação.

Por sua vez, os dados obtidos de fontes primárias foram tratados, predominantemente, de forma descritivo-analítica, com análise de conteúdo das transcrições das entrevistas semi-estruturadas realizadas com os dirigentes do nível estratégico das organizações em estudo.

Entretanto, também existiu tratamento quantitativo dos dados primários. Com os principais atores sociais identificados formou-se um quadro, no qual buscou-se graduar a importância de tais atores na adoção de estratégia dos distribuidores em estudo. Tal exercício foi realizado pelos dirigentes estratégicos ao responderem o questionário de avaliação dos atores sociais significativos (Anexo 3)

A triangulação dos dados primários e secundários foi utilizada para garantir a validade e confiabilidade das análises, ampliando a compreensão da problemática em estudo. Os dados assim obtidos garantiram uma visão enriquecida e mais completa acerca do fenômeno estudado, dado o maior grau de convergência, por triangulação, obtido na pesquisa realizada.

3.2.6. Limitações da Pesquisa

Uma vez apresentada a metodologia e os procedimentos científicos que conduziram a pesquisa, este item tem como objetivo destacar algumas limitações averiguadas. Apesar de todo o cuidado e rigor científico com que foi desenvolvido este estudo, certas limitações decorrem tanto do método de pesquisa utilizado, quanto dos instrumentos de coleta e análise dos dados.

O primeiro aspecto a ser destacado refere-se ao método utilizado, ou seja, o estudo comparativo de casos, que não permite a generalização plena de suas conclusões para outras organizações, estando limitado à situação observada. Ameniza-se tal restrição pela utilização

da noção de transferibilidade (Guba e Lincoln, 1994), adotada como critério de boa qualidade nas investigações qualitativas. Por transferibilidade deve-se entender, não a reprodução dos resultados encontrados (generalização) sob as mesmas condições mantidas em estudos anteriores, mas a possibilidade de utilização dos procedimentos e resultados encontrados em situações semelhantes, respeitadas as peculiaridades dos novos contextos. Entretanto, tal limitação não retira o interesse, tampouco o sentido, da pesquisa realizada.

No que se refere à coleta de dados secundários, obteve-se como limitação a existência, nas empresas em estudo, de poucos documentos formais sobre as estratégias adotadas, como já foi citado. Nesse sentido, a análise de dados secundários se concentrou em poucos documentos, tais como atas de reuniões, comunicações internas, relatórios, controles, viabilizados pelos próprios dirigentes das empresas em estudo. Isso fez com que a análise de dados secundários dessas empresas fosse restrita.

Quanto aos dados primários, a principal limitação encontrada referiu-se ao tempo disponibilizado para as entrevistas, porque estas foram conduzidas nos próprios locais de trabalho dos entrevistados, ficando sujeitas a interrupções, e realizadas entre diversos outros compromissos dos dirigentes. Assim, em alguns casos percebeu-se a necessidade de explorar mais os itens em análise; porém de forma alguma foram excluídas questões do roteiro de entrevista.

Outra limitação decorre do próprio instrumento de coleta de dados, e refere-se ao entendimento das questões do roteiro pelo respondente. Para tanto, foram realizados pré-testes para validar o instrumento e melhorar a sua eficiência. Além disso, durante as entrevistas semi-estruturadas, buscou-se reforçar o significado das perguntas sempre que necessário.

Outro dispositivo que contribui para minimizar essas situações deriva dos instrumentos de análise dos dados. A triangulação dos dados, por exemplo, possível por meio da análise de dados primários e secundários, permitiu a confirmação do que foi constatado nas entrevistas e nos documentos analisados. Além disso, a análise de conteúdo proporciona ao pesquisador a possibilidade de analisar as diversas questões constantes do roteiro de entrevistas de forma conjunta, já que é possível discutir o mesmo tema em mais de uma pergunta.

Vale destacar também, como limitação da pesquisa, o fato de o estudo se restringir a três distribuidores, situados na cidade de Salvador. Nesse sentido, os resultados obtidos se limitam somente às empresas que compõem a amostra, não podendo ser generalizados para a

organização como um todo, uma vez que algumas particularidades e entendimentos desses dirigentes podem ser inerentes à própria cultura regional. Além disso, o fato de a análise ter sido conduzida a partir do processo de interpretação dos dirigentes, faz com que os resultados reflitam as suas percepções pessoais e não somente as condições específicas das organizações em que atuam.

Finalmente, segundo Bardin (1979), a pesquisa qualitativa está sujeita à interpretação do pesquisador. Nesse caso, a sua subjetividade poderia contaminar os resultados da pesquisa, fato que é minimizado mediante o rigor dos métodos e procedimentos científicos utilizados no desenvolvimento do estudo e o constante questionamento e análise dos resultados alcançados.

4. O CONTEXTO AUTOMOTIVO BRASILEIRO

Neste capítulo, com base no levantamento e análise de fontes secundárias, é feita a análise do contexto automotivo brasileiro, enfatizando o papel da Ford e de seus distribuidores. O primeiro item aborda as características e a importância do setor automotivo na economia brasileira. Para tanto, são descritas a configuração atual da cadeia automotiva e sua forma particular de organização no Brasil. Além disso, é discutido o papel dos distribuidores nessa cadeia.

No segundo item é analisada, do ponto de vista institucional, a regulamentação que envolve o setor de distribuição no Brasil. Uma vez que o setor é fortemente regulamentado e normatizado, torna-se relevante a apresentação de algumas das particularidades que influenciam a relação formal entre a Ford e seus distribuidores.

É fundamental não só conhecer as características do ambiente, mas também os diversos atores que nele atuam. Por isso, no terceiro item são apresentados os principais atores sociais que estão imersos no contexto automotivo brasileiro e que influenciam as estratégias adotadas pelos distribuidores Ford.

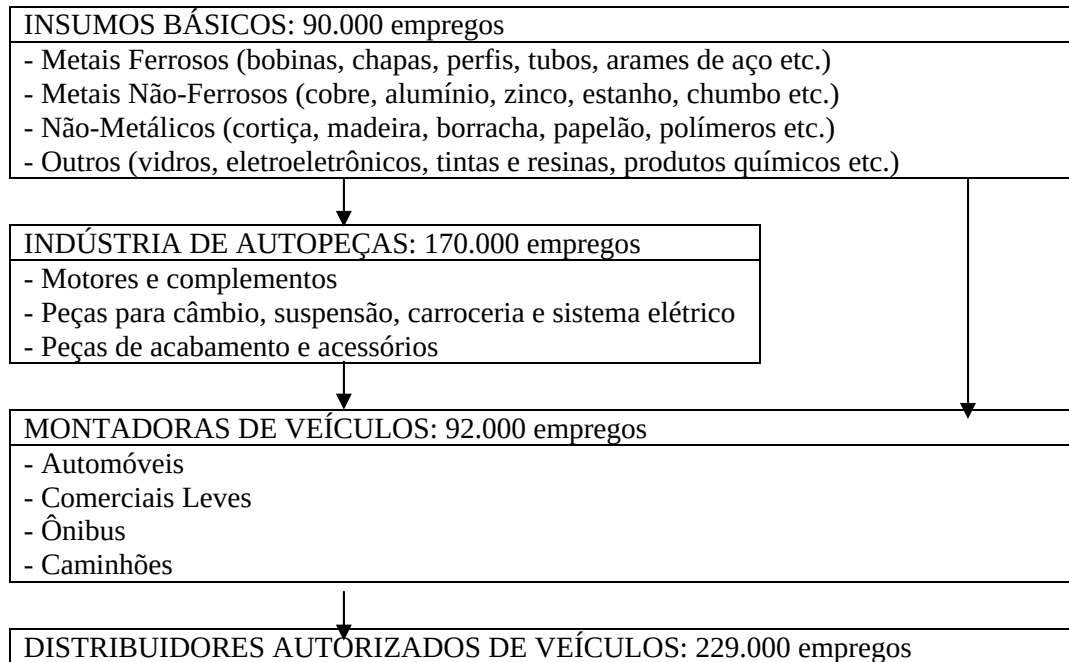
4.1. CARACTERÍSTICAS E IMPORTÂNCIA DO SETOR AUTOMOTIVO

O setor automotivo vem investindo na reestruturação para melhorar sua inserção em um ambiente global. Essa nova estrutura passa pela adoção de modernos processos produtivos e de gestão, relações duradouras com clientes e fornecedores e associações com outras empresas do setor.

Segundo Okubaro (2001), a indústria automobilística é a “indústria das indústrias”, por causa de seu extraordinário tamanho quando confrontado com o PIB dos países em que está instalada, e também por sua intrincada cadeia de influências. De forma geral, os países que possuem todos os elos da cadeia automotiva apresentam uma configuração semelhante à existente na economia brasileira (vide Figura 6).

Dentro dessa cadeia, cada elo apresenta aspectos bastante peculiares. De acordo com Bedê (1996) as montadoras centralizam o papel de *locus* de comando do processo produtivo, determinando sobremaneira a trajetória de inovações, o ritmo de expansão e a concorrência dos demais elos da cadeia de produção.

Figura 7 – Configuração da Cadeia Automotiva Brasileira



FONTE: adaptado de Bedê (1996, p. 79).

NOTA: Dados sobre empregos extraídos de Fenabreve (2002).

Aspectos importantes do panorama mundial do complexo automotivo têm efeitos diretos no Brasil. Com relação às montadoras, a adoção de estratégias globais, a reestruturação e racionalização de atividades, a expansão geográfica e o uso de bases nacionais para acesso a mercados regionais contribuíram para estabelecer uma nova relação entre os mercados interno e externo. Nesse processo verificou-se a consolidação de grandes grupos globais que têm buscado maior posicionamento nos mercados emergentes (Santos e Gonçalves, 2001).

A consolidação no setor não significou a exclusão de marcas. Isto é, as montadoras adquirem ou se fundem com outras com o intuito de conseguirem cobertura mundial, máxima segmentação e melhor aproveitamento de fábricas e plataformas. Ao invés de acabar com as marcas, o reposicionamento destas sob a égide de grandes nomes, como, por exemplo, GM ou Ford, permite melhor diversificação e definição de objetivos.

Para Okubaro (2001) esses movimentos de fusão, aquisição e incorporação são resultados do excesso de capacidade produtiva e da estagnação da demanda nos países ricos. Nos últimos dez anos a produção de veículos cresceu menos de 17%, alcançando 56 milhões de unidades e ocupando somente 70% da capacidade instalada (Anfavea, 2003). Todas as

fábricas da América do Norte poderiam fechar e, mesmo assim, ainda existiria capacidade ociosa no setor.

Em 2001 existiam 11 grupos de montadoras controlando a produção de veículos no mundo. Os maiores eram os controlados pela GM (22,8%), Ford (16,8%), Volkswagen (9,4%), Renault-Nissan (8,7%) e Daimler-Chrysler (8,3%), que controlavam 66% da produção mundial (vide Quadro 7).

Quadro 7 – Marcas de Veículos por Grupos Controladores no Mundo – 2001

GM	FORD	DAIMLER/ CHRYSLER	VOLKS	RENAULT	BMW	PSA	TOYOTA	DAEWOO ³	HONDA	ROVER
Chevrolet	Lincoln	Mercedes	Audi	Nissan	Mini	Peugeot	Lexus	Saang Yong	Honda	Rover
Buick	Mercury	MCC (Smart)	Seat	Dacia	Rolls.Royce	Citroen	Daihatsu	FSO	Acura	MG
Cadillac	Jaguar	Chrysler	Skoda	Sansung			Hino			Austin
Saturn	Aston	Dodge	Bentley				Yamaha			Morris
GMC	Martin	Jeep	Lamborghini							
Opel	Volvo Car	Plymouth	Bugatti							
Vauxhall	Land Rover	Mitsubishi								
Saab	Mazda	Hyundai ²								
Holden										
Isuzu										
Subaru										
Suzuki										
Fiat ¹										
Lancia										
Alfa Romeo										

FONTE: Braga (2001).

Notas: (1) Ferrari e Maserati continuam com a Fiat.

(2) a Hyundai controla a Kia Group.

(3) a Daewoo está em fase de negociação para venda de 67% do seu grupo para a General Motors.

O ritmo de concentração nessa indústria assume proporções que apontam para a fusão das marcas atuais em 8 grandes grupos até 2010. Essa concentração aliada às barreiras de entrada tecnológica e econômica, transformaram a indústria automobilística num oligopólio global. As montadoras tornam-se cada vez mais poderosas, influenciando toda a cadeia automotiva. (Almeida, 1996; Huguenauer et al., 2001; Okubaro, 2001).

O elo posterior da cadeia, ou seja, o setor de distribuição, é bem menos concentrado e, em consequência, economicamente mais fraco. Essa característica permite que as montadoras tenham, com seus distribuidores, um comportamento autoritário, definindo os preços de venda, volumes de estoques e conformidade de processos.

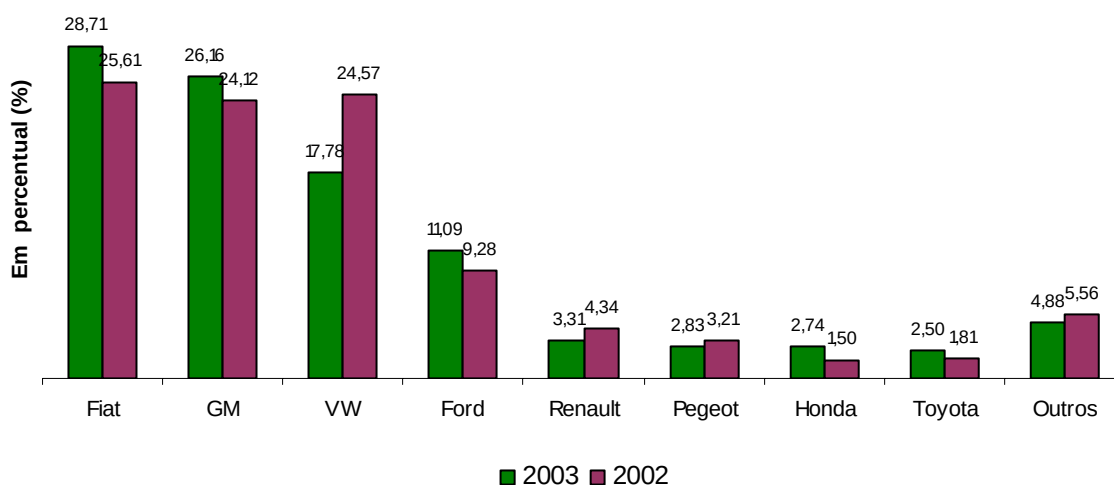
A exemplo do que vem acontecendo no âmbito internacional, recentes e intensas transformações afetam a cadeia automotiva brasileira. As montadoras locais tentam se

fortalecer, com estratégias voltadas para o mercado local, desenvolvendo carros populares fortes nas vendas nacionais, ou voltadas para o exterior com modelos globais.

O Brasil é o décimo maior produtor de veículos do mundo, onde se encontram 25 empresas fabricantes de 29 marcas com 51 fábricas em 29 municípios e 8 estados. No ano de 2001, a indústria automobilística brasileira teve participação de 11,1% no PIB industrial, produziu 1.817.116 veículos e investiu aproximadamente 1,8 bilhões de dólares (ANFAVEA, 2003). Como reflexo, o setor automotivo foi responsável por 12,8% das exportações brasileiras e gerou 581.000 empregos diretos (MDIC, 2003; FENABRAVE 2003).

Apesar do grande número de montadoras instaladas no país, quatro delas – Ford, General Motors (GM), Fiat e Volkswagen – representam mais de 80% do mercado de automóveis. O Gráfico 1 detalha a participação de mercado em 2002 e 2003 das principais montadoras instaladas no Brasil.

Gráfico 1 – Participação de Mercado no Segmento de Autos e Comerciais Leves – 2002-2003

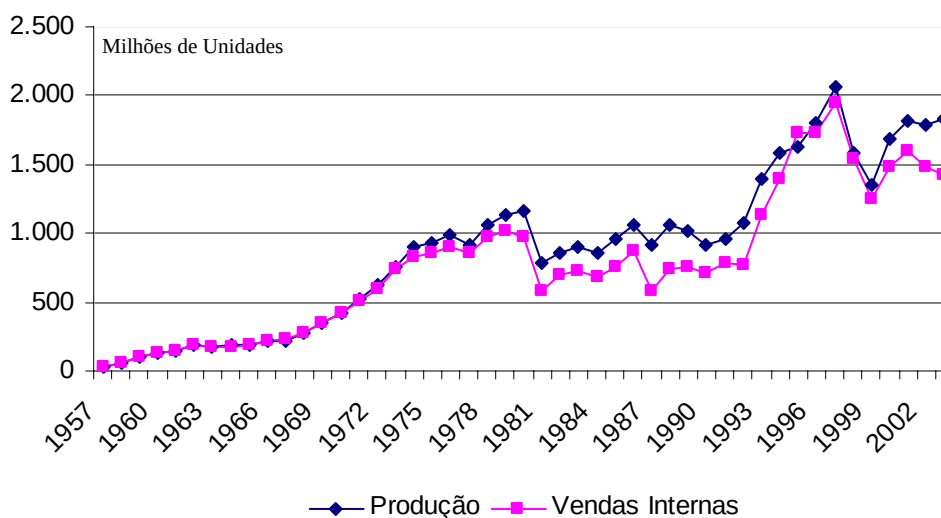


FONTE: Fenabrave (2003)

Observa-se que três das grandes montadoras - Fiat, General Motors (GM) e Ford - cresceram sua participação no mercado brasileiro em 2003. Entretanto a Volkswagen teve um decréscimo de 27% em relação a 2002, ficando com 17,78% do mercado. Já as novas marcas instaladas no Brasil mantiveram sua participação no mercado interno, em 2002 elas possuíam 16,42% e em 2003 ficaram com 16,26%, ou seja, o mercado nacional ainda é dominado por quatro montadoras.

A produção e as vendas de veículos estão diretamente relacionadas a diversos condicionantes internos e externos, de natureza econômica, política e institucional. Devido à instabilidade desses condicionantes o setor automotivo brasileiro alterna momentos de desenvolvimento e recessão. O histórico dos indicadores do volume de produção e vendas (vide Gráfico 2) revela a instabilidade do mercado nacional.

Gráfico 2 – Produção Anual e Vendas Internas de Veículos – 1957-2003



FONTE: Anfavea (2003)

Para entender como as mudanças na produção e nas vendas ocorreram e de que forma elas afetaram o atual contexto automotivo é, necessário a investigação das raízes do setor nos seus aspectos históricos. Isto, porque as características do atual sistema de produção e distribuição de veículos e seus efeitos sobre a adoção de estratégias têm raízes históricas, vinculadas ao modo particular como foram organizadas no Brasil.

4.1.1. A Indústria Automobilística Brasileira

Desde o início do século XX o automóvel vem provocando mudanças na forma de vida das pessoas, no mercado de trabalho, na organização da produção e na economia mundial. Ele revolucionou o trabalho nas fábricas, trouxe uma sensação de liberdade espacial nunca antes imaginada pelo homem, determinou a forma de organização das cidades e permitiu a unificação, por rodovias, de grandes países, como o Brasil (Okubaro, 2001).

O Brasil foi importador de automóveis desde o início do século XX, até depois da Primeira Guerra Mundial, quando se iniciou a fase de montagem, com componentes importados. Essa fase começa em 1919, quando a Ford implanta uma linha de montagem no país, sendo seguida pela General Motors (1925), e estende-se até o fim da segunda guerra mundial. Entretanto a indústria automotiva continuava totalmente dependente de *kits* importados, principalmente de Detroit (Almeida, 1972).

A nacionalização da produção começou na segunda metade dos anos 50, como resultado da confluência de condicionantes internos e externos. Do ponto de vista internacional, esse momento corresponde ao fim do período de reconstrução européia e japonesa, que permite às grandes montadoras de tais países começarem sua expansão nos países subdesenvolvidos. Do ponto de vista nacional, esse período coincide com preocupações com a balança de pagamentos, que levaram o governo a intensificar a política de desenvolvimento que ficou conhecida como industrialização por substituição de importações⁴ (Comin, 1998).

Para desenvolver a indústria automotiva nacional, o governo propôs um projeto que restringia as importações e obrigava as montadoras a optarem entre abandonar o lucrativo mercado brasileiro ou a iniciarem, num prazo de cinco anos, contando com incentivos fiscais e financeiros, a produção de veículos que contivessem mais de 90% de peças nacionais. Como resultado, dezoito empresas submeteram seus projetos a apreciação do GEIA⁵. Embora todos tenham sido aprovados, somente onze implantaram seus planos (Shapiro, 1997).

Portanto, para compreender o processo de entrada das montadoras no Brasil é preciso observar as políticas governamentais e as instituições que, por um lado, incentivaram a implantação dos projetos e, por outro, exploraram a crescente rivalidade entre as grandes montadoras, ameaçando-as de perderem o promissor mercado nacional para seus concorrentes que optassem pela entrada naquele momento em que as condições eram mais favoráveis.

Durante a década de sessenta as montadoras passaram por uma fase de maturação, juntamente com sua rede de concessionárias. A demanda esperada não aconteceu e o setor se encontrava com excesso de capacidade produtiva. Após o golpe de 64, os militares

⁴ Esta política consistia em oferecer condições vantajosas ao investimento de empresas multinacionais e nacionais nos setores eleitos e, ao mesmo tempo, restringia a importação de modo a garantir o mercado interno a estas empresas.

⁵ O GEIA (Grupo Executivo para a Indústria Automobilística) centralizava representantes de todas as agências governamentais com alguma ingerência sobre o plano. Ele possibilitou decisões mais rápidas por parte do governo e reduziu as pressões clientelistas.

implantaram uma política de austeridade que levaram os preços dos veículos a baixar, influenciados pelo controle de preços estabelecido pelo governo, e somente em 1967 o setor mostra um reaquecimento na demanda. As montadoras que não estavam preparadas para sobreviver a este período sucumbiram e, a partir de 1968, somente permaneciam no país as montadoras controladas pelo capital internacional (Shapiro, 1997).

O setor recém-estruturado aproveitou o chamado “milagre econômico” de 1968 a 1974, crescendo a produção a taxas superiores a 20% ao ano, saindo de uma produção de 279.715 veículos em 1968 para 905.920 em 1974 (Anfavea, 2003). Isto ocorreu em consequência da nova política governamental e de seu programa de investimentos que aliados ao aproveitamento pleno da capacidade industrial, crescimento do consumo e a expansão do mercado mundial beneficiaram de maneira especial a indústria automobilística.

O novo cenário econômico da década de setenta faz surgir uma segunda onda de investimento das montadoras, no Brasil. Elas estavam com a capacidade de produção próxima do limite e precisavam investir, pois o governo tinha iniciado uma nova fase na política de industrialização, promovendo as exportações. No Quadro 8, é ilustrado o parque automotivo brasileiro implantado até 1980.

Quadro 8 – Marcas e Fábricas da 1ª e 2ª Fase de Investimentos (1957-1980)

Montadora	Início	Produção	Região	Fábricas
Ford	Automóveis Comerciais Leves Caminhões	1957	São Paulo	4
GM	Automóveis Comerciais Leves Caminhões	1957	São Paulo	2
Mercedes	Caminhões Ônibus	1957	São Paulo	2
Scania	Caminhões Ônibus	1957	São Paulo	1
Toyota	Comerciais Leves	1959	São Paulo	1
VW	Automóveis Comerciais Leves	1957	São Paulo	2
Fiat	Automóveis Comerciais Leves	1976	Minas Gerais	2
Volvo	Caminhões Ônibus	1979	Paraná	2

FONTE: adaptado de Arbix (2002, p. 111).

NOTA: Não inclui fábricas de motocicletas, tratores e máquinas agrícolas

A década de 80 marcou a estagnação da indústria automobilística brasileira, que após ter produzido 1.165.174 veículos em 1980, teve seu desempenho estacionado em torno da produção de 1.000.000 de unidades por ano. Durante este período a economia brasileira teve fraco desempenho, levando à retração do mercado interno. A vulnerabilidade das montadoras nacionais seria potencializada pelos abalos nas matrizes que levaram ao adiamento dos planos de automação, com cortes nos investimentos, resultando na obsolescência das fábricas e produtos. Os investimentos comerciais das montadoras ficaram concentrados nos mercados europeu e americano. O Brasil ficou com produtos mais caros, atrasados tecnologicamente e consumidos por segmentos com maior poder aquisitivo (Arbix 1997).

O foco dos investimentos nos mercados europeu e americano decorreu do avanço das montadoras japonesas nesses mercados. É no começo dos anos 80 que o sistema de produção em massa atinge o seu limite em meio a uma grave crise. O problema é que tendo como fonte básica de produtividade a exploração de escalas crescentes, a produção em massa não tinha como avançar em meio à estagnação mundial existente no período. É nesse contexto que se consolida um novo sistema de produção de origem japonesa, conhecido como toyotismo ou sistema de produção enxuta⁶. Todas as grandes montadoras ocidentais foram, de alguma forma, paulatinamente se convertendo ao toyotismo. A indústria automotiva brasileira só vivenciará esse novo modelo de organização, na década de 90 (Alban, 2002).

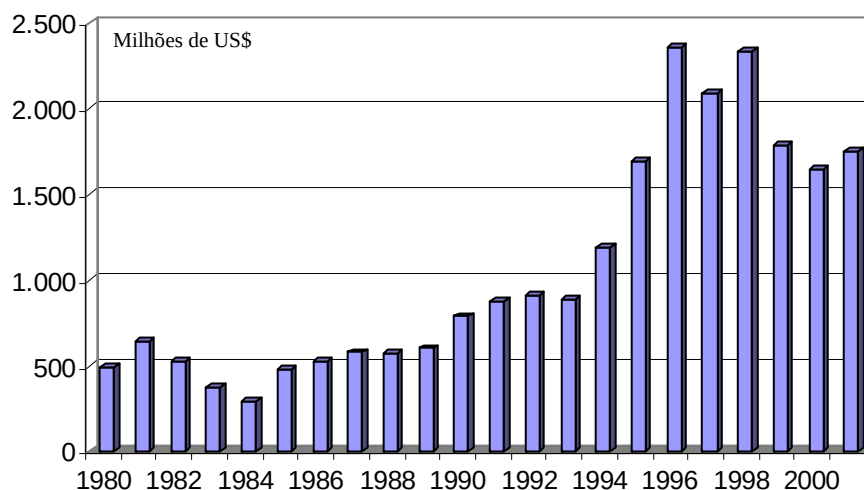
No início de 1990 as profundas mudanças estruturais da economia brasileira criam um ambiente totalmente novo para a indústria nacional, com reflexos particularmente importantes no setor automobilístico. Para Comin (1998) do trinômio abertura comercial, desregulamentação e privatização que constitui a essência da nova fase da economia brasileira, o primeiro elemento foi decisivo para a conformação deste novo ambiente. Segundo o autor, após décadas de mercado protegido, desempenho instável e uso de tecnologias ultrapassadas, a indústria automobilística brasileira teve que passar por uma profunda reestruturação para poder sobreviver à abertura do mercado.

Aliado à abertura da economia, outros fatores internos como o crescimento do mercado brasileiro, o apoio do governo e a integração do Mercosul levaram a decisão de novos investimentos. Como pano de fundo, tem-se a pressão da concorrência mundial, que direciona as estratégias das montadoras para elevar sua participação no mercado mundial,

⁶ Desenvolvido, em grande medida pela Toyota Motor Company, esse sistema de organização da produção é estruturado em quatro vertentes básicas. São elas: a mecanização flexível, a multifuncionalização da mão-de-obra, a qualidade total e o sistema *just in time* de gerenciamento.

principalmente com investimentos nos mercados emergentes. Pode-se observar no Gráfico 3 ligeira ampliação do fluxo de investimentos a partir de 1990, mas é no período 1996/98 que os investimentos superam 2 bilhões de dólares anuais.

Gráfico 3 – Investimentos da Indústria Automobilística Brasileira – 1980-2001



FONTE: Anfavea (2003)

A recuperação da indústria automobilística brasileira começa em 1992, ano em que foi constituída uma articulação institucional chamada Câmara Setorial da Indústria Automobilística, reunindo empresários de toda a cadeia automotiva, sindicato de trabalhadores e representantes governamentais. A Câmara possibilitou acordos para redução de impostos e dos preços dos carros, além de terem sido ampliadas as condições de obtenção de financiamentos para a compra. (Salermo et. al., 1998).

No entanto, entre 1992 e 1994, as oscilações de política econômica e as indefinições em relação à política industrial retardaram as decisões de instalações de novas plantas de produção. Neste período, os investimentos limitaram-se à modernização dos equipamentos, criação de novos turnos de trabalho e aumento marginal das plantas já existentes.

Todavia, a firme sustentação da demanda em níveis elevados e a edição do Novo Regime Automotivo (NRA)⁷, em dezembro 1995, conduziram a decisão de grandes

⁷ O Novo Regime Automotivo foi instituído pelo Governo Federal em 1995 e reformulado em 1997 para a inclusão de incentivos extras para as unidades que se instalassem nos estados das regiões Norte, Nordeste e Centro-Oeste. O Programa estabeleceu uma série de vantagens baseadas na diferenciação entre as montadoras com fábricas instaladas no Brasil e as demais montadoras. Para as primeiras, alíquotas de importação 50% menores para veículos completos. Máquinas e ferramentas teriam alíquotas zero. Autopeças poderiam ser importadas com alíquota inicial de 2%.

investimentos e a instalação de novas plantas de produção por parte das montadoras. O NRA nasceu como instrumento para atrair e consolidar investimentos no setor. Em linhas gerais, o novo programa buscava: (1) manter em funcionamento as grandes montadoras e as indústrias de autopeças instaladas no país; (2) reestruturar as empresas brasileiras do setor; (3) atrair novas companhias e estimular a construção de novas plantas e marcas; (4) consolidar o Mercosul e reforçar a posição do Brasil como seu ator chave (Arbix e Rodrigues-Pose, 1999). O NRA foi bem-sucedido na atração de novos investimentos e empresas, como se pode ver no Quadro 9.

Quadro 9 – 3ª Fase de Investimentos: Novas Marcas e Novas Fábricas (1996-2003)

Novas Fábricas de Montadoras Anteriormente Instaladas				
Montadora	Produto	Ano	Estado	Fábricas
Fiat - Iveco	Caminhões	2000	Minas Gerais	1
Ford	Automóveis	2001	Bahia	1
GM	Automóveis	2000	Rio Grande do Sul	1
Mercedes	Automóveis	1999	Minas Gerais	1
Toyota	Automóveis	1998	São Paulo	1
VW	Caminhões	1996	Rio de Janeiro	1
VW/Audi	Automóveis	1999	Paraná	1
Marcas e Fábricas Novas				
Chrysler	Comerciais Leves	1999	Paraná	1
Honda	Automóveis	1997	São Paulo	1
Mitsubishi	Comerciais Leves	1998	Goiás	1
Internacional	Caminhões	1998	Rio Grande do Sul	1
Peugeot-Citroën	Automóveis	2001	Rio de Janeiro	1
Renault	Automóveis	1999	Paraná	1
Land Rover	Comerciais Leves	1999	São Paulo	1

FONTE: adaptado de Arbix (2002, p. 112).

NOTAS: Não inclui quatro fábricas de motores construídas no período (Chrysler/BMW, VW, Renault, Fiat).

(1) Não inclui fábricas de motocicletas, tratores e máquinas agrícolas.

As novas plantas trouxeram formas de organização da produção diferentes daquelas até então existentes, assim como novos fabricantes. Além de atualizarem de maneira substancial seus métodos produtivos, as montadoras brasileiras modernizaram sua linha de produtos, suas práticas organizacionais e gerenciais, e modificaram seu relacionamento com fornecedores (Okubaro, 2001).

A reorganização geográfica foi outra mudança significativa do setor. Em contraste com o ocorrido nos anos de 1950 e 1960, a maior parte das novas fábricas foram construídas fora da região metropolitana de São Paulo, tradicional centro industrial brasileiro. Fatores como: abertura comercial, mudanças tecnológicas, mão-de-obra barata, fontes de matérias-

primas, localidades com pouca influência sindical e incentivos fiscais estão associados à descentralização do setor (Arbix 2002).

Arbix e Rodrigues-Pose (1999) afirmam que apesar de existirem diversos fatores, a questão dos incentivos fiscais – municipais, estaduais e federais – é a principal responsável pela descentralização do setor automotivo no Brasil. Segundo os autores, as montadoras assumiram um enorme poder de barganha, estabelecendo uma “guerra fiscal” entre as diversas regiões interessadas, gerando desperdício de recursos públicos para o país.

Os governos estaduais e municipais perseguindo, a imagem de modernizadores e geradores de empregos, intensificaram a disputa pelas novas montadoras. Os acordos assinados pelas montadoras com os governos chegaram a ser tema de campanhas eleitorais. Essa disputa ficou evidente com a transferência da fábrica da Ford do Rio Grande do Sul para a Bahia.

Em 1998, a Ford firmou acordo com o governo do Rio Grande do Sul para instalar uma fábrica no Estado. Contudo, no ano seguinte, com a posse de um novo governo, a montadora constatou que as condições vantajosas apresentadas pela equipe anterior não mais seriam possíveis. O governo da Bahia aproveitou a oportunidade e insistiu no seu interesse em criar um complexo industrial automotivo no Estado e redirecionou seus esforços para atrair a Ford⁸; sendo bem-sucedido.

Segundo Najberg e Puga (2003), o apoio do Estado foi fundamental para a decisão da montadora. Entre os compromissos assumidos, estão investimentos maciços em: (1) infraestrutura, para permitir a instalação da Ford e de seus fornecedores; (2) instalações portuárias e de rede ferroviária, para recebimento de matéria-prima e escoamento da produção; e (3) infraestrutura social – educação, saúde, transporte e segurança pública. Além desses fatores, existiram também compromissos financeiros e tributários.

No caso da Ford, o que se viu foi algo como o juiz fazendo o gol para um dos times: o governo federal, que deveria não apenas ficar fora da guerra fiscal, mas também evitar que ela fosse travada, ofereceu inicialmente uma renúncia fiscal equivalente a R\$ 700 milhões para que a empresa instalasse sua fábrica na Bahia (a oferta depois foi reduzida para R\$ 180 milhões), além de financiamento de R\$ 691 milhões pelo BNDES (Okubaro, 2001, p. 115).

⁸ Uma primeira manifestação de interesse se deu através de uma matéria publicitária, veiculada no jornal O Estado de São Paulo, em 13/04/99, cujo título era “GM e Ford Venham para a Bahia. Aqui, a gente honra os compromissos e está sempre andando na frente”. A propaganda começava por “Quando a gente fala: Bahia com H, de honra, a gente fala de Estado que tem orgulho de cumprir todos os seus compromissos...” A menção à GM se deve ao fato de a montadora também estar, à época, em entendimentos com o governo do Rio Grande do Sul para a realização de novos investimentos. Devido ao estágio mais avançado de implantação do projeto, a GM manteve o acordo.

É evidente o papel fundamental do estado brasileiro e de suas políticas para atração das montadoras. Porém os benefícios, na maioria das vezes, são assimétricos ao longo da cadeia automotiva. Devido ao seu poder, as montadoras invariavelmente obtêm os maiores ganhos (Arbix, 2002).

Com a entrada das novas montadoras no país, o setor automotivo brasileiro atinge o ápice do seu ciclo de crescimento, em 1997, com a venda de 1,9 milhões de unidades. Entretanto, devido à crise cambial, a economia brasileira entra em declínio afetando a produção e venda de veículos. Em 1998, as vendas caem para 1,5 milhão de unidades, e em 1999 só foram vendidos 1,2 milhão de unidades (Anfavea, 2003). O Quadro 10 traz um resumo da trajetória da indústria automobilística no Brasil na década de 90.

Quadro 10 – Trajetória da Indústria Automobilística Brasileira nos Anos 90

1990-1991	1992-1993	1994-1995	1996-1997	1998-1999
Abertura da Economia	Câmara Setorial	Estabilização monetária	Recordes de produção e vendas	Crise econômica em decorrência da desvalorização cambial
Redução do imposto de importação	Tentativas tripartites de elaboração de política industrial	Mercosul	Novos investimentos	Redução dos investimentos
Retração da produção e das vendas	Início da reestruturação	Regime automotivo	Novas fábricas e marcas	Retração da produção e das vendas
	Novo estilo de ação sindical	Intensificação da modernização	Internacionalização de produção, produtos e insumos	
	Diminuição das greves no setor	Diminuição da incerteza	Guerra Fiscal	

FONTE: adaptado de Salerno et. al. (1998, p. 18).

O mercado recuperou-se em parte em 2000, quando se expandiu em 18%, passando a 1,4 milhão de unidades vendidas. Essa expansão estendeu-se até o primeiro semestre de 2001. Entretanto, a partir do segundo semestre de 2001, com o desaquecimento da economia causado por fatores externos (crise da Argentina e ataques terroristas nos EUA) e internos (crise energética e especulações sobre mudanças políticas nas eleições de 2002), iniciou-se a queda das vendas do setor. O total de vendas do ano de 2002, foi de 1,5 milhão de unidades, representando uma queda de 7,1% em relação ao ano de 2001.

No segundo semestre de 2003, pressionado pelas montadoras, o governo reduz o IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) dos carros populares e de médio porte numa

tentativa de estimular as vendas e preservar empregos no setor⁹. Na verdade, esta foi a segunda rodada de redução de IPI em menos de 10 meses. Isso porque, em julho de 2002, o governo Fernando Henrique Cardoso, sob pressão da forte queda nas vendas do setor, já tinha reduzido o IPI de carros. (Folha de S.Paulo, 2003).

Apesar da redução de impostos, as vendas de veículos no mercado interno em 2003 foram de 1,43 milhão de unidades, contra 1,48 milhão em 2002, ou seja, caíram 3,4% em um ano. Por outro lado, a produção de veículos em 2003 foi de 1,83 milhão de unidades, resultado 2,0% superior ao de 2002, exercício em que foram produzidos 1,79 milhão de veículos (Anfavea, 2004).

Esse aumento da produção, mesmo com retração no mercado interno, pode ser explicado pelo aumento nas exportações. Em 2003, as exportações das empresas associadas a Anfavea (veículos, máquinas agrícolas, motores, componentes) foram de US\$ 5,50 bilhões, resultado que expressa expansão de 37,7% em relação a 2002, quando as exportações em causa somaram US\$ 4,00 bilhões (Anfavea, 2004).

O aumento e a diversificação das exportações brasileiras foram resultados da parceria entre os fabricantes e o governo. Os acordos comerciais assinados com Mercosul, Países Andinos e México foram fundamentais para esse crescimento. Como resultado, a produção ficou menos sujeita às crises do mercado nacional e regional, e a balança comercial alcançou saldos positivos.

Tendo em vista a dinâmica do setor automotivo brasileiro, fica demonstrado que as explicações sobre sua forma particular de evolução envolvem tanto estruturas e variáveis econômicas quanto políticas estatais e inovações institucionais.

4.1.2. Os Distribuidores de automóveis

A história da rede de distribuidores no Brasil se confunde com a da indústria automobilística¹⁰. Quando o país era somente importador de automóveis, a comercialização era feita principalmente pelos concessionários representantes das montadoras estrangeiras.

⁹ A redução da alíquota do imposto foi de quatro pontos percentuais, até outubro, e de três pontos até fevereiro de 2004, para carros novos até 2.000 cilindradas. Em contrapartida, as montadoras se comprometeram a repassar todos os ganhos da redução da carga tributária para os consumidores, além de não fazer demissões até o final do acordo.

¹⁰ Para maiores informações sobre a história do setor de distribuição no Brasil, leia “A distribuição de veículos no Brasil: relatório de pesquisa histórica”, publicado pela Fenabrave em 1998.

Nessa época, os distribuidores eram quase exclusivos e já forneciam os serviços de autopeças e manutenção dos veículos.

No início da década de 20, o começo da produção nacional (Ford-1919, GM-1924) incentivou as montadoras a criarem as primeiras redes de distribuição, que além da venda de veículos desenvolviam o conceito de ampla prestação de serviços. Principalmente a Ford e a General Motors, paralelamente ao crescimento da produção de suas linhas de montagem, iniciaram a ampliação de suas redes de distribuição, que existiam de forma independente no período anterior.

Com o advento da produção nacional de veículos, nos fins da década de 50 e início dos anos 60, o mercado ampliou, assumindo dimensão nacional. A distribuição que até então vinha dando suporte à antiga estrutura de montagem, mostrava-se pequena e inadequada para acompanhar e executar as políticas comerciais das montadoras. Estas, fomentaram a criação de uma estrutura de distribuição de abrangência nacional submetida a padrões rígidos e uniformes de atuação comercial e de prestação de serviços.

O ajuste da distribuição às novas características do mercado não foi somente quantitativo. A estrutura de distribuição também foi remodelada, visando sobretudo que o conceito de centro automobilístico fosse implantado de maneira ampla e eficaz pelas redes de distribuição, tendo como suporte um rígido esquema de práticas administrativas, comerciais e operacionais, consubstanciadas em contrato de outorga da distribuição, que passa a ser sistematizado por todas as montadoras.

A distribuição, reformulada e adequada ao novo perfil do mercado, deveria executar as políticas comerciais anualmente formuladas pelas empresas montadoras, exigindo-se dos distribuidores completa sintonia com os programas estabelecidos. Essa nova estrutura e seus procedimentos foram baseadas nas práticas adotadas pelos fabricantes nos seus países de origem, efetuando-se somente algumas adaptações necessárias ao mercado brasileiro.

Os contratos de concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores foram regulamentados, em 28 de novembro de 1979, pela lei 6.729 (Lei Renato Ferrari)¹¹. Esta foi fruto de negociações entre o Governo Federal, Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA) e a Associação Brasileira de Revendedores de Veículos (ABRAVE).

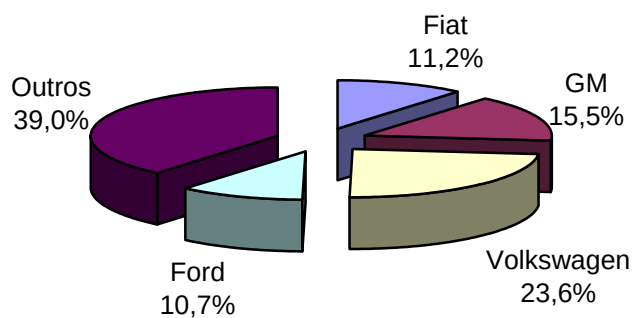
¹¹ A legislação referente ao setor de distribuição será discutida no item 4.2.

No final dos anos 80, a rede de distribuição das marcas produzidas no país estava consolidada em todas as unidades da Federação. A região norte possuía 108 distribuidores de marca, a região Nordeste 380, a região Sudeste 1.265, a região sul 654 e a região Centro-Oeste 194, totalizando 2.601 distribuidores no país. A totalidade de distribuidores, no final da década de 80, era idêntica à da década de 70, depois de terem ocorrido abertura e fechamento de estabelecimentos.

Em 20 de janeiro de 1989 a ABRAVE se transformou em Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores (FENABRAVE)¹², vindo reforçar a imagem político-classista do setor. O surgimento da Federação obrigava o distribuidor a se filiar a sua associação de marca, que por sua vez se filiava à Federação, aumentando o poder político a nível nacional da categoria.

No final do ano de 2001, o país contava com 2.814 distribuidores franqueadas pelas marcas filiadas a ANFAVEA, sendo 140 localizadas no norte, 435 no nordeste, 1.391 no Sudeste, 640 no Sul e 208 no Centro-Oeste. Desse conjunto, 61% eram distribuidores autorizados pelas quatro grandes marcas produtoras do país (vide Gráfico 4).

Gráfico 4 – Rede de Distribuidores de Veículos por Marca Produtora – 2001



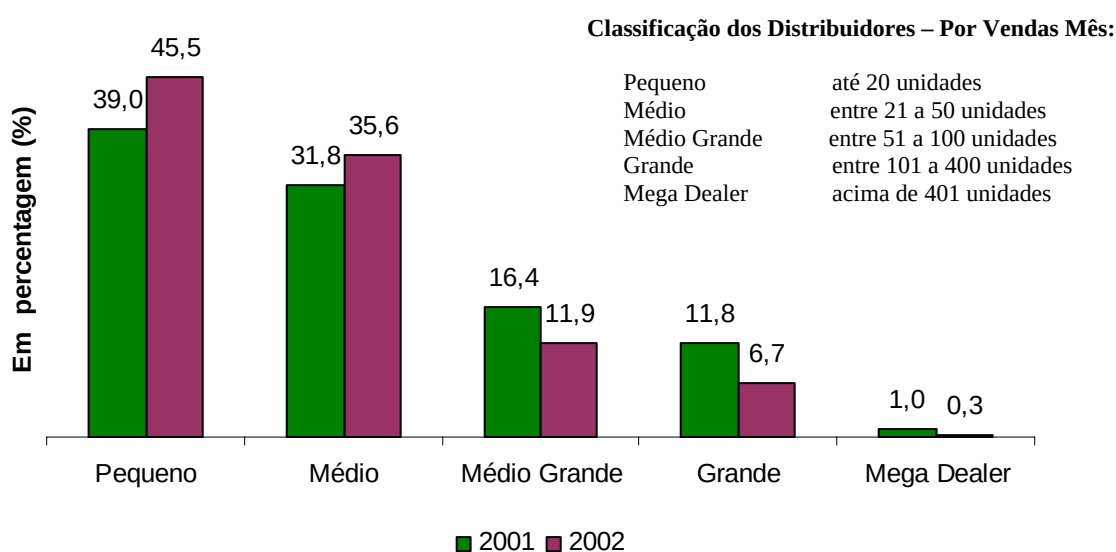
FONTE: Anfavea (2003)

NOTA: Não inclui postos autorizados de serviço

¹² A descrição do papel da FENABRAVE e sua influência sobre os distribuidores de veículos é discutida no item 4.3.3.

Quando incorporadas às marcas importadas não associadas à Anfavea e motos, a quantidade de distribuidores no país chegou a 4.576 empresas em 2002, sendo responsável por 274.560 empregos diretos. Segundo a Fenabrave (2002), esses distribuidores são na sua grande maioria empresas de pequeno e médio porte (vide gráfico 5), com capital 100% nacional e com atividade altamente pulverizada em todo o território nacional.

Gráfico 5 – Classificação dos Distribuidores de Autos e Comerciais Leves Segundo o Porte – 2001-2002



FONTE: Fenabrave (2003)

No Brasil, mais de 70% dos distribuidores vendem menos de 50 veículos por mês. A redução no tamanho dos distribuidores é consequência da queda de 8% nas vendas no ano 2002, em relação a 2001. Como neste período o número de distribuidores ficou estável, houve aumento da concorrência no setor.

A concorrência que até o início dos anos 90 estava restrita às marcas tradicionais – Ford, Fiat, GM e Volkswagen – foi ampliada com a entrada de mais de 35 marcas, das quais mais da metade passou a ser fabricada no país (Braga, 2003). Segundo Pimenta (2002), a acirrada concorrência entre os distribuidores, ampliada pela queda nas vendas a partir de 1998, é responsável direta pela redução significativa na taxa de lucro do setor (vide Tabela 1).

Tabela 1 – Evolução do Lucro Médio Antes do Imposto de Renda da Rede de Distribuidores – 1990-2000.

Anos	Lucro antes do IR médio (%)
1990	13,6
1991	5,9
1992	-1,1
1993	2,1
1994	5,5
1995	1,3
1996	1,7
1997	1,0
1998	0,4
1999	0,6
2000	0,7

FONTE: Pimenta (2002, p. 80).

NOTAS: Os dados referem-se aos Distribuidores das quatro grandes redes (Ford, Fiat, GM, VW).

- (1) O lucro antes do imposto de renda médio foi calculado nos anos de 1990 a 1993 apenas com dados da rede Ford, pela indisponibilidade dos números das outras redes. Em, 1996, sem os dados da rede Fiat.
- (2) Quanto ao método de cálculo, utiliza-se apenas a média aritmética.

O resultado negativo afeta os distribuidores de todas as marcas produzidas e representadas no Brasil. Houve uma redução de 95% na taxa média de lucro das empresas no ano 2000, em relação a 1990, fato que provocou grande número de falências, concordatas e transferências de controle acionário em todas as unidades da Federação (Pimenta, 2002).

Esse enfraquecimento financeiro da rede, aliado à busca de redução de custo pelas montadoras, levaram a um movimento forçado de concentração e reestruturação do setor de distribuição. No início da década de 90, as montadoras passaram a considerar a contratação de suas redes como uma das etapas no constante esforço de ganhos de eficiência, pois cerca de 30% do custo de um veículo está relacionado ao processo de distribuição (venda e garantia). A partir daí, as montadoras decretaram que os pequenos distribuidores deveriam ceder lugar aos maiores, mais capitalizados, adaptados às exigências de escala e menos vulneráveis à susceptibilidade financeira (Mello, 2004).

Com a interferência direta ou indireta das montadoras, passou a existir um movimento em todas as marcas, para a comercialização de veículos com o menor grupo possível de distribuidores sem, contudo, reduzir o número de pontos de vendas. Isso, porque os grandes distribuidores geram economia de coordenação para as montadoras, além de tornar o negócio mais racional e eficiente (Pimenta, 2002).

A concentração dos estoques de veículos e peças, bem como dos setores de compras, contabilidade, fiscal, pessoal, contas a pagar, crédito, cobrança e tesouraria, propiciam economia de escala, ou seja, a redução dos custos operacionais. Além disso, o grande distribuidor tem acesso a mão-de-obra de maior qualificação e a tecnologias mais avançadas, contribuindo para a melhoria dos resultados financeiros e a redução dos custos.

A formação de grandes grupos tem sido feita às custas de grandes perdas para os pequenos e médios distribuidores. O processo de concentração só não tem sido feito de maneira mais rápida por causa da Lei Renato Ferrari, que regulamenta a relação entre montadoras e distribuidores. Apesar da existência dessa legislação e das associações de marca, as montadoras ainda exercem seu poder de forma ardilosa e arbitrária.

4.2. A REGULAMENTAÇÃO DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO NO BRASIL

As montadoras vêm exercendo seu poder sobre o setor de distribuição de automóveis desde que esses começaram a ser produzidos no Brasil. Todavia, a criação da lei 6.729/79, conhecida como “Lei Renato Ferrari¹³”, a qual dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos, trouxe benefícios para todos os distribuidores.

Entre outros benefícios, os distribuidores passaram a ter área demarcada para as suas vendas, configurando uma área de reserva de mercado, que possibilitou a redução da concorrência. A lei também assegurou que a contratação de uma nova concessão para área já ocupada terá que ser justificada e “não se poderá estabelecer em condições que de algum modo prejudiquem os concessionários da marca”.

A lei Renato Ferrari possibilitou as condições legais para a criação das convenções e associações de marca, abrindo novas perspectivas de busca de redução do desequilíbrio nas relações entre a rede de distribuidores autorizados e as montadoras. Ela estabeleceu no seu artigo 17, que as relações que constituem seu objeto deveriam ser “reguladas por convenção” formalizada entre as categorias econômicas de produtores e distribuidores de veículos automotores. Como resultado, a Anfavea, na qualidade de representante dos produtores, e a Abrave, na qualidade de entidade representativa dos distribuidores, em 1984, constituíram suas respectivas convenções das categorias econômicas.

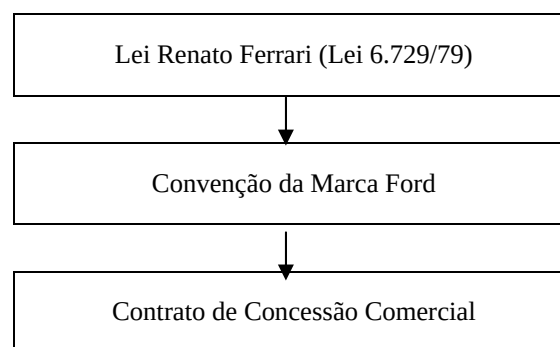
¹³ Renato Ferrari foi presidente da Abrave e idealizador da Lei 6.729/79.

A convenção das categorias econômicas, entre outros dispositivos, explicitou princípios e normas de regência das relações entre a Anfavea e a Abrave, bem como normas específicas para assegurar o pleno cumprimento dos dispositivos legais, inclusive no que se refere às convenções específicas de cada marca.

Em 10 de abril de 1985, a Ford e a Associação dos Distribuidores Ford do Brasil (ABRADIF) celebraram a primeira convenção da marca Ford, composta de vinte e sete capítulos¹⁴. Entre outros itens, o documento regulamenta a comercialização, a área de atuação do distribuidor, o preço de venda dos produtos e o uso da marca Ford.

Com a promulgação da lei 8.132/90 foram introduzidas mudanças na lei 6.729/79. Tais mudanças tiveram o objetivo de beneficiar o consumidor. Subordinado à lei Renato Ferrai e à convenção de marca, existe o contrato de concessão comercial, que regulamenta a relação formal entre o distribuidor e a montadora (vide Figura 8).

Figura 8 – Regulamentação da Relação Formal entre a Ford e seus Distribuidores



¹⁴ Os vinte e sete capítulos da primeira convenção de marca Ford estão dispostos da seguinte forma: I – Das disposições preliminares; II – Das classes de veículos automotores e dos produtos diferenciados; III – Da comercialização; IV - Da assistência técnica; V - Do uso da marca Ford; VI - Da área demarcada e das distâncias mínimas; VII – Das operações limitadas à área demarcada e do domicílio do consumidor; VIII – Da contratação de nova concessão; IX – Da quota mínima de veículos automotores; X – Da estimativa de produção de veículos automotores e sua destinação; XI – Do índice de fidelidade dos componentes; XII – Dos pedidos do concessionário e fornecimento da Ford; XIII – Dos estoques do concessionário; XIV – Das vendas ao consumidor; XV – Do preço de venda das mercadorias pelo concessionário; XVI – Da margem de comercialização do concessionário; XVII – Das vendas diretas de veículos automotores novos pela Ford; XVIII - Da integridade da marca e dos interesses coletivos da Ford e da rede de distribuição; XIX – Da titularidade da concessão e do contrato; XX – Das contratações para assistência técnica ou comercialização de componentes; XXI – Da associação da marca; XXII – Do reconhecimento de associação da marca; XXIV – Das convenções da marca; XXV - Das disposições gerais; XXVI – Das disposições exclusivas e transitórias; XXVII – Das disposições finais.

O contrato de concessão comercial é o instrumento básico onde estão discriminados e definidos os principais elementos da relação formal entre a Ford e o distribuidor. O contrato trata das atividades principais do distribuidor e explicita as condições que ele deve atender. Requisitos mínimos de capital, investimentos, equipamentos, ferramental, constituem obrigação contratual do distribuidor.

Tendo como base as cláusulas do contrato de concessão, a montadora controla desde a política de preços do distribuidor até suas condições estruturais. O contrato limita a liberdade empresarial do distribuidor e determina, em parte, suas estratégias e seus resultados econômicos.

De acordo com o contrato de concessão, o distribuidor que tiver baixa “capacidade empresarial” ou “desempenho de comercialização” insuficiente¹⁵, pode receber penalidades gradativas que vão de uma simples advertência até a rescisão do contrato de concessão. É importante destacar o aspecto coercitivo do contrato de concessão.

A montadora, calcada no contrato de concessão, determina que seus distribuidores comercializem somente produtos de suas marcas, não podendo vender qualquer produto de outros fornecedores sem prévio consentimento. Isto significa que o distribuidor está sujeito a um único fornecedor, muito mais forte economicamente, em condições de subordinação e dependência.

Nesse contexto, a política de preços que regula o distribuidor assume características especiais. A montadora define os preços de venda ao distribuidor e sugere o preço de venda ao consumidor, mantendo-se sempre margens fixas de comercialização, o que dificulta a equalização dos preços conforme as oscilações do mercado. Além disso, através de um sistema de quotas relativamente rígido, a montadora determina as quantidades que devem ser adquiridas pelos distribuidores, segundo critérios mais vinculados aos seus programas de produção do que a possibilidade de comercialização do produto. Como consequência, o distribuidor muitas vezes recebe modelos de difícil comercialização em determinadas condições de mercado (Pedroza, 1993).

¹⁵ Segundo a convenção da marca Ford, “a capacidade empresarial do concessionário” é aferida através de seu capital de trabalho, sua organização administrativa e sua organização técnica quanto a instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada. Já o “desempenho de comercialização” é aferido pela participação no mercado do distribuidor, na sua área demarcada, observado o cumprimento das obrigações de operar somente nos limites dessa área, de vender veículos automotores novos exclusivamente ao consumidor e de praticar unicamente os preços fixados pela Ford.

Essa política é nefasta para o distribuidor em momentos de grande oscilação no mercado consumidor. Quando a demanda do mercado cresce, a montadora demora a reagir e não consegue entregar mais veículos ao distribuidor, limitando sua expansão. Por outro lado, quando ocorre uma reversão no mercado e as vendas caem, é o distribuidor quem primeiro tem que reduzir suas margens de comercialização, visando evitar os altos custos do estoque.

A Ford exige que seus distribuidores filiem-se a um sistema de financiamento de estoques denominado *Floor Plan*. Neste sistema o distribuidor concede garantias reais ao banco da montadora, para que seja disponibilizada uma linha de crédito para aquisição e manutenção de estoques de veículos novos. Os juros do *Floor Plan* são cobrados a partir da data de saída do veículo da Ford, e a taxa cresce à medida que o veículo fica mais tempo no estoque do distribuidor (Ford, 2003).

Esse mecanismo de financiamento permite a transferência de estoques para o distribuidor, passando para ele os custos de estocagem e os riscos da queda nas vendas. A “pressão do estoque” leva o distribuidor a girar o seu estoque o mais rápido possível para reduzir os custos de estocagem, forçando-o muitas vezes a reduzir sua margem de comercialização.

Porém, a transferência de estoques tem seu limite. Quando a queda nas vendas torna-se crítica, a própria montadora, por pressão da associação de marca, lança bônus e planos especiais de financiamento e passa a absorver parte do excedente dos estoques. Em casos mais graves é necessária a intervenção do governo, o qual procura reduzir as pressões através de medidas nas áreas tributária e financeira.

Outro exemplo que ilustra a dependência em que se encontra o distribuidor é a proibição de ele vender ou mudar de sócios sem autorização prévia do cedente, ou seja, cabe à montadora determinar o perfil de uma sociedade ou analisar o caráter do novo proprietário.

Apesar de a criação da Lei Renato Ferrari buscar o equilíbrio de forças na relação entre os distribuidores e as montadoras, verifica-se que isto está longe de acontecer. O exame da regulamentação que rege o setor de distribuição demonstra que a preservação do comando está com a montadora. O distribuidor de veículos, apesar de ser economicamente autônomo, encontra sua liberdade empresarial restringida pelas regras impostas pelas montadoras, através do contrato de concessão.

4.3. PRINCIPAIS ATORES SOCIAIS DO SETOR DE DISTRIBUIÇÃO

Nos distribuidores de veículos a estratégia está a cargo dos diretores e gerentes, mas é fruto da dinâmica de interação dos atores internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas (Fonseca e Machado-da-Silva, 2002). Por isso, é fundamental não só conhecer as características do ambiente, mas também os diversos atores que atuam nele, influenciando as estratégias dos distribuidores. Os principais atores sociais externos incluem associações patronais, Estado, consumidores, concorrentes e fornecedores. Já os principais atores internos dos distribuidores são: funcionários, gerentes, diretores e proprietários.

Associações Patronais

As associações patronais têm contribuído para a difusão de temas, valores e normas que fazem parte do ambiente institucional do setor de distribuição. Isso tem ocorrido através da criação de sindicatos regionais, da publicação de revistas e artigos, da realização de congressos nacionais e regionais e do incentivo a pesquisas e discussões entre os distribuidores.

Essas associações também têm papel importante na discussão de projetos governamentais ligados ao setor, bem como na busca de preservação do equilíbrio no relacionamento entre montadoras, distribuidores e consumidores.

A Fenabreve é a principal associação patronal do setor de distribuição. Ela foi criada em 1989, como desdobramento da Abrave, fundada no dia 18 de março de 1965. Atualmente reúne 31 associações de marca ligadas ao setor da distribuição de veículos, representando, por meio destas, 4.560 concessionários de automóveis nacionais e importados, comerciais leves, caminhões e ônibus, motocicletas, máquinas agrícolas e implementos rodoviários. Os principais objetivos da Fenabreve são:

- I. Contribuir para a plena conscientização e fortalecimento da categoria;
- II. Equilibrar as forças entre os membros da cadeia automotiva, de tal forma que os contratos sejam justos para as partes;
- III. Postular a regulamentação legal da atividade de distribuição, financiamento e relações com os consumidores.

Nos últimos anos, a Fenabrave tem procurado discutir e difundir temas de interesses dos distribuidores. O poder das montadoras, a rentabilidade das concessionárias e ações para a melhoria do desempenho dos negócios são alguns dos temas que têm sido ativamente discutidos e difundidos.

A Fenabrave também participa como representante da categoria nas discussões com o governo e as montadoras. Ela participou das câmaras setoriais nos anos 90 e do acordo de redução do IPI em 2003.

Para a realização do seu trabalho a Fenabrave conta com o apoio das associações de marcas. Essas além de darem suporte à Fenabrave, têm o papel de tratar de assuntos específicos que envolvem a relação entre uma determinada montadora e sua rede de distribuição. A Abradif é a associação de marca que representa os distribuidores Ford no Brasil.

Em 1980, logo após a sanção da Lei Renato Ferrari, a Abradif foi criada para auxiliar a rede de distribuidores Ford e intermediar o contato com a montadora. Pela sua descrição estatutária a Abradif “busca dentro da legislação vigente e dos seus princípios éticos e morais a valorização e a defesa dos interesses dos distribuidores Ford, o aprimoramento da gestão empresarial, o relacionamento franco e cordial com a montadora, a integração entre os distribuidores e o resguardo da boa imagem dos produtos Ford e da rede” (Abradif, 1980).

A Abradif possui estrutura de atendimento aos associados formada por profissionais especializados nas áreas de marketing, informática, legislação, finanças, economia e treinamento. Na sua relação com a Ford, a entidade participa das decisões que envolvem novos produtos, marketing, planos mercadológicos e rentabilidade da rede.

O Programa Nacional de Treinamento (PNT) desenvolvido pela Abradif favorece o isomorfismo institucional e influencia as estratégias da rede. Esse programa visa a capacitação dos funcionários e diretores dos distribuidores, através da criação de cursos sob medida. Nesses treinamentos são incentivadas trocas de experiências entre os participantes, ensinadas novas técnicas de gestão e discutidos temas de interesses dos distribuidores.

Diante do exposto verifica-se que as associações patronais – Fenabrave e Abradif – são atores importantes do contexto automotivo brasileiro e que exercem influência direta e indireta sobre as estratégias dos distribuidores Ford.

Estado

Desde os anos 50, a história do setor automotivo no Brasil tem sido marcada pela intervenção do Estado. A instalação de montadoras no país foi fortemente induzida pelas facilidades e apoios institucionais oferecidos pelo governo. Os grandes benefícios oferecidos pelo governo, especialmente tributários, de que a indústria automobilística vem gozando desde sua instalação no Brasil têm sido justificados por seu peso na economia e por sua capacidade de gerar empregos (Shapiro, 1997; Okubaro, 2001).

A influência governamental – municipal, estadual e federal - sobre as estratégias dos distribuidores se dá de forma direta e indireta. De forma geral os governos municipal e estadual têm sua influência limitada a ações relacionadas a tributos e fiscalização.

Entretanto o governo da Bahia tem exercido grande influência sobre os resultados de vendas dos distribuidores Ford do seu estado. Isto ocorre porque o governo estadual renova sua frota exclusivamente com carros da Ford¹⁶. Hoje os distribuidores Ford de Salvador têm o governo do estado como o seu maior cliente.

Já o governo federal tem exercido influência ativa sobre as estratégias dos distribuidores de veículos. Essa influência ocorre de forma indireta, através de políticas macroeconômicas e industriais, como incentivos ao investimento, taxas de juros, apoio à capacitação tecnológica e proteção ao mercado interno. A influência também ocorre de forma direta com mudanças na legislação do setor, acordos de incentivo para a redução de impostos, entre outros.

Consumidores

No final da década de 80 o consumidor brasileiro era menos exigente que os de outros países. Entre os fatores que contribuíram para isso destacava-se a inflação crescente, durante a qual o consumidor perdia o referencial de preços e também a oferta de veículos atrasados tecnologicamente e de baixa qualidade.

A abertura comercial e a promulgação do código de defesa do consumidor¹⁷ provocaram mudanças nas atitudes dos consumidores. Com a evolução do processo de

¹⁶ Entre as vantagens oferecidas pelo governo da Bahia para a atração da fábrica da Ford, estava a padronização da frota do estado com os veículos da montadora.

¹⁷ O Código de Defesa do Consumidor é a Lei 8.078, de 11 de setembro de 1990.

abertura comercial e com a presença crescente de automóveis importados, os padrões de consumo do brasileiro com relação aos automóveis foram alterados, indo em direção ao nível de exigência dos consumidores dos países desenvolvidos.

Os consumidores passaram a ter também uma função fiscalizadora do mercado, com poder de pressionar as organizações de modo informal, através de boicotes e propaganda negativa, e formal, por meio do código de defesa do consumidor.

Em um mercado altamente competitivo, os consumidores mais informados aumentaram sua pressão sobre os preços, levando a rentabilidade dos distribuidores no Brasil a atingir os níveis mais baixos das últimas décadas (Pimenta, 2002).

Os distribuidores “saudosos” do tempo em que tinham à sua frente passivos compradores dos seus produtos e serviços, estão sendo ultrapassados pelas organizações que adaptaram suas estratégias para atender às exigências desses novos consumidores.

“A tendência de superar as expectativas dos consumidores, proporcionando completa experiência de compra, é fundamental para sua retenção e a manutenção de sua fidelidade à marca e à concessionária, e isto só poderá ser atingido a partir do momento em que todas as práticas de marketing e vendas da concessionária forem repensadas com base no perfil do consumidor e no que este deseja encontrar na sua experiência de compra.” (Capellano, 2003).

Atualmente, após a abertura do mercado brasileiro, uma maior diversidade de bens se mostra disponível aos consumidores, os quais pressionam os distribuidores a lhes oferecerem os produtos e serviços com as especificações desejadas, mas com um preço que lhes seja justo. Ou em uma outra análise, o consumidor passou de uma posição passiva, predominante até o início da década de 90 quando, havendo poucos bens – senão um único – a lhes satisfazer as necessidades, ou se adquiria o produto disponível ou se ficava sem, para uma posição ativa. Essa no atual mercado competitivo, possibilita-lhe a escolha dos produtos que melhor atendam as suas expectativas. O consumidor passou a ser uma importante fonte de pressão pela adoção de novas estratégias na distribuição de veículos.

Concorrentes

Embora a disputa cada vez maior no mercado implique em rivalidade entre os concorrentes, tal competição deve obedecer a regras sociais – formais e informais – sob risco

de perda de legitimidade. Essa competição manifesta-se na forma de redução de preços, campanhas publicitárias, introdução de novos produtos e melhorias no atendimento aos clientes (Wright, Kroll e Parnell, 2000). Os principais atores sociais concorrentes de um distribuidor de veículos Ford são: loja e atacadistas de peças, oficinas independentes, lojas de veículos usados, distribuidores de outras marcas e outros distribuidores Ford.

Estima-se que 80% do mercado total de peças esteja fora da distribuição oficial das marcas e de seus distribuidores. Tais valores variam entre os diferentes segmentos, entre as marcas e mais ainda quando comparados veículos nacionais e importados (Rolim, 2001).

Nesse mercado, as lojas e os atacadistas de peças concorrem diretamente com o departamento de peças do distribuidor. Por não precisarem atender às exigências de estrutura das montadoras e poderem comprar de vários fornecedores, as lojas e os atacadistas de peças conseguem ter, na maioria dos casos, preços de venda menores que os do distribuidor. A vantagem do distribuidor está em possuir a exclusividade de comercialização de alguns itens que são produzidos pelas montadoras, além de atenderem os veículos em garantia.

Os serviços autorizados de marcas de componentes (amortecedores, pneus, freios e direção hidráulica), as pequenas oficinas, os auto centros, as cooperativas e até mesmo os postos de combustível constituem as chamadas oficinas independentes, que atuam através das mais diferentes abordagens e reforçam a concorrência com os distribuidores (Rolim, 2001).

Há também as lojas de veículos usados que se proliferam cada vez mais, concorrendo diretamente com os distribuidores autorizados. O mercado brasileiro de veículos usados caracteriza-se pela “informalidade” das vendas, ou seja, o não pagamento dos impostos no ato da venda. A concorrência dos distribuidores com as lojas que atuam na informalidade é difícil e desigual.

Já os distribuidores de outras marcas concorrem principalmente no mercado de veículos novos e essa disputa é muito influenciada pelas condições oferecidas por cada montadora.

O maior concorrente de um distribuidor autorizado é outro distribuidor da mesma marca que atua na mesma área demarcada. Por terem o mesmo fornecedor e venderem os mesmos produtos esses distribuidores têm que buscar diferenciar-se através do preço e da qualidade no atendimento. Como o preço de compra é igual para eles, a diferença no preço de venda só pode ser alcançada com a redução nas margens de vendas, que levam a uma menor rentabilidade.

Como forma de aumentar a rentabilidade, os distribuidores da mesma marca têm adotado práticas colaborativas e associativas. As práticas colaborativas entre os distribuidores Ford de Salvador, com relação a propaganda e a preço, têm lugar destacado. A adoção do preço mínimo de vendas entre esses distribuidores tem levado a diferenciação na venda para a qualidade no atendimento, resultando em um isomorfismo competitivo e institucional cada vez maior entre eles.

Fornecedores

Os fornecedores são os elementos que fornecem insumos ao distribuidor para que este possa vender seus produtos e serviços. Os principais fornecedores dos distribuidores Ford – Ford Credit, consultores, fornecedores de tintas, *software house*¹⁸ e a Ford – exercem influência sobre as estratégias adotadas pelos seus clientes.

Os principais objetivos do Ford Credit são: ajudar a montadora Ford a escoar a sua produção para a rede de distribuidores e facilitar a aquisição dos veículos Ford pelo consumidor final. Para tanto, o Ford Credit oferece aos distribuidores planos de financiamento, visando suportar suas compras da montadora (*Floor Plan*) e planos de financiamento ao consumidor final de veículos, com o intuito de facilitar a aquisição dos mesmos na rede de distribuidores. Nesse sentido, o distribuidor é, ao mesmo tempo, um cliente e um varejista para o Ford Credit. Cliente, pois utiliza os planos de capital de giro e financiamento de estoque disponibilizados pelo banco para adquirir os veículos da montadora, e varejista, pois é através do distribuidor que o Ford Credit oferece ao cliente final seus planos de financiamento, leasing, seguro e consórcio para veículos (Stelmach, 2000).

Os distribuidores, apesar de venderem veículos da marca Ford, estão livres para optar pelos serviços de qualquer outro banco ou instituição financeira. Entretanto o contrato de financiamento de estoque (Ford Credit e distribuidor) e os planos subsidiados de financiamento ao consumidor final¹⁹ fazem com que todos os distribuidores de alguma forma trabalhem com o Ford Credit.

Os distribuidores costumam contratar trabalhos de consultoria para auxiliar no processo de modernização de processos. Como a distribuição de veículos possui certas

¹⁸ A *software house* é a empresa responsável pelo desenvolvimento do software utilizado pelo distribuidor.

¹⁹ Os planos subsidiados de financiamento ao consumidor final oferecem taxas especiais para alguns modelos de veículos. Essas taxas são subsidiadas pela Ford, e o cliente tem que financiar o veículo pelo banco Ford, para poder utilizá-las. Dessa forma, cria-se um vínculo entre o banco Ford, o distribuidor e o Cliente.

especificidades, geralmente os consultores contratados são especialistas na área. Tais profissionais são responsáveis pelo desenvolvimento de novos processos em diversas áreas (vendas, peças, serviços etc.) influenciando as estratégias adotadas pelo distribuidor.

Como forma de fidelizar seus clientes, os fornecedores de tintas têm auxiliado os distribuidores na melhoria de processos internos na área de serviço. Esses fornecedores têm desenvolvido projetos de modernização da área de serviço dos distribuidores, introduzindo técnicas mais econômicas e eficientes de pintura e de organização do trabalho.

A *software house* tem influenciado as estratégias dos distribuidores através da transferência de *know-how* e tecnologia. Por trabalharem em diversos distribuidores, os especialistas em sistemas têm um grande *know-how* que é passado para seus clientes. Já a tecnologia, tem auxiliado a reduzir custos e aumentar o desempenho dos distribuidores. A utilização do mesmo software por vários distribuidores condiciona semelhanças na estrutura e nos processos internos dos mesmos.

Segundo Pedroza (1993) o sentido e o funcionamento dos distribuidores de veículos é bastante semelhante em todo o mundo, apesar das diferenças entre os mercados em que operam e as legislações que regulam as relações entre as montadoras e os distribuidores. Segundo a autora, as matrizes das montadoras dirigem as estruturas comercial e operacional de suas subsidiárias através de orientações normativas, impondo-lhes critérios padronizados de atuação, o que tem reflexos em todos os níveis do mercado automobilístico. Dessa forma, apesar das limitações legais, a Ford influencia sobremaneira as estratégias dos seus distribuidores. Entre as diversas formas de influência exercidas pela Ford destacam-se as seguintes:

- Os distribuidores assinam contratos pelos quais se obrigam a atender uma série de exigências da montadora.
- A montadora obriga os distribuidores a adquirir equipamentos e softwares compatíveis com os seus padrões.
- O distribuidor envia periodicamente informações e relatórios comerciais e gerenciais. Além disso, a Ford realiza auditorias constantes nas quais avalia a fidedignidade dos dados enviados e caso exista algum problema o distribuidor sofre sanções.
- A Ford promove avaliações mensais, baseadas na participação de mercado, índices de satisfação do consumidor e objetivo de compras, entre outros.

Atores Internos: Funcionários, Gerentes, Diretores e Proprietários

Há ainda um segundo grupo de atores sociais que não fazem parte do ambiente externo da organização, mas sim do seu ambiente interno, e que exercem fortes pressões sobre as estratégias dos distribuidores, sendo aqui definidos como atores internos, divididos em funcionários, gerentes, diretores e proprietários.

Os funcionários apresentam cada vez mais poder de ter seus interesses satisfeitos, pois à medida em que as empresas necessitam de maiores padrões de qualidade, gestão participativa e grupos de trabalho autogeridos, com a redução de níveis hierárquicos intermediários, elas têm de buscar formar seus quadros de funcionários com pessoas cada vez mais qualificadas, e também mais exigentes e conhecedoras de seus direitos, sendo que suas respectivas produtividades se darão em função do atendimento de suas necessidades, possibilitado pelas atividades que desempenham (Stoner e Freeman, 1985).

Os gerentes, juntamente com os diretores, são os dirigentes estratégicos da maioria dos distribuidores de veículos. Eles são responsáveis pela leitura e interpretação do contexto interno e externo da organização e adotam as estratégias que consideram mais adequadas, exercendo, mesmo que de forma limitada, sua vontade e seu voluntarismo (Verdu e Bulgacov, 2000).

Nos distribuidores de veículos tem havido um grande esforço de treinamento operacional e “comportamental” de diretores e gerentes, ou seja, todos aqueles que detêm alguma parcela de poder hierárquico na organização. Esses treinamentos enfatizam a motivação dos trabalhadores comandados e a aquisição de competências gerenciais como papéis fundamentais dos “líderes”. Tal esforço, aliado ao corte de níveis hierárquicos ocorridos nos distribuidores, tem levado ao aumento da autonomia dos próprios trabalhadores no que diz respeito à condução dos processos produtivos.

A maioria dos distribuidores de veículos brasileiros é familiar, constituindo-se por sociedade de capital fechado, com a propriedade e a gestão concentradas na família. O controle é geralmente centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes do distribuidor, podendo estabelecer diretrizes que não coincidam com seus interesses, embora satisfaçam os desejos da família (Pimenta, 2002). Nesse contexto os “diretores-proprietários” detêm grande poder na gestão do negócio e são responsáveis diretos pela decisão final na adoção das estratégias mais importantes.

Já os proprietários que não participam da administração estão interessados, principalmente, no retorno de seus investimentos, mas também fiscalizam as operações dos seus sócios, exigindo o cumprimento de acordos e a condução dos negócios, em concordância com os valores e tradições da família.

Concluída esta exposição sobre o contexto automotivo brasileiro, passa-se no capítulo seguinte à apresentação e análise dos dados coletados. Inicialmente será tratada a Indiana Veículos, em seguida a Morena Veículos, depois a Revisa, por fim, é feita a análise comparativa dos três casos.

5. AS ORGANIZAÇÕES EM ESTUDO

Concluída a análise do contexto automotivo brasileiro, passa-se neste capítulo à apresentação e análise dos dados coletados. Inicialmente é realizada a análise de cada um dos distribuidores de veículos, objeto deste estudo, com o fim de identificar, com base nos dados primários e secundários, as estratégias por eles adotadas. Em seguida verificam-se a extensão da influencia dos diversos atores sociais significativos na adoção de estratégias das empresas em estudo, bem como as diversas formas como ocorre essa influência. Por fim, é feita uma análise geral sobre as semelhanças e diferenças verificadas nos três casos apresentados e a sua relação com a base teórico-empírica.

5.1. O CASO INDIANA VEÍCULOS

Nesse item é apresentado um breve histórico da Indiana Veículos. Em seguida, é feita a caracterização dos dirigentes estratégicos entrevistados, e também são identificadas as estratégias adotadas na empresa. Além disso, são verificadas a extensão da influência dos atores sociais e as diversas formas por meio das quais eles influenciam a adoção de estratégias na empresa em estudo.

5.1.1. Breve Histórico da Indiana Veículos

Em 1987, ao ser fundada a Veíba, primeiro distribuidor do Grupo Indiana, na cidade de Santo Antônio de Jesus – BA, inicia-se a atuação desse grupo no segmento de veículos Ford. Baseada na tríade: satisfação do funcionário, satisfação do cliente e vanguarda na atuação, em pouco tempo esse distribuidor tornou-se exemplo de excelência na cidade e, mais tarde, destacando-se também a nível nacional, chegando a ter uma participação de mercado de 61% na região onde se encontra.

Em decorrência desse bom desempenho, os sócios da Veíba pleitearam, junto à Ford, um distribuidor autorizado em Salvador. Em 1992 foi inaugurada a Indiana Veículos que, desde seu primeiro ano de atuação, vem sendo o maior distribuidor em vendas de veículos Ford do Norte/Nordeste do país, e nos últimos anos vem sendo também o maior em vendas de veículos Ford em todo o Brasil, com um único ponto de vendas.

No ano de 1996 o Grupo Indiana fundou a Atlanta, distribuidor Ford com sede na cidade de Vitória da Conquista – BA, e já conta com uma filial na cidade de Jequié – BA. Em, 2001, ampliando ainda mais os negócios na marca Ford, o Grupo Indiana abriu uma filial da Indiana Veículos na cidade de Itabuna – BA, e a Anira Caminhões, em Salvador – BA.

Em todos os mercados onde atuam, os distribuidores do Grupo Indiana possuem participação de mercado superior a 20%, sendo que isso acontece devido ao foco das empresas do grupo na filosofia da referida tríade, o que gerou a conquista de 11 *Chairman's Award*²⁰, sendo 2 pela Atlanta, 3 pela Indiana Veículos e 6 pela Veíba. O Grupo Indiana é o que mais recebeu esse prêmio no Brasil.

A Indiana Veículos se consolidou como a principal revenda do grupo e registrou em 2003 um recorde de 2.895 unidades novas vendidas somente na sua sede, além de uma passagem média mensal de 3.000 veículos em sua oficina.

A Indiana Veículos, junto com outros três distribuidores Ford do Brasil, faz parte do *President's Circle*, seleto grupo de 160 distribuidores das oito marcas pertencentes à Ford Motor Company, ao redor do mundo, que têm um canal de comunicação direta com a presidência mundial da Ford, nos Estados Unidos.

5.1.2. Caracterização dos Entrevistados

Este item tem como objetivo caracterizar os dirigentes do nível estratégico, entrevistados na Indiana Veículos, no que se refere à posição na hierarquia, formação acadêmica, idade, tempo de permanência no cargo analisado e na empresa. Julga-se que essas informações são relevantes para a análise proposta nesta pesquisa, uma vez que suas experiências e a posição hierárquica que ocupam podem ter impacto nas percepções sobre a influência dos diversos atores sociais, nas estratégias adotadas pela empresa.

A Indiana Veículos possui seis sócios, sendo que somente três deles trabalham como diretores da empresa. Dois desses sócios são responsáveis pela administração geral, e um é o diretor comercial. Os sócios que não trabalham têm pouca influência no dia-a-dia da empresa.

Foram entrevistados os quatro principais dirigentes estratégicos, sendo os três diretores-proprietários (1 Diretor Comercial, 2 Diretores Administrativos), e o gerente de pós-

²⁰ O *Chairman's Award* é o prêmio máximo da Ford a seus melhores distribuidores no país. É uma forma de reconhecimento pelo empenho de toda a equipe do distribuidor na busca da excelência no atendimento, seja na hora de vender um veículo novo, ou na hora de realizar um serviço.

venda. No que se refere à formação acadêmica, obteve-se que um entrevistado tem o primeiro grau completo e os outros três possuem curso superior, sendo um administrador, um economista e um engenheiro civil.

A idade dos entrevistados varia entre 40 e 55 anos, com média de 45 anos; o tempo de permanência na função está entre 6 meses e 11 anos. Já na Indiana Veículos, todos têm mais de 08 anos de permanência, sendo que todos trabalhavam em outras empresas do grupo antes da inauguração da Indiana.

No final de cada trecho de entrevista reproduzido no decorrer do texto, será indicado a qual dirigente estratégico se refere. Assim, como foram entrevistados entre três e quatro dirigentes para cada organização, esses foram numerados de 1 a 4, seguindo a sequência na qual foram realizadas as entrevistas. Para os demais distribuidores será feita a mesma numeração, seguindo o mesmo critério.

5.1.3. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais

As estratégias adotadas na Indiana são repassadas de forma verbal, existindo poucos documentos formais (relatórios e atas). Os dirigentes justificam essa falta de formalização das estratégias pela necessidade de flexibilidade, pela falta de uma pessoa especializada para realizar a função e devido ao porte da empresa. Entretanto eles reconhecem que a informalidade pode fazer com que as estratégias desapareçam ou desviem-se do propósito inicial.

“Dentro de uma empresa do nosso porte deixamos a estratégia de forma verbal, é mais informal e dinâmica. Estamos discutindo toda hora e sabemos que perdemos algumas coisas por não estar escrito, mesmo assim escrevemos o mínimo possível.”
(D1)

Com base nos dados obtidos nas entrevistas realizadas com os quatro dirigentes estratégicos, foi feita uma análise conjunta, identificando as principais estratégias adotadas pela Indiana Veículos. Essas estratégias foram classificadas em três categorias: estratégias de recursos, estratégias de produtos e estratégias de mercado (vide Quadro 11). Na sequência, descreve-se separadamente cada uma das estratégias adotadas e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

Quadro 11 – Estratégias Adotadas na Indiana Veículos

Estratégias de Recursos	Criação do departamento de Gestão de Pessoas Contratação de estagiários. Foco no treinamento da Abradif e Ford. Implantação do Call Center. Contratação de consultoria para melhoria de (redesenhar) processos. Reformulação da política de remuneração (de acordo com processos e medições). Implantação de novo sistema de gestão na empresa. Centralização das informações contábeis, financeiras e de pessoal de todas as revendas do grupo. Implantação de auditoria interna e externa. Ampliação da linha de crédito Ford.
Estratégias de Produtos	Associação com a Morena na contratação de uma empresa para fazer a estocagem e a preparação de entrega dos veículos destinados ao Governo da Bahia. Contratação de escritório de advocacia para realização de trabalho preventivo, com vistas ao código de defesa do consumidor. Implantação do Kit preço Fechado.
Estratégias de Mercado	Implantação de novo ponto de venda Ford em Salvador Aquisição de distribuidor Volkswagen em Salvador. Venda da Anira Caminhões. Fidelização dos clientes através da oficina. Unificação dos preços mínimos de peças e veículos dos distribuidores Ford em Salvador. Investimento em propaganda de forma cooperada.

FONTE: dados secundários e primários da pesquisa.

As **estratégias de recursos** referem-se à forma como a organização vem alocando seus recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros. Esse tipo de estratégia é expresso em declarações que podem mencionar busca de ampliação e manutenção de infraestrutura, qualificação e remuneração de recursos humanos, desenvolvimento e implantação de novos processos e tecnologias, captação de recursos financeiros. Foram identificadas 10 estratégias de recursos recentemente adotadas na organização pesquisada.

O grupo Indiana vem crescendo rapidamente desde que iniciou suas atividades no interior da Bahia. Esse crescimento, aliado à entrada de um grande número de novos funcionários, causou um enfraquecimento da cultura da empresa. Como forma de resolver tal problema, os dirigentes da Indiana decidiram criar o departamento de Gestão de Pessoas (GP). As principais funções do GP são: recrutamento, seleção e integração de novos funcionários; treinamento; administração de cargos e salários; avaliação de desempenho; disseminação dos valores e crenças da empresa.

“Cada gerente era responsável pela parte de Recursos Humanos no seu departamento. E isso realmente provocou uma velocidade muito grande nas mudanças que nós queríamos. Mas só que isso chegou em um ponto que ficou muito solto, então a gente sentiu a necessidade mudar, mas mudar com uma nova concepção, com uma pessoa que tenha nossa cultura, que seja uma assessora.” (D1)

“Nossa origem é do interior e temos uma relação muito próxima com os funcionários. Só que à medida que você vai crescendo muito, por uma questão de tempo, você não tem como manter essa relação com os funcionários, como nós mantínhamos no interior. Então, criamos um departamento de Gestão de Pessoas, com uma pessoa que tem a nossa cultura, a nossa filosofia. A gente vai melhorar ainda mais a relação que nós temos, que já é boa, mas que a gente acha que a gente pode conseguir avançar muito usando o profissional.” (D2)

Apesar da existência do departamento de gestão de pessoas, o foco do treinamento é nos cursos oferecidos pela Abradif e Ford. Isso ocorre porque os cursos desenvolvidos por essas entidades são voltados para a realidade do distribuidor e possuem conteúdo prático. Além disso, quando o distribuidor envia o funcionário para um treinamento oferecido pela Ford, é recompensado com pontos na avaliação do Quality Care²¹.

²¹ O Quality Care é um programa de certificação da Ford, que incentiva os Distribuidores que investem na excelência do atendimento e serviços prestados aos clientes. O programa concede benefícios no valor da mão-de-obra paga pela Ford, na verba de propaganda, entre outros, incrementando a rentabilidade do Distribuidor.

“Nosso foco é nos treinamentos da companhia, da Abradif, alguns seminários e palestras.” (D3)

“O Recursos Humanos só entra no circuito de treinamento quando existe um tipo de treinamento que a Ford e a Abradif não oferecem, aí ele traz a sugestão para selecionarmos as pessoas para esse treinamento.” (D4)

A contratação de estagiários é uma estratégia comum em todos os distribuidores pesquisados. Na Indiana, 37% dos funcionários são estagiários e exercem funções em áreas como administração, vendas, oficina, Call Center, entre outras. A grande vantagem de contratar o estagiário está na redução de custos trabalhistas, pois ele não tem direito a férias, décimo terceiro salário, fundo de garantia, ou seja, a única despesa da empresa é com a bolsa oferecida.

“Outras empresas começaram a contratar estagiários e a gente viu que a lei mudou e que é um custo menor. Então a gente começou a contratar e foi uma coisa que foi dando certo. Começamos devagarzinho, foi dando certo, fomos ampliando. Hoje nós temos um número significativo de estagiários.” (D1)

O Call Center da Indiana tem sido utilizado como forma alternativa e de baixo custo, para o relacionamento com os clientes. Todos os departamentos da empresa fazem campanhas de atração de clientes através do Call Center. Além disso, as pesquisas de satisfação dos clientes realizadas pelo Call Center objetivam diagnosticar os problemas que ocorrem com maior incidência no distribuidor.

“É um custo muito baixo em relação uma página colorida no jornal à tarde, que custa R\$ 20 mil reais. Com R\$ 20 mil reais eu ligo pra milhares de pessoas no Call Center.” (D1)

“Nós tínhamos uma deficiência no contato com o cliente, então montamos um Call Center. Hoje nós temos aqui um Call Center que é ativo e também receptivo. Eles estão ligando para os clientes constantemente, para avisar do período de revisão.” (D4)

“Então a gente tem toda as medições sobre as satisfações e vamos atuar em cima delas. (...) através do Call Center, você começa a identificar os problemas da sua revenda. Através do Call Center a gente enxerga o que o nosso cliente quer.” (D1)

Logo após a instalação do Call Center, os dirigentes da Indiana começaram a identificar alguns problemas que afetavam a satisfação dos clientes, e resolveram contratar

uma consultoria para redesenhar alguns processos internos. Essa empresa utiliza-se das informações geradas pelo Call Center para montar a curva ABC dos problemas mais comuns. Após o diagnóstico, os funcionários envolvidos são reunidos e é montado um novo processo, que posteriormente é repassado para toda a empresa. Também são criados índices de avaliação do desempenho e planos de incentivos para o acompanhamento do novo processo.

“Essa empresa vai conversar com os mecânicos, com o consultor, com o cliente, ouvir as pessoas, refazer a curva ABC dos problemas e atacar os problemas, dando prioridade aos problemas que estão ocorrendo mais. Aí vai onde está acontecendo para saber se pode alterar, se pode comprar alguma ferramenta e tal que diminua. Vai discutir com o produtivo. Aí depois vai escrever esse processo e passar pra todos.” (D1)

“Ele implanta o processo e escolhe uma pessoa pra exatamente divulgar ali naquele setor. O porquê do processo, o quanto é importante você manter o processo funcionando, as medições e o plano de incentivos.” (D2)

“Agora essa empresa pra fazer essa coordenação precisa ser terceirizada (...). Tem que ser uma pessoa que trabalhe só com isso. Porque tem uma técnica para isso, tem que ser uma pessoa isenta, sem interesse dentro da própria empresa. (...) O peso de uma direção tem que entrar na hora que as coisas estiverem definidas pelos funcionários, escolhida por eles, mensurada de uma tal maneira que aquilo realmente é melhor maneira de fazer. E aí começa a haver alguma indisciplina, aí sim, aí tem que entrar o peso da direção para dizer que esse é o caminho e quem não seguir esse caminho vai ter problemas. Mas na definição do caminho a seguir, são eles que têm que participar.” (D1).

Além do novo processo, são criados os índices de avaliação de desempenho que serão utilizados para avaliar e remunerar os funcionários. A política de remuneração e incentivos da Indiana está diretamente ligada ao desempenho do funcionário nas vendas, na lucratividade e na satisfação dos clientes.

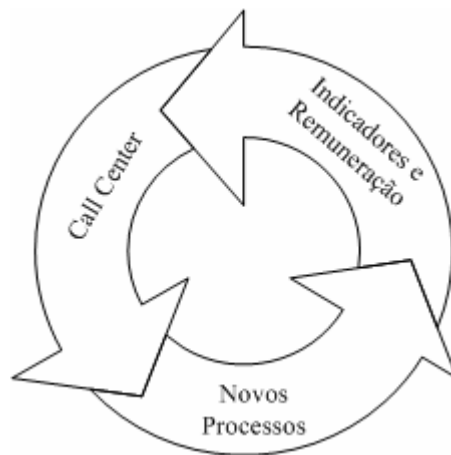
“Essa questão de reformular a remuneração de acordo com processos e medições, é uma tendência.” (D1)

“A pessoa precisa ser remunerada não apenas com relação a venda, mas também pelo nível de satisfação do cliente. Você pode ter um cara que vende bem, mas seus clientes podem estar insatisfeitos. É preciso remunerar as pessoas pela satisfação gerada na venda, pelo volume e lucratividade.” (D4)

O Call Center, a consultoria de processos e a política de remuneração são um conjunto de estratégias que auxiliam a Indiana a diagnosticar e solucionar os problemas que

causam insatisfação do cliente. A Figura 9 demonstra a inter-relação das três estratégias descritas anteriormente.

Figura 9 – Processo de Diagnóstico e Solução de Problemas da Indiana



FONTE: dados primários da pesquisa.

A utilização desse conjunto de estratégias fornece informações para o desenvolvimento de novas estratégias que a empresa deseja implantar.

“Para fazer alguma estratégia nova, primeiro fazemos uma pesquisa de mercado. Nós temos o Call Center que é quem nos auxilia na pesquisa para saber exatamente o que o cliente espera. O que ele gostaria que oferecêssemos para melhorar o nosso atendimento ou surpreendê-lo. E depois dessa pesquisa a gente vai desenvolver através de uma empresa que nós temos aqui.” (D4)

“As mensurações e a remuneração são importantes. Isso tudo é um ciclo. Através do Call Center você descobre os problemas e a incidência maior através na curva ABC. Então reúne todo o grupo e discute uma solução.” (D1)

A utilização de um bom sistema de gestão propicia para o distribuidor informações confiáveis, processos modernos e custos reduzidos. Por outro lado, quando esse software não está adequado, o distribuidor sofre sérios problemas na sua gestão. A insatisfação que os dirigentes da Indiana vinham tendo com a *Software House*, levou-os a optarem pela troca do sistema de gestão.

“Temos problemas sérios com software. Estou muito insatisfeito, porque você não tem os resultados, você não tem condição de mensurar o que você fez com muita precisão, os relatórios são muito ineficientes.” (D4)

“A Sercon deu muito problema na parte financeira, diferença de saldos, um monte de problemas. Sofremos muito com esse sistema e saímos no mercado para pesquisar os outros sistemas. Vimos que tinham outros sistemas que não davam problemas.” (D1)

“Nós estamos muito tempo com a Sercon e a empresa se tornou vulnerável. Ocorriam muitos erros, panes e nem sempre a empresa tinha resposta rápida. Em continuar correndo os riscos com a Sercon, por que não correr os riscos com outra empresa?” (D2)

A centralização das informações contábeis, financeiras e de pessoal de todas as revendas do grupo, na Indiana propiciou redução de custos, maior especialização e remuneração dos funcionários administrativos, e facilitou a gestão, na medida em que todas as informações ficaram mais acessíveis e seguras. Para implantar essa estratégia foram necessários investimentos em tecnologia e comunicação, além de readequação dos processos internos.

“O resultado da concessionária está relacionado ao baixo custo que ela tenha na área operacional e na área administrativa. Então a gente pegou inicialmente a administração das cinco, colocou tudo dentro da Indiana, agora está fazendo muito mais do que isso, está trazendo também a da Baviera, que é da Volkswagen, vai trazer a da Fontana. (...) Então isso vai fazer com que a gente tenha uma contabilidade única, um setor pessoal único, um CPD único, enfim, toda administração única aqui dentro da Indiana, reduzindo os custos.” (D2)

“Para que você consiga reduzir o custo, a tecnologia é uma ferramenta fundamental para viabilizar essa idéia. Numa concessionária você tem que investir muito em tecnologia, tem que ter link, tem que centralizar a contabilidade, o setor pessoal e muitas das operações da área administrativa. Hoje a gente não tem contabilidade em nenhuma das empresas do interior.” (D1)

“Eu estou aqui em Salvador na área operacional de todas as revendas e queria tudo aqui perto de mim, pois tenho como controlar isso de maneira melhor.” (D1)

Com a centralização das informações, foi reduzido o pessoal administrativo das revendas do grupo, aumentando a necessidade de confiabilidade das informações enviadas à Indiana. A segurança foi conseguida com a implantação de processos constantes de auditoria interna e externa. Além disso, todas as revendas pesquisadas implantaram auditorias

sistemáticas para conferir os créditos devidos pela Ford, pois esta vinha deixando de pagar valores devidos aos distribuidores.

“O dono da empresa tem que todo mês olhar um balancete, olhar as contas. Tem tudo lá, a vida inteira da empresa está lá dentro, agora para isso tem que ter a contabilidade feita da maneira correta, tem que ter todas as contas conciliadas, tem que ter muito treinamento, você tem que ter auditoria, é uma coisa que a gente às vezes não fazia (...) mas tem que ter uma auditoria interna e externa.” (D1)

“Queremos efetivamente acompanhar os trabalhos dos departamentos e poder com isso estar sempre seguros de que não há problemas. Como está tudo centralizado aqui, o gestor não tem condições de sair analisando cada setor, ele só pode analisar os resultados. Para poder saber se tem algum furo em algum lugar, tem que haver uma auditoria. Então nós implantamos um processo de auditoria constante em todas as concessionárias.” (D2)

O crescimento das vendas dos distribuidores Ford, nos últimos anos, levou à necessidade da ampliação da linha de crédito (*Floor Plan*) para estoques de veículos. Para tanto, os distribuidores devem conceder garantias reais que cubram toda a necessidade de manutenção dos estoques. Na Indiana, a necessidade de ampliação de crédito foi potencializada pela abertura de novas revendas.

“Com a chegada do EcoSport e com a volta do Fiesta novo para o estoque, precisamos ampliar a nossa linha de crédito.” (D3)

“A Ford está trabalhando com garantias reais e a cada hora que a gente está expandindo o negócio com mais uma filial, com mais uma loja, a Ford está pedindo que a gente amplie a linha de crédito e como consequência, as garantias.” (D2)

As **estratégias de produtos** dizem respeito ao conjunto de atividades oferecidas pelo distribuidor à comunidade, na forma de produtos (veículos e peças) e serviços (Andrade Filho, 2000). São expressas em declarações que enfatizam a criação e o desenvolvimento de produtos e serviços. Foram identificadas 3 estratégias de produtos na organização pesquisada.

Esse pequeno número de estratégias adotadas pelo distribuidor deve-se ao grande controle exercido pela montadora. As características dos veículos e das peças são responsabilidade da montadora e somente ela pode alterá-los. Já os serviços oferecidos, devem seguir os padrões impostos pela montadora, deixando para o distribuidor poucas possibilidades de inovação.

“Na parte de veículos hoje o produto a gente não tem como alterar. O que a gente pode alterar é o serviço, a mídia, é como a gente vai dar o enfoque desse produto para o público.” (D1)

Logo após a decisão da Ford de instalar sua fábrica na Bahia, o Governo Estadual publicou um decreto de padronização de frota com veículos Ford, ou seja, todos os veículos comprados com verba do governo da Bahia são da marca Ford. Essa medida repercutiu positivamente nas vendas dos distribuidores Ford em Salvador, pois os veículos faturados para o governo são divididos de forma equivalente entre os três distribuidores. Sendo assim, em 2003 foram vendidos 402 veículos ao governo, cabendo 134 para cada revenda. Por estas vendas, os distribuidores recebem comissão e têm a obrigação de revisar e preparar a entrega dos veículos.

Desde o ano de 2001, o Governo Estadual vem sendo o maior cliente individual dos distribuidores Ford em Salvador. Entretanto, o aumento nas vendas foi maior que a capacidade instalada dos distribuidores, levando-os algumas vezes a prestar serviços de baixa qualidade. Como forma de solucionar o problema, a Indiana e a Morena se associaram e adotaram a estratégia de contratar uma empresa terceirizada para fazer a estocagem e a preparação de entrega dos veículos destinados ao Governo.

“Temos um parque circulante que cresce a cada dia e era difícil receber carro do Governo aqui na empresa, ter que preparar e entregar. Por conta disso acabávamos maltratando os nossos clientes de varejo e falhando com eles no que diz respeito a prazo e a espaço físico para atender ele melhor. Com essa terceirização conseguimos atender nosso cliente melhor e também atender ao próprio Governo de uma forma melhor. Existe um negócio dedicado exclusivamente para o Governo.” (D4)

“Os carros do Estado ocupavam muito espaço aqui. Então a gente contratou uma empresa terceirizada, eles usam o espaço deles. Isso permitiu redução de custo e evitou muito problema de estocagem de veículos aqui.” (D1)

A promulgação do código de defesa do consumidor provocou mudanças nas atitudes dos consumidores brasileiros, que se tornaram mais exigentes. Eles passaram a ter uma atitude fiscalizadora do mercado, pressionando as organizações de modo informal, através de boicotes e propaganda negativa, e formal, por meio do Procon.

O Procon de Salvador é atuante e possui balcões de atendimento nos principais Shoppings da cidade. Devido a essa acessibilidade e à cultura do baiano, o número de

registros contra os distribuidores de veículos em Salvador é mais alto que em qualquer outra capital do Nordeste.

Como forma de melhorar seus serviços e evitar abertura de demandas no Procon, a Indiana adotou a estratégia de contratar um escritório de advocacia para realizar um trabalho preventivo na empresa. Novos processos foram criados para evitar reclamações dos consumidores.

“A tendência é a demanda de consumidores aumentar cada vez mais. Você ter uma proteção jurídica, é fundamental. (...) agora sempre a maneira preventiva é melhor.” (D1)

“As reclamações no Procon desgastam muito e arranham a imagem. Temos a oportunidade de está evitando esse tipo de prejuízo previamente. Então estamos trabalhando muito em cima disso, temos feito reuniões e estudado caso a caso a fim de minimizar essas incidências de reclamações.” (D4)

Em outubro de 2003, a Ford, juntamente com seus distribuidores lançaram o kit preço fechado. Trata-se de um serviço dirigido aos consumidores que possuem veículos Ford e que desejam realizar manutenção nas oficinas autorizadas da marca. Os preços dos kits são competitivos e incluem as peças e a mão-de-obra para a realização do serviço.

O distribuidor que queria participar da promoção, tinha que aceitar as condições impostas pela Ford, além de pagar uma contribuição para auxílio a propaganda. Os três distribuidores de Salvador quiseram participar da promoção.

As **estratégias de mercados** referem-se ao conjunto de ações destinadas à atração do público-alvo relacionado com as atividades da organização (Andrade Filho, 2000). Esse tipo de estratégia é expresso em declarações que podem mencionar os benefícios oferecidos à comunidade, a ênfase dada ao *marketing* e à diversificação de mercados. Foram identificadas 06 estratégias de mercados na organização pesquisada, apresentadas no Quadro 11.

Neste sentido, a diversificação de mercado e de marcas tem sido uma estratégia constante dos dirigentes da Indiana. Essa estratégia traz como benefícios: menor dependência da montadora e da marca, centralização e especialização de funções, redução de custos administrativos e a adoção de benchmarking entre as empresas do grupo.

“Em função do nosso crescimento a gente consegue reduzir o custo administrativo, ser mais competitivo.” (D1)

“Hoje em grandes cidades, você tem que ter mais de uma marca, isso é uma tendência. O grande benefício é a redução do custo administrativo, e você fica menos suscetível ao mercado. Porque a marca é sempre uma onda. Ela está boa hoje e ruim amanhã. Então, se está boa, você superdimensiona a sua empresa, fica superdimensionado na época ruim. Isso gera muito conflito, muito problema. Então na hora que você tem quatro marcas, você pode remanejar isso de uma melhor maneira.” (D2)

“Você pode ter profissionais melhores e mais bem remunerados, pois seu volume é grande. Se você analisar a complexidade das leis brasileiras não só a nível federal, como estadual, municipal e de pessoal (...) a complexidade é muito grande. Então se você não tem bons profissionais, você fica a mercê de autuações. Então há necessidade de crescimento e centralização, de você poder pagar melhor o funcionário, já que você tem um volume alto, isso diminui muito o teu risco.” (D1)

“Nós investimos em outras revendas, para reduzir custos aqui da Indiana e a gente ter um jogo de cintura maior. Você com uma loja só, dificulta a operação, no caso de uma queda de volume, pois manter os seus custos é muito difícil.” (D3)

“Todo negócio do grupo estava na Ford e hoje já estamos com outra marca. Com isso ganhamos aprendizado e informações. Para mim, o melhor mercado é Ford, porque eu não conheço outro, mas agora posso discutir dentro do próprio grupo e ter uma idéia se meu negócio realmente é o melhor. Podemos fazer fóruns de debate, enfim, cruzar informações.” (D4)

As estratégias de diversificação e ampliação dos pontos de vendas fazem parte dos discursos dos dirigentes estratégicos da Indiana, ou seja, são valorizadas pela empresa. Dessa forma, seus dirigentes decidiram instalar um novo distribuidor Ford em Salvador, chamado Fontana.

Além dos benefícios já citados, a implantação da Fontana melhorou a capacidade de atendimento em Salvador, permitindo a consolidação dos distribuidores Ford já existentes. Esse distribuidor está localizado em uma região de crescimento da cidade e atenderá consumidores de perfil diferente da Indiana.

“O parque circulante tem aumentado, e a Indiana, como os demais distribuidores, já não possui espaço físico suficiente para atender bem a esse parque que cada dia cresce mais. Então nada mais justo do que a implantação de um novo ponto, para que continuemos atendendo bem os nossos clientes, de forma aconchegante e saudável.” (D4)

“Desde que a Ford veio para a Bahia começou haver muito interesse por parte de outros grupos em colocar uma revenda Ford aqui. Então essa estratégia está muito em consolidar a área com os três já existentes. Manter os três e abrir pontos de vendas pra tomar conta de toda área.” (D1)

“A idéia é seguitar um pouco. Lá, a gente vai atuar com um público diferente do da Indiana, pra não haver canibalização do cliente. Por isso que é outro nome, vai ser uma outra marca, outro tratamento. Eu digo que vai ser uma loja diferente. Qual o objetivo? O objetivo é não canibalizar os clientes hoje da Indiana” D1

Além da diversificação dentro da marca Ford, os dirigentes da Indiana têm procurado adquirir distribuidores de outras marcas, como forma de evitar a dependência de um único fornecedor. Diante disso, eles adquiriram um distribuidor Volkswagen em Salvador, ao qual deram o nome de Baviera.

“A gente está com muito investimento da Ford, atualmente com cinco pontos de vendas. São cinco lojas e, portanto, um investimento muito grande na Ford, como sempre fizemos. De repente a gente começou achar o seguinte: ‘*Será que não devemos diversificar?*’ (...) aliamos essa vontade de diversificar com a oportunidade que surgiu com o distribuidor Volkswagen, portanto a compra.” (D2)

“O mercado oscila muito, hoje a Ford está bem, amanhã pode ser a Volkswagen, depois pode ser a Fiat ou a GM. Há uma tendência de você ter várias marcas, já tem vários grupos com várias marcas, e essa é a nossa intenção. A nossa intenção é de expandir com outras marcas.” (D3)

As estratégias de mercado da Indiana não envolvem apenas diversificação e aquisições, eles também venderam a participação acionária na Anira, concessionária de Caminhões Ford em Salvador, cujo capital acionário pertencia 50% à Indiana e 50% à Morena. Como o negócio estava passando por crises e não era o foco dos dirigentes da Indiana, eles resolveram vender para a Morena.

“A venda da Anira decorreu fundamentalmente da falta de lucratividade do negócio, além da perda de participação da Ford no mercado de caminhões, portanto o negócio não era promissor, não tinha perspectiva. (...) nós só tínhamos 50%, era um negócio pequeno para dois donos grandes – Morena e Indiana – com pouca lucratividade, precisando fazer mais investimentos. Então a gente achou que era melhor desfazer a sociedade.” (D2)

“A Anira era pra ser vendida há um ano e meio atrás, mas eu fui voto vencido. O pessoal: ‘*Vamos pegar administração, vamos ver o negócio*’. Eu sempre fui a favor de vender. Primeiro, porque o negócio de caminhões está difícil; segundo, caminhões o cara tem que gostar, tem que ter foco, e a gente não tinha foco. O negócio, na minha opinião, não é lucrativo, é um negócio muito pequeno.” (D3)

No setor automotivo, a qualidade dos produtos perdeu força como motivação para a compra, e as exigências de satisfação do consumidor cresceram. A semelhança entre os veículos tem elevado o papel do pós-venda dos distribuidores como fonte de diferenciação na atração de clientes.

A estratégia de mercado do pós-venda da Indiana está concentrada na fidelização do cliente através do atendimento e da qualidade dos serviços realizados na oficina. Dessa forma, o foco do departamento de peças também são os clientes da oficina. Na Indiana, cerca de 40% das vendas de veículos novos são feitas para clientes antigos ou são indicações destes. Isso demonstra a força do pós-venda na fidelização do cliente.

“A oficina hoje é a principal válvula de saída de peças porque nós não temos um atacado ativo, nem um balcão ativo. Então a oficina hoje é nosso principal foco, eu só tenho a oficina.” (D4)

“Eu acho que em relação a concorrência o nosso atendimento é o diferencial. Hoje 40% das minhas vendas é venda para ex-cliente ou indicação de cliente. Eu vendo cem carros todo mês já garantido pela indicação de clientes e ex-clientes, eu vou buscar o nome do serviço” (D3)

“Meu ponto forte é atendimento. O cliente é nossa principal prioridade (...) o cliente aqui tem que se sentir em casa, esse é o meu principal diferencial. Porque se eu te disser que eu tenho um equipamento ou uma ferramenta técnica aqui dentro diferente dos outros é mentira. Mecânica pra mim aqui em qualquer lugar do mundo é igual, tecnologia hoje é igual, agora o diferencial mesmo é esse atendimento que a gente presta ao cliente.” (D4)

Outra estratégia de mercado utilizada pelos distribuidores Ford em Salvador é a propaganda de forma cooperada. Todo o investimento em mídia é dividido equitativamente entre os três distribuidores, além de contribuições extras da Ford. Tal medida proporcionou a padronização das propagandas e a redução do custo de veiculação.

“Se a gente gasta dinheiro aqui, Morena gasta, Revisa gasta, vamos fazer juntos. A gente otimizou muito a propaganda por conta disso.” (D1)

“Nós anunciamos com o dinheiro da Ford e também com a contribuição do distribuidor. Então todo o anúncio nosso é em conjunto. Nós temos também nossas campanhas individuais, mas tem que ir na mesma linha da campanha regional e nacional. Com isso nosso investimento é menor e estamos sempre na mídia.” (D3)

Além da propaganda cooperada, outra estratégia que envolve a associação entre os três distribuidores é a unificação dos preços de peças e veículos. Essa estratégia foi adotada para preservar a lucratividade dos distribuidores. Como eles vendem os mesmos produtos, o preço era o principal diferencial na venda, só que as margens estavam ficando cada vez menores e o prejuízo foi inevitável. Devido à alta concorrência, todos os três distribuidores pesquisados tiveram grandes prejuízos em 2001, apesar do aumento no volume de vendas. A saída para o problema foi a definição de um preço mínimo para venda, que preserva a margem de lucro dos distribuidores.

“Apesar de sermos concorrentes, também somos parceiros comerciais nesse negócio. (...) trabalhamos procurando harmonia para evitar a autofagia, um engolindo o outro. Portanto essa parceria com eles dois é muitíssimo importante, senão a lucratividade vai lá pra baixo. Se eu vendo o carro por dez mil e ele por nove e oitocentos. O cliente volta pra cá, eu dou nove e setecentos. Vira um leilão e só quem se beneficia é o cliente. Então quando nós nos entendemos e dizemos: *‘Ora, esse carro não deve ser vendido por menos do que isso porque senão vamos ter prejuízo’*. É uma busca de entendimento para evitar que os dois terminem fechando as portas. Os distribuidores Ford são parceiros fundamentais nessa política comercial.” (D2)

5.1.4. Os Atores Sociais Significativos

Para compreender a relação entre os atores sociais significativos e as estratégias organizacionais é fundamental que se conheça o papel dos dirigentes na adoção de estratégias da organização. Na Indiana, os dirigentes estratégicos são influenciados pelas forças ambientais e pelas demandas dos diversos atores sociais. No entanto, as estratégias adotadas na empresa são as por eles consideradas mais adequadas, exercendo, mesmo que de forma limitada, sua vontade e seu voluntarismo.

“Na verdade eu funciono como um catalisador das idéias. Eu ouço todos, desenho um projeto, coloco pra que todos apreciem. Quando todos concordam, modificam alguma coisa, eu faço as adaptações, defino, depois passo pra todos de uma maneira mais clara. Sou um receptor de informações e o cara que põe o negócio para funcionar. (...) todo mundo me influencia.” (D1)

“Já que estou na frente do negócio, estou em contato com os sócios e com a parte operacional e com a Ford e com o mercado, aí eu tenho condição de desenhar melhor a estratégia. Acompanho a Ford, a concorrência, as tendências e faço benchmarking, mas a estratégia não nasce de mim, sou apenas um catalisador.” (D2)

Essas declarações corroboram com a afirmação de Darf e Weick (1984) de que os dirigentes, posicionados em nível estratégico da organização, são os responsáveis pela leitura e interpretação dos contextos e condições que os cercam. Entender por que a Indiana adota determinadas estratégias é entender como esses dirigentes observam e interpretam as pressões do ambiente e dos atores sociais.

Por isso é importante enfatizar que os dirigentes da Indiana valorizam a discussão e busca do consenso como forma de adotar estratégias que dão melhores resultados. Das empresas pesquisadas, a Indiana foi a que mais incorporou as opiniões dos gerentes e funcionários antes de adotar as estratégias.

“Eu faço a coordenação porque o fechamento tem uma pessoa que é quem mais manda aqui na empresa, que é um tal do, do senhor consenso. Então, a gente nunca tem assim, uma palavra final é de fulano, não é bem assim. A gente vai amadurecendo, amadurecendo, quando a coisa está madura há uma concordância por parte de todos. Então quando isso ocorre tudo funciona melhor. As coisas vão e a vitória é de todos, a derrota é de todos. Eu apenas cataliso essas idéias, eu apenas organizo essas idéias e desenvolvo alguns projetos.” (D1)

“Geralmente tem reuniões de gerentes e a gente é um consenso. A gente aqui é muito unido. Apesar de eu ter poder de decidir, de tomar qualquer atitude, por questão de princípio, às vezes a gente pede opinião. A gente sabe o que vai fazer, mas a gente pede opinião para ter consentimento...” (D3)

“Eu tomo a decisão, agora nunca sem uma pesquisa. Mesmo que seja uma pesquisa interna através dos colegas, dos colaboradores, porque eu não posso tomar uma decisão sozinho se as pessoas não estão comigo. Eu posso ter a vontade, mas quem executa também tem que participar dessa decisão. Então eu sempre converso, aqui tudo é muito conversado, muito discutido, e a decisão não é minha só.” (D4)

Com base nos dados obtidos, nas fontes secundárias, nas entrevistas e questionários, foi feita uma análise conjunta, identificando os atores sociais significativos na opinião dos dirigentes da Indiana Veículos. Esses atores foram classificados, pelos quatro entrevistados, de acordo com o nível de influência sobre as estratégias da organização em: nenhuma influência; pouca influência; média influência; muita influência e altíssima influência (vide Tabela 2).

Tabela 2 – Nível de Influência dos Atores nas Estratégias Organizacionais da Indiana Veículos

Atores Sociais Significativos	Nenhuma Influência	Pouca Influência	Média Influência	Alta Influência	Altíssima Influência
Abradif	0	0	4	0	0
Consultores	0	0	2	2	0
Consumidores	0	0	0	1	3
Diretores e Proprietários	0	0	0	1	3
Distribuidores de Outras Marcas	0	0	2	2	0
Distribuidores Ford	0	1	0	3	0
Fenabreve	0	1	1	2	0
Ford	0	0	0	1	3
Ford Credit	0	0	0	2	2
Fornecedores de Tintas	0	2	2	0	0
Funcionários	0	0	0	4	0
Gerentes	0	0	0	4	0
Governo Estadual	0	0	1	2	1
Governo Federal	0	0	2	1	1
Governo Municipal	0	1	2	1	0
Lojas de Veículos Usados	0	1	3	0	0
Lojas e Atacadistas de Peças	2	2	0	0	0
Oficinas Independentes	2	2	0	0	0
Software House	0	0	0	3	1

FONTE: dados primários da pesquisa.

Nota: os valores numéricos correspondem ao número absoluto de respostas para cada categoria.

Na Tabela 2, é apontado o nível de importância que os dirigentes estratégicos atribuem a cada um dos principais atores sociais. Os consumidores, a Ford e os diretores e proprietários são considerados por 75% dos entrevistados como atores de altíssima influência nas estratégias da Indiana. Já as oficinas independentes e as lojas e atacadistas de peças são considerados por 100% dos entrevistados como sem nenhuma ou pouca influência nas estratégias.

Os atores sociais tidos como muito influentes na análise secundária, nem sempre são os mesmos encontrados nos depoimentos dos dirigentes. Por exemplo, o governo federal é considerado por 50% dos entrevistados como um ator de média influência, enquanto na análise secundária constatou-se que, ele exerce grande influência nas estratégias do setor de distribuição. Essa divergência ocorre porque grande parte da influência do governo federal é indireta. Nesse caso, foram consideradas as interpretações dos dirigentes para classificar os atores.

Além do nível influência dos diversos atores sociais, foi estabelecida pelos entrevistados a ordenação de importância de cada um dos atores. Na Tabela 3 é exposto como cada um dos dirigentes, a partir das respostas dadas ao questionário aplicado, interpreta a influência dos diferentes atores sociais. Para os entrevistados, os diretores e proprietários representam os atores mais influentes nas estratégias da empresa, influência que vai decrescendo, sendo que as lojas e atacadistas de peças são os atores cujos interesses são os menos contemplados e considerados pelas estratégias.

Tabela 3 – Os Atores Sociais Segundo a Ordem de Importância (Indiana)

	Dir 1	Dir 2	Dir 3	Dir 4	Média
Diretores e Proprietários	1	2	1	2	1,5
Ford	4	1	2	3	2,5
Consumidores	7	4	3	1	3,8
Gerentes	2	5	5	5	4,3
Funcionários	6	6	6	6	6,0
Ford Credit	14	3	4	7	7,0
Distribuidores de Outras Marcas	5	9	9	8	7,8
Distribuidores Ford	12	7	8	4	7,8
Abradif	11	8	7	11	9,3
Lojas de Veículos Usados	13	13	10	9	11,3
Software House	3	15	15	13	11,5
Fenabreve	8	16	14	12	12,5
Consultores	9	17	16	10	13,0
Governo Estadual	16	10	11	15	13,0
Governo Federal	17	11	12	16	14,0
Fornecedores de Tintas	10	18	17	14	14,8
Governo Municipal	18	12	13	17	15,0
Oficinas Independentes	15	14	18	18	16,3
Lojas e Atacadistas de Peças	19	19	19	19	19,0

FONTE: dados primários

■ Alta Influência ■ Média Influência ■ Baixa Influência

Notas: (1) a sigla Dir no topo da tabela significa Dirigente.

(2) em cada coluna é apresentada a ordenação de importância dada pelo dirigente, para cada um dos atores.

(3) Média: corresponde à média aritmética simples da ordem de importância atribuída pelos quatro dirigentes.

Após a análise das entrevistas e dos resultados das tabelas 2 e 3, os atores sociais listados foram classificados em três categorias: os seis primeiros (em azul) são os de maior influência nas estratégias da empresa; em um nível intermediário estão os nove posteriores (em marrom); e os de menor influência nas estratégias empresariais são os quatro últimos (em preto).

A importância de cada ator é variável no tempo e muda nos diversos distribuidores, ou seja, a forma como os atores são ordenados é resultado de múltiplas percepções. Na

seqüência, descrevem-se separadamente as características dos principais atores sociais e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

Atores de Alta Influência nas Estratégias Organizacionais

Os atores de maior influência nas estratégias adotadas na Indiana são: Diretores e Proprietários, Ford, Consumidores, Gerentes, Funcionários e Ford Credit.

Os diretores e proprietários foram considerados pelos entrevistados os atores de maior influência, pois além de serem responsáveis pela leitura e interpretação do ambiente, têm a autoridade para definir as políticas e estratégias a serem seguidas. Entretanto seu poder é limitado por pressões institucionais e de outros atores.

“Estamos sempre buscando visualizar o mercado, acompanhar a evolução do mercado. Porque senão a gente morre.” (D3)

“Como os diretores estão viajando, estão em contato com outros distribuidores, estão em contato com Fenabreve, com outros distribuidores de outras marcas, lendo revistas de interesse (...) isso faz com que ele tenha uma idéia sobre o que está acontecendo e a partir daí que eles influenciam.” (D1)

“A diretoria da Indiana depende da Ford para adotar as principais estratégias.” (D2)

A Ford é o ator externo de maior influência sobre as empresas pesquisadas. Todos os entrevistados percebem o poder da montadora e interpretam como legítimas a maioria das decisões por ela tomadas. Dessa maneira, a Ford possui grande autoridade formal e informal sobre seus distribuidores.

“Os produtos, as estratégias de preços, as estratégias de vendas, enfim o negócio da gente só existe por causa dela e acabou. Se não existisse o produto que ela fornece, se não existisse uma estratégia correta, o negócio não teria nenhum resultado. Então a Ford é o principal, é em função dela que a gente estabelece tudo mais.” (D2)

“A Ford influencia com treinamento, com produtos, porque para cada produto tem um posicionamento. (...) o próprio pessoal do distrito que traz informação de outras revendas, que busca ajudar a gente a melhorar tudo. A implantação do Serviço Total Ford, do Quality Care, do Q.C.P influenciaram muito os procedimentos internos. A Ford é quem dita muita coisa como a gente deve fazer.” (D1)

Já o consumidor é percebido como importante fonte de *feedback* sobre o desempenho do distribuidor. Na Indiana, as opiniões e reclamações dos clientes são discutidas nos diversos níveis hierárquicos, implicando em mudanças nos processos e estratégias da organização.

“O cliente dá informação, mostra o que estamos fazendo de errado e de certo. Quando fazemos a pesquisa do Q.C.P., levantamos as necessidades do cliente. Em cima das informações do cliente é que a gente vai trabalhar as soluções.” (D1)

“O cliente é quem paga o nosso honorário, é quem compra os nossos produtos, é quem utiliza dos nossos serviços. Ele é a coisa mais importante que a empresa tem. Então estamos sempre fazendo o que for possível para satisfazer o nosso cliente. Não podemos deixar nosso cliente de lado.” (D3)

“O negócio é completamente voltado ao cliente. Tudo que é ouvido e que é medido no contato com o cliente é tratado de uma forma especial em nosso negócio. O cliente está nos alertando sobre como devemos fazer, de que forma devemos atendê-lo. Ele é um grande influenciador de nossas estratégias.” (D4)

Os gerentes e funcionários são o elo de ligação entre os consumidores e os diretores e proprietários. É através da interpretação e opinião deles que muitas decisões são tomadas. Em alguns distribuidores, o poder de decisão desses atores é bastante limitado. Entretanto, entre os três distribuidores pesquisados, é na Indiana onde eles possuem a maior autonomia de ação e decisão.

“São os gerentes que estão à frente das dificuldades do dia-a-dia. Eles vão buscar soluções e a gente vai discutir. Cada gerente tem uma visão, o gerente de peças tem uma visão, o gerente de serviço tem outra, o gerente de vendas tem outra, de seminovos tem outra, administrativo tem outra. Então, diante de cada problema, eles trazem soluções diferentes. São soluções estratégicas para resolver um determinado tipo de problema.” (D1)

“Os gerentes são o nosso olho, o nosso braço para executar junto aos funcionários as estratégias que nós determinarmos. (...) os gerentes são pessoas fundamentais para transmitir aos funcionários as políticas que a diretoria estabelece.” (D2)

“A influência deles vem na implantação das estratégias, das mudanças e da motivação para atender o cliente. Precisamos buscar parceria, a concordância do funcionário. Porque quando ele está disposto, você consegue realizar as mudanças necessárias. Mas se você não tem essa aprovação do funcionário, vai enfrentar dificuldades.” (D4)

O Ford Credit oferece linhas de crédito para a manutenção dos estoques dos distribuidores e planos de financiamento especiais para os consumidores de veículos novos e usados. Por isso, a política de taxas de juros e os planos de financiamento oferecidos pelo banco influenciam as estratégias e as vendas das empresas estudadas.

“O Ford Credit é quem libera o crédito, é quem está sintonizado com as políticas comerciais da companhia, ou seja, a companhia tem um volume de veículos num momento para poder desovar e depende do banco para fornecer o crédito. A flexibilidade do Banco Ford é muito importante na questão da linha de crédito. As taxas que ela apresenta que têm que ser competitivas, de maneira que a estratégia do banco tem que viver sintonizada com a estratégia da Ford de maneira que as duas se constituem quase em uma.” (D2)

Atores de Média Influência nas Estratégias Organizacionais

A segunda categoria de atores segundo o grau de influência é formada por: distribuidores de outras marcas, distribuidores Ford, Abradif, lojas de veículos usados, *software house*, fenabreve, consultores, governo estadual e federal.

Os distribuidores de outras marcas, além de concorrentes diretos na venda de veículos, também são responsáveis por pressões isomórficas. Já os distribuidores Ford, além de exercerem essas mesmas influências, também são responsáveis por práticas colaborativas e associativas que influenciam as estratégias das empresas estudadas.

“Nós fazemos benchmarking não só aqui no Brasil como também lá nos Estados Unidos. Ano passado a gente visitou os Estados Unidos e também visitamos muito a Fiori. Isso é fundamental, porque tem sempre alguém fazendo alguma coisa nova e é melhor que a gente veja já funcionando antes de implantar uma coisa nova aqui. Fazemos adaptações, alguns testes e aí funciona. Depois medimos se valeu a pena ou não. A gente olha muito para o que os outros distribuidores estão fazendo de novo.” (D1)

“São importantes em função da propaganda cooperada e em função do acordo de preço. A própria parceria que temos influencia nossas estratégias. No mercado hoje é importante ter uma boa parceria com os distribuidores da região.” (D3)

Devido ao grande poder das montadoras, as associações patronais têm a função de tentar reduzir os desequilíbrios nas negociações entre os distribuidores e as montadoras. Além disso, elas têm contribuído para a difusão de temas, valores e normas que fazem parte do ambiente institucional do setor de distribuição.

A principal diferença entre a Abradif e a Fenabreve é que a primeira exerce seu papel priorizando a relação entre a Ford e seus distribuidores. Já a segunda tem um contexto de atuação mais amplo, que envolve as montadoras, os distribuidores e o governo.

“Como associação, a Abradif defende os interesses coletivos da categoria, negocia questões em um nível que nós não podemos negociar, a exemplo do fundo de capitalização, do juros de Floor-Plan, de políticas de vendas, de volume de produção. Enfim, tudo aquilo que é macro, além de ser a guardiã da convenção da marca.” (D2)

“Todos os treinamentos da Abradif são de grande importância para o distribuidor. Ela está sempre atualizada sobre contexto do negócio e passa as informações para a gente.” (D4)

“A Fenabreve tem uma visão geral de todas as marcas e a Abradif só de uma marca. A Fenabreve tem essas palestras e informações. O que a gente precisa é de dados e a Fenabreve fornece muitos dados. O congresso da Fenabreve com as palestras dá todas as tendências.” (D1)

“A Fenabreve é um laboratório que deixa os distribuidores bem atualizados sobre tudo que acontece no cenário de distribuição. Quer dizer, em serviços, peças, vendas entre outros.” (D4)

O sistema de gestão utilizado pelo distribuidor condiciona seus processos e pode ser um diferencial competitivo em relação aos concorrentes. Assim a *software house* transfere tecnologia e *know-how* para os distribuidores que atende, reforçando o isomorfismo estrutural.

Durante a fase de coleta de dados, a Indiana estava mudando de *software house*, ou seja, estava implantando um novo sistema de gestão. Essa ação estava relacionada à insatisfação dos dirigentes da empresa com os serviços oferecidos pela empresa anterior.

“A SoftHouse influencia muito. O programa é desenvolvido para atender concessionárias, só que ele é adaptado a um monte de concessionária. É um produto muito trabalhado por todas as concessionárias onde esse programa opera. Todos os processos das concessionárias estão escritos praticamente no sistema. Então ele vai te influenciar nos processos, na forma de atendimento e contabilização.” (D1)

A Indiana tinha realizado trabalhos de consultoria com Cláudio Pinho na área de serviços, Pedro Toma na área de peças e Amos Lee na área de vendas. Estes são palestrantes dos cursos oferecidos pela Abradif e foram responsáveis pela implantação de novos processos e estratégias na empresa.

É importante salientar que todas as empresas pesquisadas contrataram os serviços de alguns desses consultores, demonstrando a importância da Abradif na formação do contexto de referência dos distribuidores. Esses consultores, assim como a *software house*, são responsáveis pela elaboração de processos e pelo fornecimento de *know-how*, reforçando o isomorfismo estrutural do setor.

“Nós contratamos Pedro Toma, Cláudio Pinho e o Amos Lee através dos cursos da Abradif. (...) os treinamentos que Abradif dava eram muito teóricos e o gerente chegava aqui e não sabia pôr em prática aquilo que ele via lá. Então quando a gente contratou consultores eles puderam acompanhar a implantação.” (D1)

“A consultoria de negócio é muito saudável, pois por mais experiência que você tenha, por mais que você pesquise, por mais que você traga oportunidade de mudança para dentro de sua empresa, você precisa de pessoas com olhos críticos. Para te dizer: ‘Olha! A sua idéia é legal, mas que tal fazer desse ou daquele jeito? Olha! O mercado está dizendo que essa é uma nova tendência.’ Porque muitas vezes não temos condições de fazer uma pesquisa de mercado e direcionar o nosso negócio para as tendências. O mercado muda constantemente e você tem a necessidade de mudar para surpreender o cliente, e uma consultoria nesse momento é muito importante.” (D4)

Os governos federal e estadual exercem influência indireta e direta sobre as estratégias dos distribuidores. As mudanças na economia, no sistema tributário e na legislação trabalhista influenciaram estratégias adotadas na Indiana. Como exemplo dessa influência pode-se citar a redução de IPI feita pelo governo, em agosto de 2003, que gerou o aumento das vendas no distribuidor. Já a compra de veículos, peças e serviços pelo governo da Bahia influencia diretamente o resultados das vendas e da lucratividade da empresa.

“A gente fica atento também ao governo para ver qual encaminhamento está se tendo. Se o governo baixa a taxa de juro, melhora o mercado, ou seja, quem faz o mercado é o governo. Você tem que estar atento a ele para avaliar seu dimensionamento.” (D1)

“O Governo Federal influencia quando toma alguma atitude, como essa redução do IPI.” (D3)

“O Governo do Estado particularmente tem influenciado, porque aqui na Bahia há um decreto de padronização da frota. Com a vinda da fábrica para aqui, a frota do governo passou a ser padronizada com veículos Ford. Então, logicamente o Governo do Estado tem contribuído muito para o crescimento da nossa participação de mercado e nossa lucratividade.” (D2)

Atores de Baixa Influência nas Estratégias Organizacionais

O grupo de atores que exercem pouca influência nas estratégias da Indiana é formado pelos fornecedores de tintas, governo municipal, oficinas independentes e lojas e atacadistas de peças. Esses são pouco considerados pelos dirigentes nas decisões estratégicas.

Fica evidente que a forma como cada ator é interpretado muda com os diversos entrevistados. Na seqüência, descrevem-se separadamente as diversas formas por meio das quais os atores sociais influenciam a adoção de estratégias na Indiana e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

5.1.5. Formas de Influência

Este item está reservado à análise das formas utilizadas pelos atores sociais significativos para influenciar a adoção de estratégias na Indiana. Tendo como base as treze formas de influência constantes do Quadro 6, foi investigada a atuação dos atores sociais significativos, com base na interpretação dos dirigentes da empresa.

A criação do departamento de gestão de pessoas foi resultado de uma **recomendação** da gerente administrativa da Indiana. A idéia dela foi discutida entre os dirigentes estratégicos e aceita pelo grupo.

“Foi Kátia que sugeriu isso, já que a gente tava tendo muito problema de informações que não era distribuída corretamente na empresa. Começaram a acontecer problemas e aí houve a sugestão de Kátia para que se criasse o departamento de Gestão de Pessoas e aí houve a concordância de todos.” D1

Já a contratação de estagiários foi influenciada involuntariamente por dois atores sociais. O primeiro foi a Fiori Veículo, que é uma **referência** no setor de distribuição nacional, desde 1998, quando conquistou o posto de maior distribuidor em vendas da rede Fiat pelo segundo ano consecutivo e conseguiu ser também a melhor empresa do setor de comércio atacadista, pelos critérios de desempenho de Melhores e Maiores da revista Exame (Exame, 1998). Os dirigentes da Indiana visitaram a Fiori e conheceram sua política de contratação de estagiários, que posteriormente foi implantada na empresa.

Nesse caso o isomorfismo mimético não é derivado das incertezas ambientais, mas da percepção da atuação próspera da Fiori. O prestígio e o sucesso, percebidos pelos dirigentes da Indiana, fizeram da Fiori uma referência para o grupo.

O segundo ator que influenciou involuntariamente a adoção dessa estratégia foi o Governo Federal. Em consequência da **legislação** trabalhista brasileira, a contratação de estagiários é mais simples e menos onerosa do que a contratação de um funcionário efetivo.

“Nós visitamos a Fiori em Recife e eles tinham uma equipe de estagiários na área de vendas. (...) com o lançamento do novo Fiesta a gente sabia que ia ter um grande fluxo de loja, e começamos um projeto piloto com alguns vendedores, sendo assessorados por estagiários. O negócio foi dando resultado e começamos a ampliar, e hoje nós temos um estagiário para cada vendedor.” (D3)

“Outras empresas começaram a contratar estagiários e a gente viu que a lei mudou e que é um custo menor. Então a gente começou a contratar e foi uma coisa que foi dando certo. Começamos devagarzinho, foi dando certo, fomos ampliando. Hoje nós temos um número significativo de estagiários.” (D1)

A Indiana tem focado os treinamentos da Ford, apesar de considerá-los de baixa qualidade. Isto é consequência de uma política de **barganha**, a qual beneficia o distribuidor que envia seus funcionários para realizar os cursos oferecidos pela Ford, pois ele recebe pontos na avaliação do Quality Care, que pode resultar em recompensas monetárias.

“Sigo muito o treinamento da Ford, embora eu não apóio, porque os treinamentos da Ford são péssimos. De péssima qualidade o treinamento Ford, é muito ruim. Eu envio porque sou obrigado a mandar, justamente pela pontuação do Quality Care. Mas tudo que a Ford oferece hoje em nível de curso é inferior a dez anos atrás, em nível de qualidade.” (D4)

O programa Quality Care, criado pela Ford para avaliar e recompensar seus distribuidores, foi uma **referência** para os dirigentes da Indiana, ao reformularem a política de remuneração de seus funcionários. Ademais, a **troca de informações** com outras empresas, reforçada por matérias em revistas especializadas, influenciaram a decisão dos dirigentes de adotar a estratégia.

“Estamos desenvolvendo um plano de cargos e salários, no qual as pessoas ganham pela produção, mas também por seu nível técnico. Queremos incentivar as pessoas a treinarem e estudarem. Vamos submeter a pessoa a cada semestre a uma avaliação interna, para que ela continue se desenvolvendo, como o Quality Care. Não somos

avaliados? Se a Ford está fazendo isso comigo, por que não fazer com meus funcionários?” (D4)

“...visitando outras empresas que fazem dessa maneira e lendo. (...) saíram várias reportagens sobre isso na revista exame e em outras revistas, mostrando que quanto mais você remunerar em cima de um processo melhor. Então a gente experimentou em alguns lugares, viu que é melhor e a gente partiu para fazer em tudo. Porque a gente não faz de vez, a gente experimenta, faz adaptações e a partir daí amplia.” (D1)

A implantação do Call Center na empresa foi idéia de um dos diretores da Indiana, que pesquisou sobre marketing ativo. Nesse caso, o diretor acessou informações que o ajudaram a ter uma nova visão sobre o processo de venda. Logo, os fatores primordiais da adoção da estratégia foram a **informação** e a vontade do diretor.

“Eu que tive a idéia do Call Center. Porque eu li reportagens sobre marketing ativo. (...) a primeira vez eu estava querendo fazer um programa de test-drive e contratei uma empresa de Call Center, paguei por isso. Só que o programa do terceirizado não era do jeito que a gente queria, aí nós adaptamos a nossa realidade.” (D1)

“Tenho uma revista americana que tem um concessionário nos Estados Unidos que 35% dos negócios hoje do concessionário vem através do Call Center.” (D1)

A ampliação da linha de crédito da Indiana foi influenciada por fatores ambientais e por um ator social. A melhoria do ambiente macroeconômico brasileiro aliado a um melhor desempenho da Ford levou ao crescimento das vendas dos distribuidores da marca nos últimos dois anos. Nesse caso, a Ford, além de ter influenciado de forma **causal**, com a melhoria dos seus produtos, também **exigiu legalmente** através da assinatura do *Business Plan*²² que a Indiana aumentasse as linhas de crédito.

“Foi uma pressão da Ford. (...) através do *Business Plan*, a Ford diz o quanto ela quer.” (D1)

As decisões que vinham sendo tomadas pelo Procon de Salvador, a favor de consumidores que reclamavam da Indiana, levaram-na a contratar um escritório de advocacia para realizar um trabalho preventivo. Novos processos foram criados para evitar reclamações

²² O Business Plan é um acordo assinado anualmente entre a Ford e o distribuidor, no qual este se compromete a atingir metas de desempenho acordadas entre as partes.

dos consumidores. Nesse caso, a **regulação** exercida por uma agência do Estado influenciou involuntariamente a mudança.

A Ford conseguiu convencer a Indiana a participar da promoção do kit preço fechado, através de **ameaças**. A estratégia usada pela montadora foi pressionar o distribuidor diretamente através de seus representantes, e indiretamente através dos clientes, que receberam malas-diretas sobre a promoção. Nenhum dos entrevistados permitiu que seus comentários sobre as ameaças veladas, feitas pelos representantes da Ford, fossem gravados.

“A Ford empurrou isso pela garganta adentro, pois os clientes estão com mala-direta e eu tenho que fazer isso. Eu ia sofrer retaliações por parte do cliente porque ele ia certamente procurar alguém que fizesse, e eu tenho certeza, os nossos concorrentes iriam. Então nesse momento eu tenho que estar junto com o cliente, mesmo perdendo, porque em algum momento essa campanha vai acabar e aí vai ser a minha vez.” (D4)

“Vemos que não tem jeito porque é uma campanha nacional e acompanhamos. Sabemos que isso é uma pequena parte do relacionamento que temos com a companhia. Temos que administrar isso, pois a companhia é muito grande e às vezes é difícil se mudar algumas coisas. Tentamos nos adaptar a isso, é uma questão de adaptação para tentar perder o mínimo possível.” (D1)

A estratégia de ampliação do número de pontos de venda e diversificação de marcas foi estabelecida depois que os dirigentes assimilaram e compartilharam a crença de que isso propicia redução de custos, aumento da lucratividade e uma menor dependência das montadoras.

“Hoje, em grandes cidades, você tem que ter mais de uma marca, isso é uma tendência. O grande benefício é a redução do custo administrativo e você fica menos receptível ao mercado. Porque a marca é sempre uma onda. Ela está boa hoje e ruim amanhã. Então se está boa você superdimensiona a sua empresa, fica superdimensionado na época ruim. Isso gera muito conflito, muito problema. Então na hora que você tem quatro marcas você pode remanejar isso de uma melhor maneira.” (D1)

Mesmo acreditando na importância da diversificação de marcas e mercados, os dirigentes da Indiana decidiram vender a Anira caminhões, pois a empresa vinha apresentando resultados financeiros insatisfatórios. Fica mais uma vez evidente que a lucratividade do negócio é um fator preponderante nas estratégias adotadas na empresa.

“A idéia surgiu quando eu vi os balanços e percebi que não era um negócio muito bom e que estava tirando o nosso foco. Eu propus isso na reunião e houve concordância dos sócios.” (D1)

A **associação** vem sendo usada constantemente entre a Indiana e os outros distribuidores Ford, em Salvador. Seja na contratação de uma empresa para fazer a entrega dos veículos destinados ao governo da Bahia, seja na unificação de preços e no investimento em propaganda de forma cooperada, os distribuidores de Salvador vêm fazendo associações importantes. O motivo determinante para que isso ocorra é a crença dos dirigentes de que os resultados são benéficos para todos.

“Um concorria com o outro e chegamos à conclusão que estava ruim para todo mundo. Hoje nós só damos desconto quando a gente vê que não tem jeito por causa da concorrência, às vezes a gente está com um modelo em grande quantidade no estoque. (...) o relacionamento com a Morena e com a Revisa nesse sentido é muito bom. Com isso passamos a ter uma lucratividade melhor. (...) Se você tiver um pouco de habilidade, conversar uma vez, duas, três, você termina conseguindo. Espero que isso continue por muitos e muitos anos. Se depender da Indiana, a propaganda cooperada e a manutenção de preços vai continuar sempre. Nós estamos aqui para ganhar dinheiro, e se a gente não ganhar dinheiro, não sobrevive.” (D3)

Dois fatores secundários contribuíram para que os casos de associações relatados tenham dado certo. O primeiro foi o apoio da Ford, que incentivou os distribuidores a unificarem os preços e a propaganda como forma de padronizar as mensagens e promoções, melhorando a imagem da marca. O segundo fator foi a existência de apenas três distribuidores Ford em Salvador, o que facilitou as conversações e os acordos.

Entretanto, nem sempre as associações são possíveis. No caso da relação entre os distribuidores e as seguradoras de veículos, a situação foi diferente. Os distribuidores de Salvador tentaram fazer uma **associação** para exigir que as seguradoras aumentassem os valores pagos pelos serviços. Contudo, o objetivo não foi alcançado, pois as seguradoras utilizaram **ameaças** e **barganhas** para aflorar as divergências e a competitividade entre os distribuidores, enfraquecendo a confiança entre os membros do grupo.

“A seguradora enxerga a falta de união dos distribuidores e tira proveito. Ela pode chegar aqui e propor uma coisa e se eu não aceitar ela vai adiante com a convicção de que alguém vai fechar. Ela oferece o preço mais barato e se a gente não aceitar, alguém ali na frente se abre. Trabalho com poucas seguradoras porque elas querem o maior desconto possível em peças e ainda querem pagar um terço da mão-de-obra que você cobra ao público. (...) tivemos algumas reuniões aqui, formamos um grupo

de distribuidores de todas as marcas e estávamos levantando essas questões. No momento em que resolvemos nos fechar para não acumularmos prejuízos, muitas empresas que tinham aceitado a proposta abriram. Aí todas essas companhias de seguro migraram para essas empresas que abriram e a gente ficou sem o serviço. De certa forma elas são importantes para girar o nosso estoque. Por isso não posso tirar a venda para as seguradoras.” (D4)

As formas utilizadas pela Ford para influenciar as ações e o comportamento da Indiana merecem atenção especial. Isso, porque a montadora e o distribuidor possuem uma relação de dependência mútua, na qual os dois possuem alguma agência. Entretanto, a dependência entre esses atores não é igual, cabendo à montadora papel principal na relação, devido ao seu poder. A montadora provê aos distribuidores orientação, assistência, supervisão e controle, para que eles operem dentro de critérios padronizados.

“Temos um relacionamento muito próximo, então os interesses da Ford são interesses comuns aos nossos na maioria das vezes. Estamos sempre buscando uma solução pra vender mais, pra ganhar mais.” (D1)

Em um estudo realizado com a indústria automobilística nos Estados Unidos, Lusch (1976) identificou as principais assistências que as montadoras provêem aos distribuidores: propaganda nacional e local; treinamento para executivos, vendedores e mecânicos; garantia de produtos; manuais de serviço; representantes da montadora. Nessa pesquisa pôde-se constatar que no Brasil, além dessas assistências, existem: crédito especial para manutenção de estoques; taxas especiais de financiamento para venda de veículos; programas especiais, entre outros.

Os programas desenvolvidos pela Ford – QCP, Quality Care, entre outros - têm grande influência nas ações da Indiana. Eles funcionam como uma **barganha** na qual o distribuidor é recompensado por atingir os objetivos estipulados pela Ford.

O QCP. (Qualidade, Compromisso e Participação) é um programa que mede a satisfação do cliente e a qualidade dos serviços prestados pelo distribuidor, por meio de pesquisas periódicas enviadas pela Ford. Através dos dados dos questionários e da opinião dos clientes, a Indiana investe na evolução da qualidade de serviço de seus departamentos.

“O Q.C.P. é um programa que tem a maior influência na qualidade do que fazemos. Ele é o instrumento de maior peso aqui dentro, no que diz respeito às influências

sobre as nossas mudanças. A partir da pesquisa do Q.C.P. a gente ouve o cliente, levanta as necessidades de mudanças e trabalha em cima disso.” (D4)

Já o Quality Care é um programa de certificação da Ford, que incentiva os distribuidores que investem na excelência do atendimento e serviços prestados aos clientes. O programa concede benefícios para o distribuidor que obtém boa pontuação nos critérios de avaliação. A implantação dos Telecursos de 1º e 2º grau é um exemplo da influência do Quality Care nas ações da Indiana, visto que a escolaridade dos funcionários é um dos critérios de avaliação do programa.

“Temos o Telecurso do 1º Grau e 2º Grau que está mais direcionado ao pessoal da oficina porque é o pessoal que tem o nível de escolaridade mais baixo, que não conseguiu concluir.” (D4)

“O Quality Care foi uma grande sacada da Ford, para premiar os melhores.” (D4)

Contudo, nem sempre os interesses da montadora são os mesmos do distribuidor. Neste caso, freqüentemente a montadora impõe coercitivamente seus interesses, cabendo ao distribuidor a tentativa de negociar, antes de aceitá-los.

“A relação entre a Ford e o distribuidor é igual à de um casamento, portanto entre tapas e beijos. Em alguns momentos sempre em absoluta harmonia e tranqüilidade, em outro turbulentos. Porque a companhia tem seus problemas, tem suas políticas, às vezes equivocadas, tem seus processos altamente deficitários, às vezes precisando de melhorias. (...) ela cria constantemente tempestades, solavancos na relação, fatos que não deveriam acontecer, medidas às vezes não negociadas com a Abradif. É, portanto, uma relação complicada, porque não depende de nossa vontade, são medidas que ela toma e atinge coletivamente e a gente vai administrando naquilo que é possível, exigindo de nós uma vigilância constante.” (D2)

O distribuidor sabe que se for contra os interesses da Ford, ou se tiver baixo desempenho operacional, provavelmente receberá **retaliações**. Por outro lado, quando existe conformidade e bom desempenho, o distribuidor é recompensado e reconhecido. Sendo assim, mesmo não concordando com algumas diretrizes da Ford, a Indiana tende a seguir a orientações impostas.

“Temos uma parceria muito grande com a Ford. Nós temos uma excelente participação de mercado e essa parceria é boa para Ford e para a gente. (...) temos uma relação boa com as pessoas que trabalham na companhia, e em função da nossa participação de mercado, somos tratados de uma maneira especial.” (D3)

“Procuramos sempre estarmos sintonizados com a Ford. (...) se você pensa em mudar e não tem o suporte necessário do seu principal fornecedor para que isso aconteça é como você remar contra a maré, você vai estar sozinho. Eu não sei se conseguiríamos grande coisa. Então, por mais divergência que exista, você tem que estar sempre caminhando em direção ao cliente, junto com o seu fornecedor.” (D4)

Diante do exposto, fica evidente que a pressão do ambiente e dos diversos atores influenciaram as estratégias adotadas na Indiana. Entretanto é importante destacar que apesar da influência, diversas estratégias adotadas foram consequência da vontade dos próprios dirigentes, que estão sempre coletando e interpretando as informações do ambiente.

5.2. O CASO MORENA VEÍCULOS

Nesse item é apresentado um breve histórico da Morena Veículos, em seguida é feita a caracterização dos dirigentes estratégicos entrevistados e também são identificadas as estratégias adotadas na empresa. Além disso são verificadas a extensão da influência dos atores sociais e as diversas formas por meio das quais eles influenciam a adoção de estratégias na empresa em estudo.

5.2.1. Breve Histórico da Morena Veículos

A Morena é uma das empresas do grupo Modesto Cerqueira, fundado em 1972, na cidade de Feira de Santana, no estado da Bahia. O grupo iniciou suas atividades com a Norauto, que é hoje o maior distribuidor Ford do interior da Bahia. Posteriormente passou a representar a Fiat, com o distribuidor Jacuípe Veículos, também localizado em Feira de Santana.

No final da década de 80, o grupo começou a diversificar as atividades com a inauguração da TV Suabé, retransmissora da Rede Globo para a Região de Feira de Santana. Nessa mesma época, foi constituída a Suabé Participações, empresa responsável pela administração dos bens dos sócios do grupo Modesto Cerqueira.

Seguindo a fase de crescimento do grupo, em agosto de 1996, foi homologada pela Ford Motor Company, a Morena Veículos, distribuidor da marca na cidade de Salvador. Em 2001, ampliando ainda mais os negócios na marca Ford, o grupo abriu uma filial da Morena

no bairro do Rio Vermelho, na cidade de Salvador, e em 2003, passou a ser proprietário de 100% do capital da Anira, distribuidor de caminhões Ford, também em Salvador.

Nesses sete anos de existência, a Morena se consolidou como a principal revenda do grupo e registrou em 2003 um recorde de 2.186 veículos vendidos, além de uma passagem média mensal de 1.300 veículos em sua oficina. O distribuidor emprega 130 funcionários e 35 estagiários que seguem o lema “servir o cliente, fazendo o seu caminho melhor”.

Como resultado de seu trabalho, a Morena destaca-se entre os melhores distribuidores do país, sendo premiada com o Top of Mind 2002 e com os *Chairman's Award* 2002 e 2003.

5.2.2. Caracterização dos Entrevistados

A Morena possui dois diretores e três gerentes, sendo que três deles compõem a amostra pesquisada. Assim, para caracterizar os respondentes da pesquisa, destacam-se neste item seus dados de identificação, tais como idade, formação, tempo de trabalho na empresa e no cargo, evolução na organização.

No que se refere à formação acadêmica, obteve-se que os três dirigentes entrevistados são graduados, sendo que dois no curso de Economia e um no curso de Administração. Com relação à idade dos dirigentes, obteve-se como média 46,2 anos, sendo relevante destacar que nessa organização está o participante mais jovem da pesquisa.

Já considerando o tempo de permanência na empresa, constatou-se que todos os dirigentes ingressaram no distribuidor desde a sua fundação, sendo que um é fundador-proprietário do grupo Modesto Cerqueira. O tempo de permanência no cargo é alto, podendo-se destacar que dois entrevistados ocupam a função desde a fundação da empresa.

5.2.3. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais

Neste item são identificadas as principais estratégias adotadas, com base nas entrevistas realizadas. Assim como nos outros distribuidores, na Morena as estratégias são repassadas para os funcionários predominantemente de forma verbal. Existe pouca formalização das estratégias adotadas, ou seja, existem poucos documentos escritos.

Entretanto através das entrevistas foi possível levantar as principais estratégias, visto que fazem parte do dia-a-dia da empresa.

Como na análise da organização anterior, foi elaborado um quadro resumo (vide quadro 12) no qual se classificam as estratégias nas categorias de Recursos, Produtos e Mercados, a partir de suas respectivas características. Em seguida, trata-se de cada uma delas separadamente e reproduzem-se alguns trechos que melhor ilustram o que foi constatado.

Quadro 12 – Estratégias Adotadas na Morena Veículos

Estratégias de Recursos	Remuneração de acordo com a média do mercado. Contratação de Estagiários. Foco no Treinamento da Abradif e da Ford. Implantação do Call Center. Unificação da estrutura administrativa da Anira Caminhões e Morena. Contratação de empresa de auditoria para refazer os controles internos do distribuidor. Ampliação da linha de crédito Ford.
Estratégias de Produtos	Associação com a Indiana na contratação de uma empresa para fazer a estocagem e a preparação de entrega dos veículos destinados ao Governo da Bahia. Criação de empresa (SetCar) para realizar serviços especiais. Implantação do Kit preço Fechado.
Estratégias de Mercado	Aquisição da Anira Caminhões. Desenvolvimento de novo modelo de vendas. Criação de estrutura para a venda de peças no atacado. Investimento em propaganda de forma cooperada. Unificação dos preços de peças e veículos dos distribuidores Ford em Salvador.

FONTE: dados secundários e primários da pesquisa.

O primeiro conjunto de ações refere-se às **estratégias de produto**, que se referem à forma como a organização vem alocando seus recursos materiais, humanos, tecnológicos e financeiros. Nesse conjunto foram identificadas sete estratégias principais adotadas na Morena.

Como ponto de partida, pode-se constatar a estratégia da organização em remunerar os funcionários de acordo com a média do mercado, como forma de reduzir os custos. Para tanto, são feitas pesquisas para verificar os salários pagos pelos outros distribuidores e são realizadas as adequações necessárias.

“A gente faz pesquisa de mercado e direciona cada setor. (...) Quando tem um funcionário que a gente acha que está muito caro, a gente acaba demitindo. Se for um cara que realmente é bom, mas está caro, trazemos para o mercado.” (M1)

A estratégia de contratar estagiários para os diversos departamentos é adotada em todos os distribuidores pesquisados. O principal motivo para adoção dessa estratégia é a busca pela redução de custos, visto que os estagiários recebem somente a bolsa auxílio sobre a qual não incorrem encargos sociais. Além disso, os estagiários têm bom nível educacional e estão motivados pela busca da efetivação na empresa.

“Um dos maiores custos que se tem hoje é o de pessoal, porque essa carga tributária do país é um absurdo. Isso aliado com a informatização fez com pudéssemos contratar uma mão-de-obra menos especializada e experiente, mas que são estudantes com bom nível cultural e com vontade de aprender. Chegamos à conclusão que muitos cargos da revenda poderiam ser ocupados por estagiários, que teriam um custo menor e que futuramente poderiam ser efetivados.” (M2)

“Todo mundo está partindo para isso. Os encargos sociais estão pesando muito na folha e a saída que encontramos é o estagiário, porque a cooperativa não é segura, prestação de serviço não é segura. A alternativa de menor risco de passivo futuro é o estagiário.” (M1)

O Treinamento da Morena, assim como da Indiana, está focado nos cursos oferecidos pela Abradif e Ford. Estes cursos, além de estarem voltados para o dia-a-dia do distribuidor, contam pontos para a avaliação do Quality Care.

“Aproveitamos todos os treinamentos da Abradif e da Ford, participamos o máximo que pudemos.” (M3)

“Estamos voltados para o Quality Care na parte de treinamento.” (M1)

O Call Center da Morena é formado por estagiários e foi inicialmente criado para realizar prospecções de clientes do departamento de vendas. Além de procurar novos clientes, os membros do Call Center fornecem informações sobre as condições de venda, ou seja, avaliam o desempenho dos vendedores. As pesquisas de satisfação de clientes e a divulgação de promoções de peças e serviços também são feitas pelo Call Center.

“Criei o Call Center para me dar informações sobre as vendas e não depender tanto do vendedor. Se eu estiver perdendo vendas, vou saber por que está acontecendo, quem é a pessoa que está perdendo e como reverter isso na hora e não daqui a um mês, quando as minhas vendas estiverem caindo.” (M1)

A diversificação de marcas e a ampliação dos pontos de vendas, aliados à centralização da administração das revendas, reduz custos, propicia maior remuneração e especialização dos funcionários administrativos, diminuí a dependência da montadora e facilita a gestão.

Apesar das vantagens mencionadas, problemas familiares impedem que a administração de todas as revendas do grupo estejam concentradas na Morena. Os sócios da Morena, Norauto e Jacuípe são parentes, mas por questões familiares não estão dispostos a unificar a administração.

Neste caso, os dirigentes estabeleceram diretrizes que não coincidem com os interesses das empresas, gerando perda de lucratividade, somente para satisfazer os desejos de alguns membros da família.

“Se a Norauto fosse uma filial da Morena, poderia trocar peças emitindo nota fiscal sem pagar imposto e também não prejudicaria a fidelidade. Não fizemos isso por causa da sociedade. Então tornar a Norauto em filial é complicado, teria que haver uma discussão muito grande na família, e os sócios não estão dispostos a fazer isso, mesmo com todos os benefícios.” (M1)

“Imagino um estoque de peças centralizado na Morena, porque vendemos mais em Salvador e na Norauto um estoque com peças de giro. Mas hoje a Norauto tem um estoque e a Morena tem outro, muitas vezes a peça que tem aqui, tem lá, e não precisava disso.” (M1)

“Na minha opinião a administração da Norauto e da Jacuípe já estariam centralizadas na Morena, mas tem muita coisa familiar que impede que isso aconteça. Agora acho que concessionária só vai se dar bem se tiver vários pontos para vender com uma única administração, para ter escala.” (M1)

Entretanto como os sócios da Morena e da Anira são os mesmos, com as mesmas participações acionárias, foi possível adotar a estratégia de centralizar a estrutura administrativa das duas revendas.

Hoje, parte do lucro do distribuidor vem dos bônus, incentivos e do *Hold Back* pagos pela montadora. Contudo, muitos distribuidores não controlam esses créditos, pois confiam que a montadora efetuará o pagamento no prazo e no valor correto.

O rápido crescimento da Morena, aliado à redução do quadro de pessoal administrativo, criou fragilidades nos controle internos da empresa. No final de 2002, constatou-se que a Ford devia créditos à Morena que não vinham sendo pagos, o que levou o distribuidor a contratar uma empresa de auditoria para reformular os controles internos dos diversos departamentos (crédito e cobrança, tesouraria, peças, serviços, veículos novos e usados).

“A indústria automobilística investiu muito no Brasil, ou seja, temos cerca de vinte e cinco indústrias de veículos no país. Isso fez com que o mercado se tornasse realmente uma ‘briga de foice no escuro’. Hoje, as margens líquidas são mínimas, e está muito difícil de ganhar dinheiro com automóveis. Essa guerra entre a indústria automobilística trouxe grandes problemas de controle internos, para os distribuidores. Por exemplo, se você vende um veículo, tem bônus, tem premiação, tem juros para serem ressarcidos, enfim, uma infinidade de conceitos novos que a indústria implantou e que não temos controle. Estão acontecendo coisas absurdas nessa área, por exemplo: a Ford te vende um carro que ela diz custar R\$ 50.000,00, mas ela anuncia por R\$ 45.000,00 porque está sem condições de vender. Mas por outro lado, ela tira a nota fiscal no valor cheio e depois lhe dá um bônus para você conseguir vender mais barato, depois lhe dá um prêmio se você consegue alcançar o objetivo, depois lhe cobra um juro menor se você conseguir vender dentro de um determinado prazo. Então é realmente uma salada e as revendas têm que controlar tudo isso. Por isso mesmo nós temos que criar condições de controle.” (M2)

“A empresa cresceu muito, já estamos com um estoque de veículos seminovos de quase 200 carros. Pegamos alguns erros da tesouraria, o pessoal pagando nota em duplicidade. Você naquela necessidade de não aumentar a folha de pagamento, começa a sobrecarregar funcionário. Quanto mais você sobrecarrega, mais essas pessoas estão sujeitas a erros, e começamos a ficar inseguros. A Ford, com essa questão dos bônus, de juros, quando abrimos o olho estava nos devendo R\$ 200.000,00. Então, dessa necessidade, contratamos a auditoria para investigar os controles internos e sugerir mudanças.” (M1)

“Descobrimos que a Ford chegou a ficar devendo coisas à gente por até seis meses. Então contratamos uma empresa de auditoria para ver como controlamos isso.” (M2)

Todos os distribuidores pesquisados ampliaram a linha de crédito para estoques de veículos. O principal motivo foi o crescimento das vendas, mas também existiu pressão por parte da Ford. Como ela recebe garantias reais pelo crédito, fica protegida e pode repassar os custos de estocagem para os distribuidores. Além disso, quanto maior for a linha de crédito, mais carros a montadora pode faturar para o distribuidor.

“Quando a Ford deixou de lado a Internet, tivemos que puxar esses carros todos para o estoque. Então precisamos de uma linha de crédito maior. (...) tinha necessidade por causa do estoque de Fiesta, e cresceu com o EcoSport, que foi mais um produto, não tinha para onde correr” (M1)

“A ampliação da linha de crédito é necessária pela própria ampliação das vendas. Tínhamos uma venda média de 100 carros e já estamos com a média de 160, mas a própria Ford se interessa em ampliar. Antigamente não dávamos garantia nenhuma, hoje eles estão super garantidos. Então, se a gente se abrir muito, eles ampliam ao máximo nosso crédito, pois precisam vender e têm todas as garantias.” (M2)

As **estratégias de produtos** constituem o segundo grupo estratégico analisado em relação às ações adotadas pela Morena. No Quadro 12 são apresentadas três estratégias identificadas nesse grupo. Assim como nos outros distribuidores pesquisados, esse pequeno número de estratégias deve-se ao grande controle exercido pela montadora. As características dos veículos e das peças são responsabilidade da montadora e somente ela pode alterá-los. Já os serviços oferecidos devem seguir os padrões impostos pela montadora, deixando para o distribuidor poucas possibilidades de inovação em relação a produtos.

Na busca por oferecer melhores serviços ao seu maior cliente, a Morena se associou com a Indiana na contratação de uma empresa para fazer a estocagem e a preparação de entrega dos veículos destinados ao Governo da Bahia.

Essa medida foi adotada devido à falta de espaço físico nos distribuidores, para atender a grande quantidade de veículos compradas anualmente pelo governo estadual. Como na época a Morena e a Indiana eram sócios da Anira Caminhões, mantinham relações comerciais próximas, o que facilitou a negociação. Além disso, essa associação possibilitou redução de custos e melhoria da lucratividade para as duas empresas.

“Começamos a receber esses carros do Governo e não tínhamos pátio para estocagem. Porque tínhamos que manter nossos estoques e ainda receber 600 carros do Governo divididos pelas três concessionárias, todo mundo ficava sem pátio para estocar. Além disso, os carros demoravam dois, três meses no estoque. Hoje não

temos problemas, antes era uma dor de cabeça, uma confusão, uma reclamação da Ford e do governo.” (M1)

“Como tínhamos a associação com a Indiana na parte de caminhões, chegamos à conclusão que no caso da estocagem e preparação dos carros destinados ao Governo, tínhamos dois custos desnecessários. Poderíamos reduzir o custo se dividíssemos as despesas para os dois. Já que os carros vendidos para o Governo da Bahia são divididos entre as três revendas, a Morena tem apenas 1/3 de participação. Também não tínhamos mais lugar para estocar esses carros.” (M2)

A SetCar foi uma empresa criada pelos dirigentes da Morena para dar assistência à Ford no porto da Bahia. Ela fornece serviços especiais de recuperação dos veículos avariados, durante o transporte. Entretanto a empresa não vinha alcançando bons resultados, devido à grande ociosidade da mão-de-obra. Isto era consequência do grande intervalo existente entre a chegada dos lotes de veículos.

Quando chegavam veículos no porto, exista muito serviço, mas até a chegada de uma nova carga os funcionários da SetCar não tinham trabalho. A saída encontrada foi realizar serviços de colocação de acessórios, DSP²³ e revisão de carros novos e usados na Morena, como forma de ocupar as horas ociosas dos funcionários. Então, quando chega o navio no porto, os funcionários se deslocam para realizar os serviços. Ao término, eles retornam para Morena.

A SetCar se beneficia de várias vantagens fiscais por ser uma micro-empresa, e os dirigentes da Morena têm visto nisso uma oportunidade de melhorar a rentabilidade da Morena.

“A SetCar faz as revisões, instala acessórios e prepara os carros para a entrega. Ela é uma micro-empresa, então tem encargos sociais mais baratos, paga menos impostos. Fizemos essa empresa por causa disso, por causa de encargos sociais, contribuições, tudo é mais barato. Quando terceirizo com a SetCar, fica mais barato para mim, porque ela é minha.” (M1)

“A SetCar é uma micro-empresa e o custo de encargos sociais e impostos é bem menor. Então ao invés de admitir um profissional pela Morena, admiti pela SetCar e coloquei para realizar os serviços. Para mim, valeu a pena, pela SetCar ser nossa.” (M1)

²³ O DSP ou Desamassamento Sem Pintura é uma técnica de recuperação de pequenas avarias sem a necessidade de pintar o veículo. Os profissionais da SetCar são especialistas nesta técnica.

Outra estratégia de produto adotada na Morena foi a implantação do kit preço fechado. Em outubro de 2003 a Ford, juntamente com seus distribuidores, lançou o kit preço fechado. Trata-se de um serviço dirigido aos consumidores que possuem veículos Ford e que desejam realizar manutenção nas oficinas autorizadas da marca. Os preços dos kits são competitivos e incluem as peças e a mão-de-obra para a realização do serviço.

O distribuidor que queria participar da promoção, tinha que aceitar as condições impostas pela Ford, além de pagar uma contribuição para auxílio a propaganda. Os três distribuidores de Salvador quiseram participar da promoção.

As estratégias de mercado representam o terceiro grupo estratégico analisado em relação às ações desenvolvidas pela organização estudada. Tais ações encontram-se destacadas no Quadro 12. Neste contexto, pôde-se identificar as principais estratégias relacionadas à atração dos consumidores, divulgação da empresa e diversificação de mercado.

A Anira, único distribuidor Ford de caminhões em Salvador, é resultado da fusão da Indiana Caminhões com a Morena Caminhões. Esta associação buscou melhorar a lucratividade do negócio, que vinha sendo afetada pela grande concorrência entre os dois distribuidores. Após a fusão, cada grupo ficou com 50% do capital acionário da Anira, e a administração era alternada entre os sócios a cada 2 anos.

Entretanto, como a empresa não estava alcançando bons resultados financeiros e de participação de mercado, a Indiana optou por vender sua participação para a Morena. Esta tinha *know how* maior no segmento de caminhões e estava disposta a investir no negócio. A estratégia de adquirir 100% do capital da Anira, permitiu à Morena ter uma menor dependência do mercado de automóveis, centralizar funções e reduzir custos administrativos.

“Com as duas concessionárias de caminhão ninguém ganhava dinheiro porque uma atrapalhava a outra, numa praça relativamente pequena como Salvador. Aí foi que fizemos a associação.” (M1)

“Nós começamos administrando, depois foi a vez da Indiana, porque o acordo era dois anos de cada um. Aí passamos para a Indiana administrar, só que quando a Indiana começou a administrar, eles fizeram muitas mudanças que não deram certo. Entregamos a Anira com lucro e recebemos com prejuízo.” (M1)

“Essa associação realmente não estava dando certo. Éramos o maior revendedor do Norte-Nordeste de caminhões em Feira de Santana, e aqui com a Indiana o negócio não funcionou. As vendas caíram muito na administração deles, eles começaram a mostrar que estavam insatisfeitos e resolveram desfazer a sociedade. (...) Estou reestruturando a Anira que agora é totalmente da Morena.” (M2)

Pesquisa feita pela Morena revelou que 60% dos clientes que visitavam seu *Show Room* compravam um veículo novo em algum distribuidor num prazo de até 72 horas. De acordo com a pesquisa, antes de decidir a compra, o cliente vai a vários distribuidores, buscando o melhor negócio. Entretanto, a Morena, na maioria dos casos não efetuava a venda, por vários motivos.

A estratégia adotada para melhorar o percentual de fechamento de vendas, foi o desenvolvimento de um novo modelo de vendas, no qual o Call Center entra em contato com o cliente em até 12 horas após ele ter visitado o *Show Room* da Morena. Nesse contato é diagnosticado o motivo que levou ao não fechamento da venda, permitindo ações pró-ativas para conclusão do negócio.

No departamento de peças, a estratégia adotada para alcançar um novo público-alvo foi a criação de uma estrutura especial para a venda de peças no atacado. Os grandes clientes de peças em Salvador compram principalmente em grandes distribuidores de São Paulo, que concedem grandes descontos. Ao passar a vender no atacado, a Morena busca atingir esse público-alvo, que não é focado pelos outros dois distribuidores Ford em Salvador.

A venda no atacado deixa margens de lucro baixas para o distribuidor, além de existir o risco de aumento na inadimplência, pois poucos clientes compram grandes volumes. Por outro lado, a grande vantagem dessa estratégia é que o distribuidor passa a receber descontos maiores da montadora, em consequência do grande volume de compras que realiza. Com os custos menores, alcançados através do atacado, o distribuidor melhora a lucratividade das peças vendidas na oficina e no balcão.

Um fator importante para o sucesso dessa estratégia, foi a implantação do regime de substituição tributária no mercado de peças da Bahia. Com isso, a Morena conseguiu um diferencial em relação aos grandes distribuidores de outros estados, pois ao comprar as peças fora da Bahia, o cliente tem que recolher os impostos de forma antecipada.

“Com a substituição tributária, ficamos muito parecidos com São Paulo, em termo de preço, aí melhorou. Decidimos que valeria a pena tentar.” (M1)

“Estamos fazendo a estrutura para venda de peças no atacado dentro de uma nova ordem de tributação. Independente disso, o atacado serve para subsidiar os outros segmentos. Subsidiar como? Através do atacado, consigo comprar lotes econômicos que vêm fortalecer a lucratividade na venda da oficina e do balcão. Vou ter uma lucratividade menor, mas em compensação fortaleço financeiramente os outros segmentos através do atacado. Independentemente disso, consegui atingir os objetivos da Ford sem muita dificuldade através do atacado” (M3)

A estratégia dos distribuidores de investirem em propaganda de forma cooperada, permitiu a padronização das promoções e a redução das despesas com mídia. Antes dessa ação cada distribuidor divulgava o produto com preços e formas diferentes, gerando descrédito entre os consumidores.

Além da melhoria na imagem da marca, a unificação da propaganda reduziu as despesas com mídia, pois os distribuidores dividem os custos de forma igual e ainda recebem verbas de auxílio da Ford e da Abradif.

“Por exemplo, o jornal ‘A Tarde’ tem o preço de página igual ao ‘O Estado de S.Paulo’, e a ‘Folha de S.Paulo’ e tornava-se muito caro para anunciar de forma separada, ou seja, juntando a verba dos três, mais a da Abradif e a verba da Ford conseguimos fazer uma propaganda de maior peso. Outro fator importante foi a unificação do conceito. Todos aprovamos e os resultados estão sendo muito gratificantes.” (M2)

A associação entre os distribuidores Ford em Salvador, também aconteceu na adoção da estratégia de unificação dos preços de peças e veículos. Essa estratégia foi adotada para preservar a lucratividade dos distribuidores. Como eles vendem os mesmos produtos, o preço era o principal diferencial na venda, só que as margens estavam ficando cada vez menores e o prejuízo foi inevitável. A saída para o problema foi a definição de um preço mínimo para venda, que preserva a margem de lucro dos distribuidores.

“Em 2001 todas as revendas aqui em Salvador tiveram prejuízo. A Morena teve um prejuízo grande de quase R\$ 1.000.000,00 no ano, e vimos que essa briga não ia levar para lugar nenhum. Nos reunimos e fechamos o acordo. Já em 2002 tivemos lucro justamente pela existência do acordo de preços. Antigamente, vendíamos o carro pelo custo, era inviável” (M1)

“A Ford é uma das montadoras que dão menos margem para o distribuidor em peças. Tenho uma revenda Fiat e a rentabilidade é bem maior, pois a quantidade de peças com margens maiores na Fiat é imensamente maior do que na Ford. A Ford tem uma tabela de preço de peças muito prejudicial para o distribuidor. A rentabilidade de peças estava muito prejudicada e sentamos para definir que tínhamos que unificar os preços e foi melhor para todos. Para complicar o problema, os distribuidores de outras marcas dividem em várias vezes sem juros, pois eles têm margens maiores. Com a margem menor ficava quase impossível acompanhá-los no prazo. Então um dos fatores principais para unificarmos os preços foi para poder concorrer com as outras marcas nas condições de vendas, seja no percentual de desconto ou no prazo. O que não poderíamos fazer se déssemos desconto, porque tínhamos uma margem menor que os concorrentes de outras marcas.” (M2)

5.2.4. Os Atores Sociais Significativos

Segundo Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), o ambiente é, de certa forma, uma elaboração cognitiva dos dirigentes organizacionais: as empresas com que concorrer, o rol de fornecedores e clientes, enfim, o domínio de atuação é uma opção organizacional regida pela concepção de mundo de seus dirigentes. Portanto entende-se que os dirigentes situados em níveis estratégicos dos distribuidores – diretores e gerentes – têm papel fundamental no delineamento da estrutura e das estratégias da empresa. Entender os motivos que levam a Morena a adotar determinadas estratégias, é entender como esses dirigentes observam e interpretam as pressões do ambiente e dos atores sociais.

Os dirigentes estratégicos da Morena são influenciados por atores internos e externos, insertos em circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas. Entretanto, cabe salientar que essas influências, apesar de moldarem o comportamento dos dirigentes, não anulam sua agência, ou seja, a capacidade de adotar as estratégias, por eles consideradas mais adequadas, exercendo, mesmo que de forma limitada, seu arbítrio.

Na Morena, as principais decisões têm que ser referendadas pelos dois diretores-proprietários, que fazem parte da amostra. Já os gerentes têm autonomia para decidir assuntos relacionados aos seus departamentos. É importante salientar que todos os meses existem reuniões entre os diretores e gerentes, para discutirem os resultados alcançados e para selecionarem as novas estratégias a serem adotadas na empresa.

“No departamento de peças, quem toma basicamente todas as decisões sou eu. Decisões de compra e venda, políticas de comercialização e remuneração, tudo é controlado por mim. Essas decisões têm como parâmetro básico aumentar as vendas e não prejudicar a rentabilidade do negócio.” (M3)

“Pensamos em conjunto, todo dia 5 e 20 de cada mês temos reunião de gerentes. Nessas reuniões, ouvimos as sugestões, tomamos as decisões em conjunto e acompanhamos os resultados.” (M1)

Com base nos dados obtidos, nas fontes secundárias, nas entrevistas e questionários, foi feita uma análise conjunta, identificando os atores sociais significativos na opinião dos dirigentes da Morena Veículos. Esses atores foram classificados, pelos três entrevistados, de acordo com o nível de influência sobre as estratégias da organização em: nenhuma influência; pouca influência; média influência; muita influência e altíssima influência (vide Tabela 4).

Tabela 4 – Nível de Influência dos Atores nas Estratégias Organizacionais da Morena Veículos.

Atores Sociais Significativos	Nenhuma Influência	Pouca Influência	Média Influência	Alta Influência	Altíssima Influência
Abradif	0	1	2	0	0
Consultores	0	1	1	1	0
Consumidores	0	0	1	0	2
Diretores e Proprietários	0	0	0	1	2
Distribuidores de Outras Marcas	0	0	1	1	1
Distribuidores Ford	0	0	0	2	1
Fenabreve	1	2	0	0	0
Ford	0	0	0	1	2
Ford Credit	0	0	1	1	1
Fornecedores de Tintas	0	0	2	1	0
Funcionários	0	0	2	1	0
Gerentes	0	0	0	2	1
Governo Estadual	0	0	3	0	0
Governo Federal	0	0	3	0	0
Governo Municipal	0	1	2	0	0
Lojas de Veículos Usados	0	0	1	2	0
Lojas e Atacadistas de Peças	0	1	2	0	0
Oficinas Independentes	0	0	3	0	0
Software House	0	0	1	1	1

FONTE: dados primários da pesquisa.

Nota: os valores numéricos correspondem ao número absoluto de respostas para cada categoria.

Na Tabela 4, é apontado o nível de importância que os dirigentes estratégicos atribuem a cada um dos principais atores sociais. Os consumidores, a Ford e os diretores e proprietários são considerados por 66% dos entrevistados como atores de altíssima influência nas estratégias da Indiana.

Já a Fenabreve é considerada por 100% dos entrevistados como sem nenhuma ou pouca influência nas estratégias. Entretanto, a análise dos dados secundários e das entrevistas semi-estruturadas, não corrobora com este ponto de vista dos dirigentes da Morena. Pois a Fenabreve tem uma importante função normativa no setor de distribuição, na medida que estabelece e difunde normas, regulamentos e práticas que são transmitidas por intermédio de congressos, seminários e publicações. Além disso, a Fenabreve tem representado os distribuidores nas discussões com o governo e as montadoras sobre temas relacionados ao setor automotivo.

Além do nível influência dos diversos atores sociais, foi estabelecida pelos entrevistados a ordenação de importância de cada um dos atores. Na Tabela 5 é exposto como cada um dos dirigentes, a partir das respostas dadas ao questionário aplicado, interpreta a influência dos diferentes atores sociais. Para os entrevistados, a Ford é o ator de mais influência nas estratégias da empresa, influência que vai decrescendo. O ator cujos interesses são os menos apreciados e considerados pelas estratégias é o governo municipal.

Tabela 5 – Os Atores Sociais Segundo a Ordem de Importância (Morena)

	Dir 1	Dir 2	Dir 3	Média
Ford	4	2	1	2,3
Distribuidores Ford	2	6	2	3,3
Diretores e Proprietários	6	1	5	4,0
Ford Credit	5	3	4	4,0
Consumidores	1	10	3	4,7
Gerentes	7	4	6	5,7
Funcionários	8	5	7	6,7
Distribuidores de Outras Marcas	3	13	8	8,0
Software House	11	7	10	9,3
Fornecedores de Tintas	9	9	16	11,3
Consultores	16	8	12	12,0
Abradif	12	11	14	12,3
Lojas de Veículos Usados	13	15	9	12,3
Governo Estadual	14	12	11	12,3
Governo Federal	17	14	13	14,7
Lojas e Atacadistas de Peças	15	16	15	15,3
Fenabrave	10	19	18	15,7
Oficinas Independentes	18	18	17	17,7
Governo Municipal	19	17	19	18,3

FONTE: dados primários

■ Alta Influência ■ Média Influência ■ Baixa Influência

Notas: (1) a sigla Dir no topo da tabela significa Dirigente.

(2) em cada coluna é apresentada a ordenação de importância dada pelo dirigente, para cada um dos atores.

(3) Média: corresponde à média aritmética simples da ordem de importância atribuída pelos três dirigentes.

Após a análise dos dados dos questionários e das Tabelas 4 e 5, os atores sociais listados foram classificados em três categorias: os seis primeiros (em azul) são os de maior influência nas estratégias da empresa; em um nível intermediário estão os nove posteriores (em marrom); e os de menor influência nas estratégias empresariais são os quatro últimos (em preto).

A importância de cada ator é variável no tempo e muda nos diversos distribuidores, ou seja, a forma como os atores são ordenados é resultado de múltiplas percepções. Dessa maneira, a organização constrói uma representação do seu ambiente, possuindo a capacidade

de modificá-lo. Na sequência, descrevem-se separadamente as características dos principais atores sociais e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

Atores de Alta Influência nas Estratégias Organizacionais

Segundo os entrevistados, os atores sociais com maior capacidade de intervir no processo de adoção de estratégias são: Ford, Distribuidores Ford, Diretores e Proprietários, Ford Credit, Consumidores e Gerentes.

A Ford é o ator externo de maior agência sobre as empresas pesquisadas, pois possui poder e legitimidade para influenciar sua atuação. Todos os entrevistados percebem a Ford como detentora de autoridade e por isso aceitam seguir suas políticas e regras.

As bases do poder da Ford são coercitiva, utilitária e normativa. O poder coercitivo é exercido com base nos contratos de concessão, segundo os quais a montadora pode sancionar os distribuidores que não cumprirem as regras. Os incentivos monetários e materiais adicionam um componente utilitário ao poder da montadora. Finalmente, a estrutura de treinamento e os critérios padronizados de atuação garantem o poder normativo.

“Dependemos muito da Ford; esse negócio de dizer: *‘Não! A montadora não interessa para gente, ela tem que fornecer produto e a gente revender, não existe’*.” (M1)

“Temos um fornecedor principal que é a Ford, e se eu perder esse fornecedor, fecho as portas. Então não vou brigar e não vou ter problema com o fornecedor, o que vier de lá, vou ter que aceitar. Obviamente que vou indagar, reclamar, mas de qualquer jeito vou ter que obedecer. Ou obedeço ou saio do negócio, é a regra do jogo. Aceitei isso e tem que ser isso (risos), não tem para onde correr.” (M3)

Os distribuidores Ford, além de concorrentes diretos na venda de veículos, peças e serviços, também são responsáveis por pressões isomórficas, ou seja, a influência é técnica e institucional. Eles também exercem influências sobre a Morena, através das estratégias colaborativas e associativas.

“Você tem que acompanhar o que os outros distribuidores Ford fazem. Por exemplo, se a Indiana e a Revisa estão vendendo peças e serviços em 6 vezes sem juros, não posso fechar os olhos, tenho que fazer o mesmo. Então isso influencia muito nas nossas estratégias.” (M1)

“O concorrente é um parâmetro muito forte, apesar de olharmos as outras bandeiras. Mas o concorrente direto é o grande parâmetro, não tem jeito. Se vendemos menos que a Indiana, procuramos nos aproximar dela ou vice-versa. Mesmo que falemos outra coisa, a prática é essa.” (M3)

Os diretores e proprietários, apesar de terem seus interesses e decisões moldados pelas forças institucionais, têm a autoridade para definir as políticas e estratégias da empresa. Eles são responsáveis pela leitura e interpretação do ambiente, que subsidiam suas decisões sobre os caminhos a serem seguidos.

“Os diretores têm que estar informados, para decidir. Às vezes, podemos ter acesso a uma grande linha de crédito, mas por causa dos juros não vale a pena. Os diretores analisam o que vale a pena e qual o caminho que a empresa deve tomar.” (M1)

“O mercado de automóveis é um mercado altamente oscilante, um tobogã. Os diretores têm que estar atentos a todas as mudanças externas, para subsidiar as tomadas de decisões internas.” (M3)

“Nós, diretores, é que temos jogo de cintura para fazer a empresa sobreviver. Se não tivéssemos jogo de cintura, não teríamos sobrevivido às crises que ocorreram nos últimos anos. Então, os diretores e proprietários é que realmente seguram a coisa.” (M2)

O Ford Credit oferece linhas de crédito para a manutenção dos estoques dos distribuidores e planos de financiamento especiais para os consumidores de veículos novos e usados. Sendo assim, a política de taxas de juros e os planos de financiamento oferecidos pelo banco são acompanhados diariamente pela Morena.

O aumento nas vendas, em 2003, gerou a necessidade de linhas de créditos maiores para o financiamento dos estoques. Essa maior dependência do distribuidor em relação ao Ford Credit aumentou ainda mais seu poder de influenciar estratégias.

“Nos tornamos dependente do Banco Ford, porque ele hoje financia o nosso estoque. A Ford fatura à vista e financia para você via banco, cobrando juros de *Floor-Plan*, e você fica estocado com os carros que deveriam ser deles. E aí você fica sujeito ao Banco Ford. Você é obrigado a comprar e ser financiado pelo Banco Ford.” (M2)

“Ele tem que fornecer uma linha de crédito adequada, pois o nosso negócio é do tamanho que o banco deixa que seja. De repente, não tenho um capital de giro de cinco milhões para investir em carro usado. Se o Ford Credit ajudar, você pode crescer, caso contrário, você pode fechar.” (M1)

“Entre 70% e 80% do volume de negócios da revenda gira em torno de veículos novos e seminovos. O banco financia boa parte desses negócios, suas taxas de juros têm influência nas vendas do distribuidor.” (M3)

Já o consumidor é percebido como importante fonte de *feedback* sobre o desempenho do distribuidor. As reclamações informais, através das pesquisas de satisfação, e formais, através do Procon, têm implicado em mudanças nos processos e estratégias da Morena.

“Trabalhamos sempre em função do cliente. Ele tem que estar satisfeito. Temos que adequar toda a estrutura e nossas estratégias para atender as necessidades do cliente. Então o cliente é que vai dar a receita da empresa. Acho que toda estratégia nossa tem que visar primeiro o cliente.” (M1)

“Ouvimos os clientes através do Q.C.P. e buscamos sempre atender suas necessidades. A opinião deles norteia nossas decisões, ações e posições. O cliente tem bastante influência em qualquer estratégia que adotamos.” (M3)

Os gerentes são o elo de ligação entre os funcionários e os diretores e proprietários. A interpretação e opinião dos gerentes influencia a tomada de decisões estratégicas. Na Morena, cada gerente é responsável por um centro de lucro ou departamento, e possui autonomia para tomar decisões operacionais, sendo responsável pelos resultados alcançados.

“Eles colocam nossa estrutura administrativa em funcionamento. É importantíssimo que os gerentes estejam totalmente concatenados com a direção.” (M2)

“O gerente é elo de ligação da diretoria com funcionários e clientes. Então se você tiver um gerente que tenha uma boa percepção, que consiga lhe passar as coisas que estão acontecendo, vai lhe influenciar muito na tomada de decisão.” (M1)

“Cada gerente toma conta do seu negócio, senão sobrecarrega demais a administração geral. Óbvio que os setores são interdependentes, um depende do outro e um tem que brigar pelo outro. Mas é como se fosse uma Morena Peças, uma Morena Serviço, uma Morena Novos, uma Morena Seminovos, como empresas separadas. Dentro da Morena, os gerentes são donos dos seus negócios e cada um toma as decisões dentro do seu negócio. Inclusive tem livre arbítrio para vender, para comprar e para dar lucro.” (M3)

Atores de Média Influência nas Estratégias Organizacionais

A segunda categoria de atores, segundo o grau de influência, é formada por: funcionários, distribuidores de outras marcas, *software house*, fornecedores de tintas, consultores, Abradif, lojas de veículos usados, governo estadual e federal.

Os funcionários têm suas opiniões cada vez mais ouvidas, pois os distribuidores necessitam de melhores padrões de qualidade e desempenho que só são possíveis com o auxílio de pessoas qualificadas e satisfeitas. Além disso, os funcionários estão mais esclarecidos sobre seus direitos, exigindo o atendimento de suas necessidades.

“Se eles estiverem bem com a empresa, ela vai bem; se estiverem mal, ela também vai mal.” (M2)

“O funcionário é quem atende o cliente, e a cara da empresa vai ser sempre parecida com ele. Por isso você tem que cuidar para que o funcionário esteja satisfeito. Se ele estiver satisfeito, o cliente vai ser bem tratado.” (M1)

“Se você prega qualidade, participação e os funcionários não estão engajados, é malhar em ferro frio. O comprometimento dos funcionários reflete o que é a diretoria da empresa.” (M3)

Os distribuidores de outras marcas são concorrentes, principalmente na venda de veículos novos e usados, visto que as peças e serviços comercializados atendem somente veículos da própria marca. Entretanto, os distribuidores que se destacam no mercado são referência para todas as marcas e servem como parâmetro de desenvolvimento, contribuindo para o mimetismo no setor.

“Acho que o nosso principal concorrente são os distribuidores Ford e em segundo são os outros distribuidores. Não podemos fechar o olho para a concorrência.” (M1)

A *software house* tem influenciado as estratégias na Morena através da transferência de *know-how* e fornecimento de informações. Por trabalharem em diversos distribuidores, os especialistas em sistemas têm um grande *know-how* que é passado para seus clientes. Já as informações fornecidas pelo sistema de gestão têm subsidiado as decisões dos dirigentes estratégicos. A utilização do mesmo software por vários distribuidores condiciona semelhanças na estrutura e nos processos internos dos mesmos.

“O pessoal que trabalha na Software House tem acesso a muitas concessionárias; eles rodam aqui, na Indiana, na Revisa, na Sanave. Então você batendo um papo com essas pessoas, troca muitas experiências. Quando você visita uma Software House para conhecer seu sistema, você já pensa como adequar aquilo para você.” (M1)

“Procuramos sempre aperfeiçoar os dados estatísticos, as informações que servem de subsídio para melhor gerir os negócios. Se você tem um software que não te dá as informações de forma clara e correta, você tem um problema.” (M3)

Como forma de fidelizar seus clientes, os fornecedores de tintas têm auxiliado os distribuidores na melhoria de processos internos na área de serviço. Esses fornecedores têm desenvolvido projetos de modernização da área de serviço dos distribuidores, introduzindo técnicas de pintura e de organização do trabalho mais econômicas e eficientes.

“Os fornecedores de tinta causaram uma revolução há uns quatro anos atrás com o processo de pintura em linha de montagem. Eles têm acesso a muitas concessionárias, são pessoas experientes e têm incentivado muito as concessionárias a investir na área de funilaria e pintura. Hoje em dia você não encontra uma concessionária mal aparelhada na área de funilaria e pintura.” (M1)

Os distribuidores costumam contratar trabalhos de consultoria para auxiliar no processo de modernização de processos. A Morena contratou Amos Lee, palestrante da Abradif, para implantar o novo modelo de vendas do departamento de veículos.

Como a distribuição de veículos possui certas especificidades, os consultores contratados em todas as empresas pesquisadas eram especialistas no setor de distribuição. Esses consultores, assim como a *software house*, são responsáveis pela elaboração de processos e pelo fornecimento de *know-how*, reforçando o isomorfismo estrutural do setor.

“A linhagem dos consultores vai se reciclando, pois eles estão sempre voltados para as estratégias do mercado. Como os consultores são pessoas que conhecem todas as bandeiras, eles têm experiências variadas e influenciam muito na orientação e direcionamento da empresa. O mercado de automóvel está mudando, e através desses consultores conhecemos as novas tendências do mercado.” (M3)

Dentre os dirigentes entrevistados, foram os da Morena que deram menos importância à influência das associações patronais nas estratégias da empresa. O principal motivo dessa avaliação, é fato dos dirigentes interpretarem que a Abradif e a Fenabreve não vêm exercendo seu papel de defensoras dos interesses dos distribuidores, junto às montadoras. Eles chegam a afirmar que a Ford vem concedendo benefícios especiais para os diretores da Abradif, como forma de cooptação.

Além disso, os dirigentes não perceberam a influência dos treinamentos, palestras e publicações, feitos pelas associações patronais, na difusão de temas, valores e normas que

fazem parte do ambiente institucional e que influenciam as estratégias do setor de distribuição.

“A Abradif não vem representando bem os distribuidores. Primeiro, porque nós, distribuidores, ainda não aprendemos realmente a sermos unidos o bastante. Os nossos dirigentes da Abradif se curvam muito à Ford, porque ela utiliza subterfúgios, métodos não adequados para beneficiar esses diretores em detrimento dos outros. Há muito tempo venho notando. Por exemplo: teve um ano que mais de 90% dos que receberam o Chairman’s Award eram diretores da Abradif. Está na cara que foram beneficiados de alguma maneira. São subterfúgios para agradar esses diretores em detrimento dos outros 400 distribuidores.” (M2)

“A Abradif já foi muito boa, mas hoje em dia está apática. Ela vem fazendo um papel de coadjuvante, obedecendo a Ford. A Abradif hoje não defende os direitos dos distribuidores.” (M1)

“Os diretores da Abradif pensam mais neles do que no grupo. Teve uma diretoria da Abradif forte, que tinha cada pau com a Ford do tamanho do mundo, aí a Ford não gostava. Atualmente a Ford está às mil maravilhas, o nosso presidente e a diretoria estão na mão da Ford. Ela deveria ser mais independente. A pessoa, quando chega lá, a Ford começa a dar o cala a boca para ele. Por exemplo: o sujeito é diretor, aí começa receber mais EcoSport, são coisas assim.” (M2)

O governo vem oferecendo apoios institucionais, ao longo de toda a história do setor automotivo brasileiro. Embasado nos seus poderes e prerrogativas especiais o governo exerce coerção legitimada sobre todas as organizações.

A influência dos três níveis de governos – federal, estadual e municipal – é interpretada de forma diferente pelos dirigentes entrevistados. Para eles, o governo estadual exerce maior influência que o governo federal. Isto ocorre porque o governo da Bahia renova sua frota exclusivamente com carros da Ford, sendo o maior cliente da Morena.

Já o governo federal influencia as estratégias dos distribuidores de forma indireta, através de políticas macroeconômicas e industriais, como incentivos ao investimento, taxas de juros, apoio à capacitação tecnológica e proteção ao mercado interno. A influência também ocorre de forma direta com mudanças na legislação do setor, acordos de incentivo para a redução de impostos, entre outros. Como exemplo dessa influência, pode-se citar a redução de IPI feita pelo governo, em agosto de 2003, que gerou o aumento das vendas no distribuidor.

“O Governo do Estado está comprando bastante, ele só compra Ford. É um compromisso pela implantação da Ford aqui. Então nós recebemos uma boa comissão.” (M2)

Se você tem um Governo que fica lhe perturbando, lhe causando problema, lhe forçando a se defender a auto de infração, a contratar advogado, a gastar dinheiro, você termina desanimando. Então influencia onde você vai investir: *‘Ah! vou abrir mais uma concessionária para quê? Para o Estado estar em cima de mim’*. (M1)

“A taxa selic tem influência direta nas taxas de financiamento que praticamos. Também quando ele estabelece política de redução de I.P.I. para veículos, somos beneficiados. Então se tem uma decisão dessa, influencia diretamente na venda de automóveis, que é o grande negócio da revenda.” (M3)

Atores de Baixa Influência nas Estratégias Organizacionais

O grupo de atores que exercem pouca influência nas estratégias da Morena é formado pelas lojas e atacadistas de peças, Fenabreve, oficinas independentes e governo municipal. Estes, são pouco considerados pelos dirigentes, nas decisões estratégicas.

Fica evidente que a forma como cada ator é interpretado muda com os diversos entrevistados. Na sequência, descrevem-se separadamente as diversas formas por meio das quais os atores sociais influenciam a adoção de estratégias na Morena, e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

5.2.5. Formas de Influência

Este item está reservado à análise das formas utilizadas pelos atores sociais significativos para influenciar a adoção de estratégias na Morena. Tendo como base as treze formas de influência constantes do Quadro 6, foi investigada a atuação dos atores sociais significativos, com base na interpretação dos dirigentes da empresa.

Assim como na Indiana, a ação da Morena de contratar estagiários foi influenciada involuntariamente por dois atores sociais. O primeiro foi a Fiori Veículo, que é uma **referência** no setor de distribuição nacional. O segundo ator que influenciou involuntariamente a adoção dessa estratégia foi o Governo Federal. Em consequência da **legislação** trabalhista brasileira, a contratação de estagiários é mais simples e menos onerosa do que a contratação de um funcionário efetivo.

“Desde quando a Morena abriu, já existia a Fiori e sempre lemos sobre o que está acontecendo por lá.” (M1)

“Há muito tempo se fala que na Fiori todo mundo é estagiário (...) iniciamos com estagiários na oficina e estamos sempre tentando evoluir mais.” (M1)

O principal motivo que tem levado a Morena a focar os treinamentos da Ford, é a avaliação do Quality Care, ou seja, a **barganha**, na qual o distribuidor é beneficiado por treinar seus funcionários na Ford. Por outro lado, o foco nos treinamentos oferecidos pela Abradif se deve à boa qualidade dos mesmos.

“Estamos voltados para o Quality Care, na parte de treinamento.” (M1)

A implantação do Call Center na Morena foi idéia de um dos diretores, que desejava ter mais informações sobre o processo de vendas. O diretor contou com o auxílio de um consultor que fez algumas **recomendações**, antes e durante a implantação do projeto.

Já a contratação da empresa de auditoria foi decidida após constatar-se que a Ford devia créditos à Morena que não vinham sendo pagos. Dessa forma, a desorganização e a complexidade dos processos de pagamento da Ford **causaram** a necessidade de reformulação dos controles internos da Morena.

A ampliação da linha de crédito da Morena foi influenciada por fatores ambientais e por um ator social. A melhoria do ambiente macroeconômico brasileiro, aliado a um melhor desempenho da Ford, levou ao crescimento das vendas dos distribuidores da marca, nos últimos dois anos. Nesse caso, a Ford, além de ter influenciado de forma **causal**, com a melhoria dos seus produtos, também **exigiu legalmente** através da assinatura do Business Plan que a Indiana aumentasse as linhas de crédito.

“Eles que estão empurrando e aumentado a linha de crédito. Se não tivermos cuidado, ficaremos com estoques excessivos, pagando juros de *Floor-Plan*.” (M2)

A Ford conseguiu convencer a Morena e os outros distribuidores a participarem da promoção do kit preço fechado, por meio de **ameaças**. A estratégia usada pela montadora foi pressionar o distribuidor diretamente, através de seus representantes, e indiretamente através dos clientes, que receberam malas-diretas sobre a promoção. A Morena aderiu à promoção, mesmo acreditando que ela trará prejuízos.

“Não vale a pena para o distribuidor, está muito barato. Para a Morena não é bom, na verdade não estamos nem divulgando. Só usamos quando o cliente vem com a mala-direta.” (M1)

O desenvolvimento e a implantação do novo modelo de vendas, foi feito por um diretor, em parceria com o consultor Amos Lee, que é instrutor da Abradif. Ele influenciou a implantação da estratégia com suas **recomendações** e legitimidade.

“Conheci Amos nos treinamentos que ela dava na Abradif e gostei das idéias dele. Quando tive a idéia de fazer uma equipe de resgate, precisava de uma pessoa para me ajudar a implantar. Conversei com Amos, botamos a coisa no papel e ele implantou. O Amos, na realidade, foi para dar um respeito maior perante os vendedores. Eu poderia implantar isso sozinho, mas acho que o Amos deu um respeito melhor, o vendedor viu que tinha uma pessoa de fora implantando que era uma idéia nova. Ele também tinha uma didática diferente para implantar o processo.” (M1)

A decisão da Morena, de entrar no mercado de atacado de peças, foi influenciada por dois atores, de maneiras diferentes. Em primeiro lugar a Ford, através de seu representante, **recomendou** a Morena que aumentasse as vendas de peças através do atacado. Para estimular o aumento de vendas, a Ford implementou uma política de preços que beneficia, com descontos maiores, os distribuidores que comprem grandes volumes de peças (**barganha**). Fica evidente que a Ford vem incentivando seus distribuidores a entrarem no atacado de peças.

O segundo ator que influenciou de forma involuntária a Morena foi o governo da Bahia, que implantou o regime de substituição tributária na venda de peças. Essa nova **regulação** trouxe um diferencial fiscal para a Morena em relação aos grandes distribuidores de outros estados, pois ao comprar as peças fora da Bahia o cliente tem que recolher o ICMS de forma antecipada. Além disso, houve uma redução na sonegação, que tornou os preços praticados pela Morena, similares aos do mercado paralelo.

“Foi uma sugestão que a Ford sempre fica dando para incentivar a venda no atacado. *‘Vamos vender no atacado! Vamos vender no atacado! Vamos vender no atacado!’*” (M1)

“Estamos começando devagar para ir tomando esse mercado das revendas de São Paulo. Sem dúvida, o nosso principal diferencial em relação às revendas de São Paulo é com relação aos impostos. Com a implantação da substituição tributária de peças. Assim que a peça chega de São Paulo os lojistas têm que recolher o imposto e

se eu vender para uma loja de peças daqui, ele não precisa mais recolher imposto, pois já recolhi.” (M1)

“Hoje o lojista tem que ser honesto na raça, tem que pagar imposto, coisa que já éramos, não sofremos com essa medida do governo. O governo premiou as empresas que já eram honestas, que já contribuíam e botou para quebrar em cima daquelas empresas que sonegavam. Hoje praticamos preços equivalentes ao mercado paralelo e isso é fruto da substituição tributária.” (M3)

A **associação**, vem sendo usada constantemente entre a Morena e os outros distribuidores Ford, em Salvador. Seja na contratação de uma empresa para fazer a entrega dos veículos destinados ao governo da Bahia, ou na unificação de preços e no investimento em propaganda de forma cooperada, os distribuidores de Salvador vêm fazendo associações importantes. O motivo determinante para que isso ocorra, é a crença dos dirigentes em que os resultados são benéficos para todos.

As formas utilizadas pela Ford para influenciar as ações e o comportamento da Morena merecem atenção especial. Isso, porque a montadora e o distribuidor possuem uma relação de dependência mútua, na qual os dois possuem alguma agência. Entretanto, a dependência entre esses atores não é igual, cabendo à montadora papel principal na relação, devido ao seu poder. Dessa forma, a montadora consegue impor ao distribuidor seus interesses.

“É balela essa história de parceria de distribuidor com fábrica. Essas multinacionais vêm com essa conversa, mas na realidade eles são altamente egoístas e só fazem o que é bom para eles. Na hora das dificuldades, o distribuidor não recebe apoio deles, ao contrário, chegam a botar a pá de cal. Vi muitos colegas que sofreram isso, já vi dezenas.” (M2)

“Vivemos muito de momento. Nesse momento, a nossa relação com a Ford está muito ruim. Não concordamos com certas coisas que a Ford está fazendo. Existem momentos em que a relação está mais amena. Atualmente, ela só busca o lucro e está explorando muito o distribuidor.” (M1)

Os programas desenvolvidos pela Ford – Quality Care, Ford em Casa, entre outros - têm grande influência nas ações da Morena. Eles funcionam como uma **barganha** na qual o distribuidor é recompensado por atingir os objetivos e por manter os padrões estipulados pela Ford.

Para exemplificar a força desses programas, é interessante analisar de que forma o Quality Care influencia as ações e o comportamento da Morena. No ano de 2003, a Morena foi classificada no grupo 1 do Quality Care, ou seja, está avaliada entre os melhores distribuidores do Brasil. Em consequência, recebeu prêmios e benefícios pelo seu desempenho. Entretanto, se a Morena não conseguir manter essa posição na próxima avaliação, perderá os benefícios conquistados, acarretando prejuízos para a empresa. Por isso, o distribuidor tenta atender todos os critérios de avaliação do Quality Care, como forma de manter a sua posição atual.

“Calculamos que se sairmos do Grupo 1, perderemos muito dinheiro, por volta de R\$ 200.000,00. Além dos outros benefícios, realmente é pesado.” (M3)

“Perder Grupo 1 é loucura, pois a diferença é muito grande dele para os outros grupos.” (M3)

“Numa concessionária como a Morena, que faz muita garantia, a perda do Grupo 1 gera um prejuízo astronômico. Então temos que conseguir ficar no grupo 1 do Quality Care.” (M1)

Contudo, nem sempre os programas desenvolvidos pela Ford são integralmente aceitos pelo distribuidor. No caso do Ford em Casa²⁴ da Morena, o custo percebido pelos dirigentes para manter o programa é maior que os benefícios oferecidos pela montadora. Sendo assim, a tentativa da Ford de impor coercitivamente seus interesses resultou em fracasso, pois a ação desejada não está sendo executada.

“Desde o início foi um programa furado. Nunca gostei desse programa, porque não ganho nada a mais com ele.” (M1)

“O Ford em Casa aqui na Morena não emplacou, apesar desse programa ter o objetivo de trazer comodidade ao cliente. Por outro lado, ele diminui a possibilidade de venda adicional. Aqui não está funcionando como queremos. Alguns distribuidores se destacaram na região, por exemplo, a Revisa.” (M3)

²⁴ O Ford em Casa visa atender um segmento da população com disponibilidade de tempo cada vez menor. A idéia principal é fornecer serviços de reparos automotivos leves na casa, escritório ou consultório do cliente. O serviço é realizado por profissionais treinados pela fábrica, que contam com um veículo equipado com as ferramentas e peças necessárias. O Ford em Casa objetiva prestar comodidade e transparência ao cliente, sem cobrar nenhum custo adicional por esse serviço.

No caso anterior, os dirigentes da Morena achavam que o programa não traria resultados, mas mesmo assim, o implantaram. Isso acontece porque o distribuidor sabe que se for contra os interesses da Ford, ou se tiver baixo desempenho operacional, provavelmente receberá **retaliações**.

Esse achado reforça a pesquisa de Lusch (1976) que identificou seis formas de **retaliações** utilizadas pela montadora para fazer com que os distribuidores atendam seus interesses. São elas: distribuição de veículos de forma injusta, realização constante de auditorias, aumento nos estornos de garantia, ameaças de término da relação, demora no pagamento dos serviços realizados e na entrega de veículos. Tais retaliações, na maioria dos casos, ficam subentendidas, para evitar que o distribuidor possa recorrer judicialmente.

“Elas utilizam o poderio econômico para retaliar o distribuidor porque ele é bem mais fraco. Só junto é que seria fortíssimo, isso é muito difícil. Eles diminuem a cota Eco, porque o Eco está dando resultado e aí fica empurrando Ranger, que está dando prejuízo, e assim sucessivamente. Eu não acredito no bom relacionamento de montadora com distribuidor.” (M2)

“Infelizmente nossa justiça é muito morosa. Eu brigo, luto, mas sei que infelizmente levamos uma desvantagem do tamanho do mundo. Uma ação que você vá culpar uma montadora demora tanto que até você ganhar já está acabado. Você não consegue o resultado de uma ação dessa em menos de 6 anos; e a retaliação desses anos, como é que você vai sobreviver?” (M2)

Por outro lado, quando existe conformidade e bom desempenho, o distribuidor é recompensado e reconhecido. Sendo assim, mesmo não concordando com algumas diretrizes da Ford, a Morena tende a seguir as orientações impostas.

A influência da Ford sobre seus distribuidores também pode ser involuntária. Devido à relação constante e direta entre estes atores, uma ação interna executada pela Ford pode afetar positivamente ou negativamente seus distribuidores. Um exemplo dessa influência **causal** é a implantação, na cidade de Salvador, do centro de distribuição de peças da Ford.

Esse centro de distribuição foi instalado para atender a fábrica da Ford na Bahia, mas trouxe benefícios para os distribuidores de toda a região. Anteriormente, as peças fornecidas pela Ford eram provenientes do seu depósito, em São Paulo. Agora, com o depósito em Salvador, o tempo de transporte das peças foi reduzido. Isso permitiu a redução do número de itens no estoque do distribuidor e o conseqüente aumento da sua rentabilidade.

“Na realidade, 60 a 70% das peças são fornecidas pelo depósito do Pirajá. Isso foi muito bom não só pra mim como para a região Nordeste, pois reduziu o *transit-time*. Independente disso, trabalhamos com o estoque do depósito. Se não tivesse o depósito aqui em Salvador, teríamos um estoque de peças maior na Morena. Para dar uma idéia, às vezes eu vendo no balcão; mando pegar no depósito e entregar ao cliente.” (M3)

Diante do exposto, fica evidente que a pressão do ambiente e dos diversos atores influenciaram as estratégias adotadas, na Morena. Entretanto é importante destacar que, apesar da influência, diversas estratégias adotadas foram consequência da vontade dos próprios dirigentes, que estão sempre coletando e interpretando as informações do ambiente. Em seguida, será apresentada a análise conduzida na Revisa e, posteriormente, serão tomadas juntamente as três organizações sob investigação, neste trabalho.

5.3. O CASO REVISA

Nesse item, é apresentado um breve histórico da Revisa. Em seguida, é feita a caracterização dos dirigentes estratégicos entrevistados e também são identificadas as estratégias adotadas na empresa. Além disso, são verificadas a extensão da influência dos atores sociais e as diversas formas por meio das quais eles influenciam a adoção de estratégias na empresa em estudo.

5.3.1. Breve Histórico da Revisa

A Revisa é uma das empresas do grupo Cunha Guedes, fundado pelo Engenheiro Alexandre da Cunha Guedes, no final da década de 40. O grupo iniciou suas operações no ramo de Engenharia e posteriormente passou a representar os veículos Toyota e os tratores Fiatallis, consolidando-se como único representante das marcas na cidade de Salvador.

No início da década de 50, foi criada a Cunha Guedes & Cia Ltda, empresa que hoje atua como Holding do grupo. Desde então, a trajetória do grupo vem sendo marcada pelo crescimento, com a criação de novas empresas e a diversificação dos ramos de atuação. A principal empresa do grupo é o Banco Capital, antigo Banco Nacional da Bahia, que teve seu

controle adquirido em 1968 e hoje é o único banco com sede e capital exclusivamente baianos.

Seguindo a fase de crescimento do grupo, em julho de 1970, foi criada a Revisa-Revendedores de Veículos e Implementos de Salvador Ltda, para atuar como distribuidor da marca Ford na cidade de Salvador.

A Revisa teve as suas atividades iniciadas no bairro do Comércio, centro financeiro de Salvador, sendo depois transferida para Avenida Bonocô, devido ao seu crescimento. Dessa forma, a Revisa se constituía como uma das primeiras empresas a implantar sua sede na avenida, que hoje é conhecida como referência no comércio automotivo.

Nesses 34 anos de existência, a Revisa tem se destacado no mercado por ser o distribuidor Ford mais antigo e tradicional de Salvador, tendo utilizado sua experiência no mercado para oferecer serviços de qualidade. Em 2003, a revenda registrou um recorde de 1.263 unidades novas vendidas, além de uma passagem média mensal de 850 veículos em sua oficina. Apesar do bom desempenho, a Revisa é o menor dos distribuidores pesquisados.

Nos últimos anos, o distribuidor vem estreitando sua parceria com a Ford e conquistando prêmios de reconhecimento pelo trabalho. Merece destaque especial o departamento de serviços, considerado nas avaliações da Ford o melhor, entre seus distribuidores, em Salvador.

5.3.2. Caracterização dos Entrevistados

A Revisa possui cinco sócios, sendo que somente um deles trabalha como diretor, o qual é fundador, acionista majoritário e responsável pela administração geral da empresa. Os sócios que não trabalham têm pouca influência no dia-a-dia da empresa.

Foram entrevistados os três principais dirigentes estratégicos, sendo um diretor-proprietário, um diretor comercial e um gerente de pós-venda. Vale destacar que um entrevistado possui segundo grau e dois possuem formação superior, sendo que um em Economia e o outro em Engenharia Civil.

Entre os três dirigentes entrevistados, obteve-se uma média de 60 anos de idade, a maior entre as empresas pesquisadas. É relevante destacar que nesta organização está o participante mais velho da pesquisa, com 79 anos de idade.

No que se refere ao tempo de permanência na empresa, obteve-se um dado interessante. Dos três dirigentes, dois estão na Revisa desde a sua fundação, sendo que um é o diretor-proprietário e o outro que atuou em vários níveis da empresa até se tornar diretor comercial. O outro dirigente possui 06 anos de empresa e atuou em diversos cargos do departamento de serviço até se tornar gerente do pós-venda, no começo de 2003.

Da mesma maneira como nas empresas precedentes, a análise na Revisa se concentrou na identificação das estratégias adotadas na empresa, na verificação da extensão da influência dos atores sociais e no levantamento das diversas maneiras por meio das quais esses atores influenciam a adoção de estratégias.

5.3.3. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais

Entre as empresas pesquisadas, a Revisa é a que possui maior formalização do processo de difusão das estratégias. As novas estratégias são discutidas em grupo e, após a aprovação, são repassadas por e-mail para todos os funcionários envolvidos no processo. Entretanto, também existem estratégias que são repassadas de forma verbal, não havendo nenhum documento formal (relatórios, atas e e-mail) e que foram identificadas através das entrevistas semi-estruturadas.

“Fazemos a reunião, lançamos aquilo que queremos fazer, aí perguntamos para eles: *‘Qual a opinião?’* Muitos preferem pensar um pouco e trazer a opinião na próxima reunião. Dependendo da opinião, se for a maioria, trabalhamos a coisa e na hora da implantação, transmitimos tudo via e-mail. Ninguém pode dizer que não recebeu o correio eletrônico, todo mundo tem que saber de tudo aqui. Passamos via correio eletrônico todas as decisões que nós tomamos.” (R1)

Após a análise realizada nos dados primários e secundários da Revisa, suas estratégias foram classificadas em três categorias: estratégias de recursos, estratégias de produtos e estratégias de mercado (vide Quadro 13). Na sequência, descreve-se separadamente cada uma das estratégias adotadas e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

Quadro 13 – Estratégias Adotadas na Revisa

Estratégias de Recursos	Reforma na área de veículos seminovos. Contratação de estagiários. Foco no treinamento da Abradif e Ford. Implantação do Call Center. Unificação da funilaria e pintura das revendas do grupo. Implantação do departamento de auditoria interna. Ampliação da linha de crédito Ford.
Estratégias de Produtos	Ford em Casa. Implantação do Kit preço fechado.
Estratégias de Mercado	Contratação de consultor para reestruturar o departamento de vendas. Implantação de uma equipe de venda externa. Reestruturação da política de venda de acessórios. Criação de promoções especiais para a atração dos veículos Ford da frota do Governo da Bahia. Investimento em propaganda de forma cooperada. Unificação dos preços de peças e veículos dos distribuidores Ford em Salvador.

FONTE: dados secundários e primários da pesquisa.

A primeira das sete **Estratégias de Recursos** identificadas foi a reforma na área de veículos seminovos, que teve o objetivo de melhorar a imagem da Revisa e o atendimento aos clientes. Antes da reforma, o cliente tinha que passar pelo pátio de veículos sinistrados, para chegar ao local de venda de seminovos, prejudicando a imagem dos produtos e da empresa. Além disso, os produtos não ficavam bem visíveis e o local era desconfortável para os clientes.

Entre as empresas pesquisadas, a Revisa foi a última a contratar estagiários. Isso se deveu à resistência do principal diretor da empresa, que não aceitava a idéia. Porém, a resistência foi vencida e o número de estagiários vem crescendo no último ano. São dez

estagiários divididos em diferentes áreas da empresa. A vantagem de contratar o estagiário é a redução dos encargos trabalhistas pagos pela empresa, além da possibilidade de formar um possível futuro funcionário.

“Pequenos serviços podem ser feitos por estagiários e você não precisava pagar pessoas especializadas e caras. O grande negócio hoje é estagiário.” (R1)

“A carga tributária levaram-nos a contratar estagiários, pois eles estão livres de boa parte dessa carga.” (R2)

“Hoje as empresas estão muito caminhando para essa questão de estagiário, porque às vezes você paga bem a uma pessoa para fazer um trabalho que o estagiário poderia fazer. Isso muitas vezes é uma grande oportunidade para o estagiário estar aprendendo e se tornando depois até um funcionário. Queremos formar o cara aqui dentro e depois a gente tentar aproveitar.” (R1)

Assim como os outros distribuidores pesquisados, a Revisa foca o treinamento dos seus funcionários nos cursos oferecidos pela Abradif e Ford. Estes, além de abordarem assuntos específicos do setor de distribuição, contam pontos para a avaliação do Quality Care.

“Tenho treinado em cima da pontuação do Quality Care.” (R3)

O Call Center implantado na Revisa é específico do departamento de vendas e tem o objetivo de melhorar o fluxo de loja e a velocidade no atendimento das ligações telefônicas. Nele, os vendedores fazem prospecção e recebem telefonemas de clientes.

“O Call Center faz a prospecção de clientes. Toda semana tiramos listagens de clientes que saíram para outras marcas. Se tivermos algum vendedor em treinamento, passamos uma relação de clientes para ele ligar.” (R1)

A unificação da funilaria e pintura das revendas do grupo na Revisa permitiu menor investimento em equipamentos, maior especialização da mão-de-obra e a redução dos custos de manutenção. A Guebor, distribuidor Toyota do grupo, não possuía espaço físico para a realização de serviços de funilaria e pintura, então os dirigentes resolveram que esses serviços seriam feitos na Revisa. Essa sinergia entre os dois distribuidores do grupo entende-se em outras áreas.

“...a Guebor não tinha área suficiente para fazer. A nossa revenda lá não comportaria ter uma funilaria e pintura porque ela tem que ter um afastamento mínimo por causa da questão de pulverização e de certos excessos. Em segundo o custo seria alto, porque você teria que manter a cabine de pintura e todos os outros equipamentos.” (R1)

A criação do departamento de auditoria interna teve o objetivo de melhorar os controles internos da Revisa. É preocupação de todos os distribuidores pesquisados o controle dos processos: contábeis, financeiros e trabalhistas. Como as margens de lucro encontram-se baixas, qualquer falha nos controles internos pode significar prejuízo para o distribuidor. Aliado a isso, parte do lucro do distribuidor vem dos bônus, incentivos e do *Hold Back* pagos pela montadora que precisam ser conferidos, pois algumas vezes são encontrados erros.

“A auditoria tem que ser diária, então trouxe um rapaz da contabilidade, coloquei mais uma funcionária para auxiliá-lo e uma estagiária para trabalhar somente nesse setor.” (R1)

“Tínhamos uma funcionária encarregada do setor pessoal que ao ser demitida apresentou a carteira profissional com aumentos que ela nunca teve. Então, temos que ter determinados cuidados. Não imaginávamos que isso ia acontecer, mas aconteceu, serve como experiência.” (R2)

Todos os distribuidores pesquisados ampliaram a linha de crédito para estoques de veículos. O principal motivo foi o crescimento das vendas, mas também existiu pressão por parte da Ford. Como ela recebe garantias reais pelo crédito, fica protegida e pode repassar os custos de estocagem para os distribuidores. Além disso, quanto maior for a linha de crédito, mais carros a montadora pode faturar para o distribuidor.

“Tivemos um problema de perda de unidade de EcoSport por falta de linha de crédito e tivemos que aumentar nossa linha de crédito. Fizemos uma linha de crédito como se ela fosse específica para o EcoSport. Aumentamos bastante a nossa linha de crédito, quase dois milhões de reais para atender a demanda de EcoSport.” (R1)

O segundo conjunto de ações analisado refere-se às **Estratégias de Produtos**, que estão relacionadas aos veículos, peças e serviços comercializados pela empresa. O Quadro 13 sintetiza as duas principais estratégias de produtos recentemente adotadas na Revisa.

Esse pequeno número de estratégias de produtos adotadas pelo distribuidor deve-se ao grande controle exercido pela montadora. As características dos veículos e das peças são

responsabilidade da montadora e somente ela pode alterá-los. Já os serviços oferecidos, devem seguir os padrões impostos pela montadora, deixando para o distribuidor poucas possibilidades de inovação.

Na busca por oferecer melhores serviços ao seu cliente, a Revisa implantou, juntamente com a Ford, o serviço Ford em Casa. Este, visa atender um segmento da população com disponibilidade de tempo cada vez menor. A idéia principal é fornecer serviços de reparos automotivos leves na casa, escritório ou consultório do cliente.

O serviço é realizado por profissionais treinados pela fábrica, que contam com um veículo equipado com as ferramentas e peças necessárias. O Ford em Casa objetiva prestar comodidade e transparência ao cliente, sem cobrar nenhum custo adicional por este serviço.

Para solicitar o serviço, o cliente entra em contato com a Revisa e agenda previamente a data e o horário que melhor atendam às suas necessidades. Entre os serviços oferecidos estão: revisões periódicas, substituição de bateria, velas, discos e pastilhas de freios, faróis, entre outros.

Apesar de ser um programa da Ford, o único distribuidor de Salvador que fornece o serviço é a Revisa. Os demais possuem o veículo, mas não o utilizam, pois não acham o programa viável operacionalmente e economicamente.

“Comparando com as outras duas revendas, o nosso maior diferencial é o Ford em Casa. Porque o nosso realmente sai e faz muitas visitas. Conseguimos fazer cinco visitas pela manhã, cinco à tarde e não enchemos a oficina.” (R3)

“Hoje, nosso Ford em casa é considerado o melhor do Brasil. Ele é citado em todas as reuniões e convenções da Ford como um caso de sucesso. Divulgamos muito o Ford em casa, pois é um diferencial nosso. Tenho certeza que a Indiana e a Morena praticamente não usam o Ford em Casa. Na área de vendas, nosso vendedor diz ao cliente: *‘Olha, só aqui você encontra o Ford em casa, você não precisa trazer seu carro para fazer revisão, vamos no seu trabalho’*. Hoje nosso Ford em casa trabalha redondo, realmente compramos a idéia.” (R1)

Outra estratégia de produto adotada na Morena foi a implantação do kit preço fechado. Em outubro de 2003 a Ford, juntamente com seus distribuidores, lançaram o kit preço fechado. Trata-se de um serviço dirigido aos consumidores que possuem veículos Ford e que desejam realizar manutenção nas oficinas autorizadas da marca. Os preços dos kits são competitivos e incluem as peças e a mão-de-obra para a realização do serviço.

O distribuidor que queria participar da promoção, tinha que aceitar as condições impostas pela Ford, além de pagar uma contribuição para auxílio a propaganda. Os três distribuidores de Salvador quiseram participar da promoção.

Por último, analisam-se as **Estratégias de Mercado** adotadas pela organização. A primeira ação identificada como destinada à atração de consumidores foi a contratação de Amos Lee, consultor na área de vendas. Ele auxiliou no desenvolvimento e implantação do software que gerencia as vendas da Revisa. Além disso, ministrou treinamento de técnicas de vendas.

“O Amos é quem dá o treinamento de técnicas de vendas aos nossos vendedores.” (R1)

“Ele implanta os programas e treina o pessoal para trabalhar com eles. O software sofreu uma remodelação total na área de vendas e todos os vendedores foram treinados. Hoje os vendedores usam o sistema, fazem proposta, emitem notas, fazem simulação de venda e o cadastro do cliente. Temos toda a vida do cliente no sistema e dois meses atrás os vendedores não mexiam em nada.” (R1)

Amos Lee também auxiliou na implantação e no treinamento da equipe de venda externa. Dos três distribuidores pesquisados, a Revisa é o único que possui uma equipe de venda externa estruturada. O objetivo dessa equipe é atender um público-alvo que não tem tempo de se deslocar para o distribuidor. Como resultado dessa estratégia, trabalham na Revisa onze vendedores externos, que realizam 35% das vendas de veículos da empresa.

“Era meu sonho criar uma equipe de venda externa, porque muita gente, como eu, não tem tempo de se deslocar do trabalho para fazer uma compra. Crescemos muito as nossas vendas em função da venda externa. Isso é uma coisa que muitos não acreditam, mas a venda externa é uma tendência. Porque hoje o médico, o advogado, dificilmente têm tempo durante a semana para ir numa concessionária.” (R1)

“Acho que hoje o cliente não tem mais tempo para sair fazendo pesquisa de preço. Muitas vezes ele não está nem pensando em trocar o carro, mas você faz uma visita e ele compra.” (R1)

No departamento de peças, a estratégia adotada para atingir um novo público-alvo foi a criação de uma estrutura especial para a venda de acessórios, com a contratação de uma pessoa exclusiva para a venda e o pagamento de comissões para os indicadores, além da cobrança constante por resultados.

A venda de acessórios proporciona margens de lucro altas para o distribuidor, além de deixar os produtos mais atraentes. A Revisa foi o último dos distribuidores pesquisados a implantar uma política específica para acessórios, mas já alcançou resultados expressivos como o aumento, em mais de 100%, nas vendas do segmento.

“Com o lançamento do EcoSport percebemos que deveríamos melhorar nosso departamento de acessórios.” (R1)

A frota do Governo da Bahia possui mais de 700 veículos Ford na garantia, e têm que realizar seus serviços nos distribuidores autorizados. Como forma de atrair esse público específico, o departamento de serviços da Revisa criou promoções especiais.

Ao contrário dos veículos vendidos para o governo que são obrigatoriamente divididos entre os três distribuidores Ford, em Salvador, os serviços mecânicos podem ser prestados por qualquer um deles. Aproveitando essa oportunidade, a Revisa concede benefícios - fornece gratuitamente as peças da primeira revisão, entrega brindes para os motoristas e responsáveis pela frota, entre outros - para fidelizar esse público. O resultado da estratégia é a atração de mais de 50% dos veículos do governo em garantia, para realizar os serviços na oficina da Revisa.

“A primeira revisão damos em cortesia. Então, hoje, o Governo do Estado é um bom cliente. Depois, ele está mudando a frota toda para Ford. Isso facilita bastante e ensina a gente a realmente dar um atendimento bom para ele.” (R3)

“Criamos algumas coisas, principalmente para os motoristas. Esse pessoal é muito levado por brindes. Damos bonés, camisetas, chaveiros. Na entrega do carro, colocamos tapete, procuramos sempre dar algum brinde, um toca fita, um friso, alguma coisa. Criamos um diferencial em relação aos outros.” (R1)

A estratégia dos distribuidores, de investirem em propaganda de forma cooperada, permitiu a padronização das promoções e a redução das despesas com mídia. Antes dessa ação, cada distribuidor divulgava o produto com preços e formas diferentes, gerando descrédito entre os consumidores.

Além da melhoria na imagem da marca, a unificação da propaganda reduziu as despesas com mídia, pois os distribuidores dividem os custos de forma igual e ainda recebem verbas de auxílio da Ford e da Abradif.

“Cada um saia com o mesmo produto do jeito que queria, de acordo com a campanha da ocasião e isso estava trazendo descrédito, estávamos perdendo a credibilidade com nosso cliente. Sentamos para conversar, com ajuda de Mário Sérgio e resolvemos fazer a propaganda cooperada. Ia ser melhor para todos, porque faríamos propagandas melhores e teríamos custos menores. Além disso a Abradif e a Ford poderiam contribuir, o que seria muito melhor para nós.” (R1)

Além da propaganda cooperada, outra estratégia que envolve a associação entre os três distribuidores é a unificação dos preços de peças e veículos. Essa estratégia foi adotada para preservar a lucratividade dos distribuidores. Como eles vendem os mesmos produtos, o preço era o principal diferencial na venda, só que as margens estavam ficando cada vez menores, e o prejuízo foi inevitável. Devido à alta concorrência, todos os três distribuidores pesquisados tiveram grandes prejuízos que os levaram a definir um preço mínimo para venda, que preserva a margem de lucro.

“Estávamos sentindo que a concorrência entre nós era muito predatória, ou seja, brigávamos muito por preço dentro da nossa própria marca. Era um leilão, o cliente ia as três e fazia a barganha. Nos anos de 2000 e 2001 tivemos prejuízo em função dessa depredação que houve nos preços, e aí resolvemos conversar. Começou exatamente porque houve uma queda muito grande na lucratividade.” (R1)

5.3.4. Os Atores Sociais Significativos

Para compreender a relação entre os atores sociais significativos e as estratégias organizacionais, é fundamental que se conheça o papel dos dirigentes na adoção de estratégias da organização.

Na Revisa, as principais decisões têm que ser referendadas pelo diretor geral, o Dr. Alexandre. Já a diretora comercial (Lucila) faz a ligação entre as demandas dos gerentes e funcionários, com o diretor geral. Dessa forma, o processo decisório na Revisa é mais concentrado e hierarquizado que nas outras empresas pesquisadas.

“Na Revisa, quem decide é o doutor Alexandre, sempre ele. Lucila é a facilitadora. Geralmente levamos a idéia para ela, discutimos e aí ela leva para ver se ele vai realmente aceitar. Tudo tem que passar por ela e finalmente por ele. (...) todos conversam com ela, daí ela vende a idéia para ele decidir.” (R3)

“Para fazer qualquer coisa, tomar qualquer atitude, precisa primeiro passar para a diretoria. Não temos liberdade para tomar uma decisão sem comunicar a eles. Então, ficamos praticamente presos.” (R3)

Para verificar a extensão da influência dos diferentes atores sociais nas estratégias da Revisa, foi feita uma análise conjunta dos dados obtidos, nas fontes secundárias, nas entrevistas e questionários aplicados aos dirigentes estratégicos. Dessa maneira, os atores sociais foram classificadas, pelos três dirigentes entrevistados, de acordo com o nível de influência sobre as estratégias da organização em: nenhuma influência; pouca influência; média influência; muita influência e altíssima influência (vide Tabela 6).

Tabela 6 – Nível de Influência dos Atores nas Estratégias Organizacionais da Revisa

Atores Sociais Significativos	Nenhuma Influência	Pouca Influência	Média Influência	Alta Influência	Altíssima Influência
Abradif	0	0	1	2	0
Consultores	0	0	1	2	0
Consumidores	0	0	0	1	2
Diretores e Proprietários	0	0	0	0	3
Distribuidores de Outras Marcas	0	0	2	1	0
Distribuidores Ford	0	0	1	2	0
Fenabreve	0	1	0	2	0
Ford	0	0	0	2	1
Ford Credit	0	1	1	1	0
Fornecedores de Tintas	0	0	3	0	0
Funcionários	0	0	1	2	0
Gerentes	0	0	1	1	1
Governo Estadual	0	0	2	0	1
Governo Federal	0	0	1	2	0
Governo Municipal	0	1	1	1	0
Lojas de Veículos Usados	0	3	0	0	0
Lojas e Atacadistas de Peças	0	3	0	0	0
Oficinas Independentes	0	1	1	1	0
Software House	0	0	1	2	0

FONTE: dados primários da pesquisa.

Nota: os valores numéricos correspondem ao número absoluto de respostas para cada categoria.

Na Tabela 6, é apontado o nível de importância que os dirigentes estratégicos atribuem a cada um dos principais atores sociais. Os consumidores, a Ford e os diretores e

proprietários são considerados por 100% dos entrevistados como atores de alta e altíssima influência nas estratégias da Revisa.

É interessante observar que o Ford Credit foi considerado por dois entrevistados como um ator de pouco e média influência, sendo esse um posicionamento diferente do encontrado nos outros distribuidores pesquisados. Isso acontece porque o grupo controlador da Revisa possui um banco, logo, ela não precisa das linhas de financiamento de estoque (*Floor Plan*) oferecidas pelo Ford Credit.

Além do nível influência dos diversos atores sociais, foi estabelecida pelos entrevistados, a ordenação de importância de cada um dos atores. Na Tabela 7, é exposto como cada um dos dirigentes, a partir das respostas dadas ao questionário aplicado, interpreta a influência dos diferentes atores sociais. Para os entrevistados, a Ford e os diretores e proprietários são os atores mais influentes nas estratégias da empresa, influência que vai decrescendo, sendo que as lojas de veículos usados é o ator cujos interesses são os menos apreciados e considerados pelas estratégias.

Tabela 7 – Os Atores Sociais Segundo a Ordem de Importância (Revisa)

	Dir 1	Dir 2	Dir 3	Média
Ford	1	1	3	1,7
Diretores e Proprietários	2	2	1	1,7
Gerentes	6	3	2	3,7
Consumidores	3	5	4	4,0
Distribuidores Ford	5	10	5	6,7
Funcionários	7	4	11	7,3
Abradif	8	8	8	8,0
Distribuidores de Outras Marcas	9	9	7	8,3
Fenabreve	4	7	19	10,0
Consultores	12	6	14	10,7
Software House	13	13	6	10,7
Ford Credit	10	14	9	11,0
Governo Estadual	11	12	10	11,0
Governo Federal	17	11	13	13,7
Fornecedores de Tintas	14	16	15	15,0
Oficinas Independentes	16	18	12	15,3
Governo Municipal	18	15	17	16,7
Lojas e Atacadistas de Peças	19	17	16	17,3
Lojas de Veículos Usados	19	19	18	18,7

FONTE: dados primários

■ Alta Influência ■ Média Influência ■ Baixa Influência

Notas: (1) a sigla Dir no topo da tabela significa Dirigente.

(2) em cada coluna é apresentada a ordenação de importância dada pelo dirigente, para cada um dos atores.

(3) Média: corresponde à média aritmética simples da ordem de importância atribuída pelos três dirigentes.

Após a análise dos dados dos questionários e das Tabelas 6 e 7, os atores sociais listados foram classificados em três categorias: os seis primeiros (em azul) são os de maior influência nas estratégias da empresa; em um nível intermediário estão os nove posteriores (em marrom); e os de menor influência nas estratégias empresariais são os quatro últimos (em preto).

A importância de cada ator é variável no tempo e muda nos diversos distribuidores, ou seja, a forma como os atores são ordenados é resultado de múltiplas percepções. Dessa maneira, a organização constrói uma representação do seu ambiente, possuindo a capacidade de modificá-lo. Na sequência, descrevem-se separadamente as características dos principais atores sociais e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

Atores de Alta Influência nas Estratégias Organizacionais

Segundo os entrevistados, os atores sociais com maior capacidade de intervir nas estratégias da Revisa são: Ford, Diretores e Proprietários, Gerentes, Consumidores, Distribuidores Ford e Funcionários.

A Ford é o ator externo de maior influência sobre as empresas pesquisadas. Todos os entrevistados reconhecem o poder e a legitimidade da montadora, e por isso aceitam e seguem a maioria dos seus programas, políticas e regras. Além disso, a Ford controla as características dos produtos comercializados e exige que os serviços oferecidos pelo distribuidor sigam padrões por ela impostos, limitando as possibilidades de ação dos dirigentes estratégicos.

“A forma de conduzir o seu negócio depende muito do produto e das estratégias da Ford. Como é que ela lança o produto? De que maneira ela te trata? Isso tudo determina os nossos objetivos. Acho que o negócio da revenda começa por aí.” (R1)

A Revisa possui dois diretores que centralizam a maioria das decisões. Eles são responsáveis pela leitura e interpretação do ambiente e pela definição das políticas e estratégias a serem seguidas. Entretanto seu poder não deixa de ser limitado por pressões institucionais e de outros atores.

“Visito muitas empresas e converso com os gerentes, com os donos, sobre diversos assuntos. Então aprendi muita coisa por fazer esse benchmarking. Gosto das

“pessoas de fora, que têm outras visões e experiências. Porque muitas vezes você está aqui dentro e não enxerga algumas coisas.” (R1)

“Normalmente as coisas são levantadas por mim porque pesco muito aonde vou, com quem converso, nos cursos que faço, anoto tudo. Quando vou para uma reunião, trago tudo e faço um treinamento para multiplicar.” (R1)

Dentre as empresas pesquisadas, foi na Revisa que se encontrou a menor autonomia de ação dos gerentes. Essa limitação deve-se à centralização das decisões nos diretores. Ainda assim, a interpretação e opinião dos gerentes influencia a tomada de decisões estratégicas. Na Revisa, os gerentes são o elo de ligação entre os funcionários e os diretores.

“Dentro da pequena liberdade que uma empresa concessionária pode ter, os gerentes contribuem muito com os resultados.” (R2)

“Quando um funcionário tem alguma idéia, ele não leva direto à diretoria. Vem para o gerente filtrar e discutir com a diretoria.” (R3)

Já o consumidor é percebido como fonte de aprendizado, sendo responsável pelo *feedback* sobre o desempenho do distribuidor e pelos resultados financeiros alcançados. As reclamações informais, através das pesquisas de satisfação, e formais, através do Procon, têm implicado em mudanças nos processos e estratégias da Revisa.

“Nas pesquisas que fazemos, quando o cliente deixa transparecer algum tipo de insatisfação, tomamos como um alerta. Trabalhamos muito em cima das reclamações dos clientes. Nenhum cliente reclama se não tiver razão. Quando ele reclama, pode olhar, que você tem alguma falha dentro da sua empresa. O *feedback* que o cliente nos dá faz com que realizemos grandes mudanças.” (R1)

“Os clientes dão a orientação do negócio e proporcionam os resultados. Se eu ficar sem clientes, o meu negócio acaba. A influência do cliente é enorme.” (R2)

Os distribuidores Ford, além de estimularem a concorrência, também são responsáveis por pressões isomórficas, ou seja, a influência é técnica e institucional. Os diretores da Revisa sempre utilizam os outros distribuidores Ford em Salvador como parâmetro a ser alcançado, pois ela possui o menor volume de vendas. Além disso, eles também exercem influências sobre a Revisa, através das estratégias colaborativas e associativas.

“Se eles queimam um preço, temos que queimar também, e aí o resultado é péssimo.” (R2)

“Tem que me espelhar e procurar melhorar. Porque é aquela história, produto é igual, se não tivermos um atendimento diferenciado, ficamos para trás. Temos que ver como é que está o concorrente, para melhorarmos.” (R3)

“Nunca aceitamos estar na mesma praça com condições diferenciadas dos outros. Na verdade incomoda quando um concorrente está muito acima de você. Isso faz com que busquemos melhorar e procurar ver o que eles estão fazendo para conseguir aquele resultado. Isso é o que faz com que você realmente se movimente com relação ao seu concorrente da mesma marca.” (R1)

Os funcionários têm suas opiniões cada vez mais ouvidas, pois os distribuidores necessitam de melhores padrões de qualidade e desempenho que só são possíveis com o auxílio de pessoas qualificadas e satisfeitas.

Apesar de serem influentes, muitos funcionários da Revisa têm medo de expor suas idéias ao diretor geral, fazendo com que, algumas vezes, eles tenham uma participação menor nas sugestões e decisões. Para influenciar nas mudanças, eles têm que seguir os níveis hierárquicos, ou seja, falam com o gerente que, vai se reportar ao diretor.

“Os funcionários também têm boas idéias. Muitas vezes uma boa idéia sai de um cara que você nunca imagina, e ele também vê coisas erradas dentro da empresa, que estamos precisando corrigir. Temos que ouvir mais os funcionários, pois eles têm boas idéias e trazem subsídios para melhorarmos muita coisa.” (R1)

“Sempre ouço muito os funcionários, faço questão de incluí-los nas decisões. Uma empresa é a sua equipe, o mérito da empresa está na sua equipe. Quer dizer, tirando a Ford, o resto é gente.” (R2)

“Pelo perfil de Dr. Alexandre, o funcionário tem muito medo de expor suas vontades, suas idéias. Ficam praticamente parados no tempo, fazendo o trivial, e acabou.” (R3)

Atores de Média Influência nas Estratégias Organizacionais

A segunda categoria de atores segundo o grau de influência é formada por: Abradif, distribuidores de outras marcas, Fenabreve, consultores, *software house*, Ford Credit, governo estadual, governo federal e fornecedores de tintas.

Dentre os dirigentes entrevistados, foram os da Revisa que deram maior importância à influência das associações patronais nas estratégias da empresa. O principal motivo dessa

avaliação é o fato dos dirigentes considerarem os treinamentos oferecidos pela Abradif de qualidade e importantes para o desenvolvimento das pessoas e dos distribuidores.

“Ela sempre nos ajuda com a Ford.” (R2)

“Os treinamentos da Abradif são direcionados e de boa qualidade. A formação de uma equipe de uma revenda é fruto do treinamento que ela recebe. Trabalho com outras marcas e não tem nenhuma associação que forneça tantos treinamentos como a Abradif.” (R1)

Os distribuidores de outras marcas são concorrentes principalmente na venda de veículos novos e usados, visto que as peças e serviços comercializados atendem somente veículos da própria marca. Entretanto, os distribuidores que se destacam no mercado são referência para todas as marcas e servem como parâmetro de desenvolvimento, contribuindo para o mimetismo no setor. Como exemplo, pode-se destacar o papel da Fiori Veículo, no contexto de referência dos entrevistados.

Situado em Recife, a Fiori conquistou, em 1998, o posto de maior distribuidor em vendas da rede Fiat, pelo segundo ano consecutivo, e conseguiu ser também a melhor empresa do setor de comércio atacadista, pelos critérios de desempenho de Melhores e Maiores da revista Exame (Exame, 1998). Nessa época, os dirigentes da Revisa visitaram a Fiori com o objetivo de conhecer a estrutura e os processos da empresa. Após algumas visitas, vários processos foram adaptados e implantados na Revisa.

“As promoções que eles têm feito afetam principalmente o departamento de vendas. Em serviços, até que não pesa muito, pois a diferença é mais no prazo que eles dão.” (R3)

“Servem para procurarmos conhecimentos e experiências. Por exemplo, no tempo auge da Fiori, fui três vezes a Recife, para visitá-la. Copiamos muitas coisas da Fiori.” (R2)

A Fenabreve tem um contexto de atuação amplo, que envolve as montadoras, os distribuidores e o governo. Sua principal função é reduzir os desequilíbrios nas negociações entre os distribuidores e as montadoras. Além disso, ela tem contribuído, através de congressos e publicações, para a difusão de temas, valores e normas que fazem parte do ambiente institucional do setor de distribuição.

“Contribui muito defendendo nossos interesses, principalmente contra as montadoras. É a guardiã que nós temos para evitar que a montadora nos triture.” (R2)

“Ela é uma instituição que faz contraposição às montadoras e nos alerta para os nossos direitos. Todo ano vamos para o congresso da Fenabreve e vemos o que os outros estão fazendo. Trazemos muita bagagem para a casa e repensamos o nosso negócio.” (R1)

“No ano passado teve uma palestra no congresso da Fenabreve sobre o capital congelado. Voltamos para a revenda com esse negócio na cabeça, procuramos pensar um pouco e vimos como tínhamos capital congelado dentro da nossa empresa. Procuramos realmente descongelar o capital de estoque, de clientes devedores, de compras mal feitas, de carros de test-drive, entre outros. Tivemos um bom resultado.” (R1)

“No congresso da Fenabreve, aproveitamos para conversar com o pessoal que está presente e trocamos algumas idéias.” (R2)

Os distribuidores costumam contratar trabalhos de consultoria para auxiliar no processo de modernização de processos. A Revisa, assim como a Morena, contratou Amos Lee, palestrante da Abradif, para treinar os vendedores e implantar novos modelos de vendas de veículos. Além desse, a Revisa tinha realizado trabalhos de consultoria com Cláudio Pinho, na área de serviços e Pedro Toma, na área de peças.

Como a distribuição de veículos possui certas especificidades, os consultores contratados em todas as empresas pesquisadas eram especialistas no setor de distribuição. Esses consultores são responsáveis pela elaboração de processos e pelo fornecimento de *know-how*, reforçando o isomorfismo estrutural do setor.

“Eles trazem coisas novas, experiências de outras concessionárias, por onde eles passam.” (R1)

Os analistas da *software house* também funcionam como consultores, pois trazem experiências e processos de outros distribuidores. Dessa maneira, a *software house* tem influenciado as estratégias na Revisa através da transferência de *know-how* e fornecimento de informações. A utilização do mesmo software por vários distribuidores condiciona semelhanças na estrutura e nos processos internos dos mesmos.

“Os técnicos da Software House também funcionam como consultores de informática. Temos implantado muitos relatórios gerenciais que eram implantados

em outros lugares com resultado, com a experiência dos outros, que eles trazem.” (R1)

“Para uma empresa sobreviver, precisa estar atualizada. Você tem que trabalhar com um software bem atualizado. Ele facilita a vida do funcionário.” (R3)

É interessante observar que o Ford Credit tem menos influência na Revisa do que nos outros distribuidores pesquisados. Isso acontece porque o grupo controlador da Revisa possui um banco, logo, ela não precisa das linhas de financiamento de estoque (*Floor Plan*) oferecidas pelo Ford Credit. Sendo assim, dentre os serviços oferecidos pelo banco, a Revisa só utiliza os planos de financiamentos para os consumidores de veículos novos e usados.

“Facilidade de financiamento não tem muita influência.” (R3)

“Ele determina a taxa de financiamento, ou seja, a nossa competitividade no mercado. Porque muitas vezes tem outros bancos que saem na frente. É basicamente financiamento.” (R1)

A influência dos três níveis de governos – federal, estadual e municipal – é interpretada de forma diferente pelos dirigentes entrevistados. Para eles, o governo estadual exerce maior influência que o governo federal. Isto ocorre, porque o governo da Bahia renova sua frota exclusivamente com carros da Ford, sendo o maior cliente da Revisa.

Já o governo federal influencia as estratégias dos distribuidores de forma indireta, através de políticas macroeconômicas e industriais, como incentivos ao investimento, taxas de juros, apoio à capacitação tecnológica e proteção ao mercado interno. A influência também ocorre de forma direta, com mudanças na legislação do setor, acordos de incentivo para a redução de impostos, entre outros.

“Qualquer mudança nos impostos influencia as vendas. Em julho falou-se em redução do IPI e ficamos até o meio de agosto sem vender. Depois da redução, todo mundo correu para comprar. Então o Governo, com essa questão de impostos, tem muita influência no nosso negócio.” (R1)

Como forma de fidelizar seus clientes, os fornecedores de tintas têm auxiliado os distribuidores com benfeitorias e melhoria de processos internos e na área de serviço. Esses fornecedores têm desenvolvido projetos de modernização nos processos de pintura dos

distribuidores, introduzindo técnicas de pintura e de organização do trabalho mais econômicas e eficientes.

“São parceiros e ajudam bastante. Agora estamos conseguindo muita coisa com o fornecedor. Uma mão lava a outra, é uma parceria, então eles estão reformando nossa oficina.” R3

Atores de Baixa Influência nas Estratégias Organizacionais

O grupo de atores que exercem pouca influência nas estratégias da Revisa é formado pelas oficinas independentes, governo municipal, lojas e atacadistas de peças e lojas de veículos usados. Estes são pouco considerados pelos dirigentes nas decisões estratégicas.

Fica evidente que a forma como cada ator é interpretado muda com os diversos entrevistados. Na seqüência, descrevem-se separadamente as diversas formas por meio das quais os atores sociais influenciam a adoção de estratégias na Revisa, e são transcritos alguns trechos das entrevistas que melhor refletem o que foi constatado.

5.3.5. Formas de Influência

Este item está reservado à análise das formas utilizadas pelos atores sociais significativos para influenciar a adoção de estratégias na Revisa. Tendo como base as treze formas de influência constantes do Quadro 6, foi investigada a atuação dos atores sociais significativos, com base na interpretação dos dirigentes da empresa.

A reforma na área de veículos seminovos foi **recomendada** pelo consultor Amos Lee, que durante a realização de um treinamento na Revisa, alertou para a necessidade da obra.

“Amos esteve aqui fazendo um treinamento e visitou toda a revenda, para verificar aonde poderíamos melhorar nosso atendimento. Ele indo ao nosso pátio verificou que para chegar a seminovos você passava pelos veículos sinistrados. (...) na verdade, o Amos foi o pai da criança, porque depois que ele conversou com a gente sobre isso, colocamo-nos no lugar do cliente e vimos que realmente estava muito ruim a entrada para seminovos.” (R1)

Já a contratação de estagiários, foi influenciada involuntariamente por dois atores sociais externos, e intencionalmente por outro interno. O primeiro foi a Fiori Veículo, que é uma **referência** no setor de distribuição nacional. O prestígio e o sucesso, percebidos pelos dirigentes da Revisa, fizeram da Fiori uma referência para o grupo. Por isso, os dirigentes do distribuidor foram visitar a Fiori e conheceram sua política de contratação de estagiários, que posteriormente foi implantada na empresa.

O segundo ator que influenciou involuntariamente a adoção dessa estratégia foi o Governo Federal. Em consequência da **legislação** trabalhista brasileira, a contratação de estagiários é mais simples e menos onerosa do que a contratação de um funcionário efetivo.

O terceiro ator que influenciou intencionalmente a adoção da estratégia foi um dos diretores. Isso, porque ele teve que convencer o diretor-proprietário da Revisa - Dr. Alexandre – que era contrário à idéia.

“Tenho que fazer esse trabalho porque já fui em outros lugares que trabalham desse jeito e estão tendo resultado. A Fiori tem o maior sucesso e ela possui um número muito alto de estagiários. Basicamente 70% da equipe da Fiori é de estagiários e 30% são executivos de grande porte que coordenam esse pessoal. Na verdade, desde que visitamos a Fiori, em Recife, venho com a idéia de colocar estagiários. O grande negócio hoje é estagiário.” (R1)

“A carga tributária levou-nos a contratar estagiários, pois eles estão livres de boa parte dessa carga tributária.” (R2)

“Estagiários não era uma coisa muito nossa, doutor Alexandre sempre foi contra. ...venci esse paradigma do doutor Alexandre e hoje temos aproximadamente dez estagiários espalhados por vários setores.” (R1)

A Revisa tem focado os treinamentos da Ford, apesar de muitas vezes considerá-los de baixa qualidade. Isto é consequência de uma política de **barganha**, a qual beneficia o distribuidor que treina seus funcionários nos cursos oferecidos pela Ford. Por outro lado, o foco nos treinamentos oferecidos pela Abradif, se deve à boa qualidade dos mesmos.

“Tenho treinado em cima da pontuação do Quality Care e também para a oficina. Agora tem alguns cursos que realmente são muito fracos, é praticamente leitura. Eles poderiam melhorar um pouco, a qualidade é baixa.” (R3)

A ampliação da linha de crédito da Revisa foi influenciada por fatores ambientais e por um ator social. A melhoria do ambiente macroeconômico brasileiro, aliado a um melhor

desempenho da Ford, levou ao crescimento das vendas dos distribuidores da marca nos últimos dois anos. Neste caso, a Ford, além de ter influenciado de forma **causal**, com a melhoria dos seus produtos, também **retaliou** a Revisa para que ela aumentasse as linhas de crédito.

Como o grupo controlador da Revisa possui um banco, ela não precisa das linhas de financiamento de estoque (*Floor Plan*) oferecidas pelo Ford Credit. Entretanto, é interesse da Ford que o distribuidor contrate essas linhas de financiamento, pois ela, além de receber os juros dos veículos em estoque, também pode faturar um número maior de veículos. Então, a Ford retaliou a Revisa não faturando alguns veículos EcoSport, para convencer os dirigentes da empresa a assinarem o contrato de crédito.

“Dr. Alexandre sempre foi muito contra essa questão de ampliar a linha de crédito, ele nunca quis ter *Floor-Plan*. (...) tivemos um problema de perda de unidade de EcoSport por falta de linha de crédito e tivemos que aumentar nossa linha de crédito. (...) todo mundo recebeu carro, a gente não recebeu e eu fiz uma carta questionando por que os meus outros concorrentes tinham carro, e me justificaram que nosso problema era linha de crédito. Realmente eles mostraram que não tivemos o carro porque teve um final de mês que a produção foi muito alta e eles precisavam tirar todos os carros do pátio. Como não tínhamos linha de crédito nossos carros passaram para outros distribuidores. Aquilo mexeu muito conosco.” (R1)

“A Ford insistiu demais e acho que de alguma maneira retaliou a gente. (...) chegou ao ponto que Dr. Alexandre resolveu ceder. Depois de ter conversado muito, ele resolveu ceder, mas ele está doido que corte. Porque a gente não precisa dessa linha de crédito.” (R1)

A Ford conseguiu convencer a Revisa e os outros distribuidores a participarem da promoção do kit preço fechado, através de **ameaças**. A estratégia usada pela montadora foi pressionar o distribuidor, diretamente por meio de seus representantes, e indiretamente por meio dos clientes, que receberam malas-diretas sobre a promoção. A Revisa aderiu à promoção, mesmo acreditando que ela trará prejuízos.

“Esse kit praticamente acabou com a gente e não podemos fazer nada. Para minha surpresa e insatisfação, esse kit vai ser definitivo. (...) eu não tinha colocado ainda, me segurei um pouco para sentir como o mercado ia se comportar, só que os clientes já estavam chegando com as cartas. Ai eu disse: ‘Pô! está na hora’ Tivemos que realmente colocar.” (R3)

A idéia de contratar um consultor para reestruturar o departamento de vendas surgiu em um **treinamento** da Fenabreve. Nesse trabalho de consultoria, Amos Lee, **recomendou** aos dirigentes da Revisa que implantassem o Call Center e fizessem a reforma na área de seminovos. Além disso, ele realizou várias ações, como o treinamento de vendedores.

“Tivemos a idéia de contratar o Amos quando participamos do congresso da Fenabreve, no ano passado. Lá, foram passadas algumas experiências de pessoas que tinham feito a contratação, e aí tivemos a curiosidade de pedir a Amos para vir conversar. Quando ele chegou aqui, que mostrou o programa, mostrou as melhorias que outros distribuidores tinham tido, resolvemos contratar o programa do Amos.” (R1)

Já a criação da equipe de venda externa, foi idéia de um dirigente da empresa, a partir de suas necessidades como consumidor. O consultor Amos Lee também auxiliou na implantação dessa estratégia.

“Senti a necessidade com base na minha experiência, pois sou altamente ocupada. Sou cliente de várias lojas que me procuram para vender. Foi uma coisa muito interessante que me fez acordar. Ligavam para mim e falavam: *‘Vamos entrar em promoção, guardei algumas coisas aqui para você, sei que é do seu tamanho e do seu jeitinho’*. Então foi tirando por minha necessidade que tive a idéia e apliquei.” (R1)

Os representantes da Ford **trocam informações** constantemente com os dirigentes dos distribuidores. Essa disseminação das melhores práticas influencia os distribuidores a adotarem novas estratégias. A reestruturação da política de venda de acessórios da Revisa foi influenciada por um desses representantes; a Cristiane.

“Quando a Cris vem aqui, ela sempre está orientando sobre coisas que estão sendo feitas. *‘Ah! A Cimavel faz isso e está se dando bem, que Cycosa está fazendo aquilo’* e aí vai trazendo subsídios de outras revendas.” (R1)

“Cristiane veio fazer um trabalho e descobriu que tínhamos um potencial grande para vender acessórios e ele não estava sendo aproveitado. Estávamos inclusive ficando com acessórios obsoletos por falta de uma pessoa que trabalhasse realmente em acessórios. Cristiane falou: *‘Tem muita gente ganhando dinheiro com acessórios’*. Então ela sugeriu que visitássemos a Cimavel, pois eles tinham um processo interessante.” (R1)

A **associação** vem sendo usada constantemente entre a Revisa e os outros distribuidores Ford, em Salvador. Seja na unificação de preços ou no investimento em propaganda de forma cooperada, os distribuidores de Salvador vêm fazendo associações importantes. O motivo determinante para que isso ocorra é a crença dos dirigentes em que os resultados são benéficos para todos.

Dois fatores secundários contribuíram para que os casos de associações relatados tenham dado certo. O primeiro, foi o apoio da Ford, que através de seu representante - Mário Sérgio - incentivou os distribuidores a unificarem os preços e a propaganda como forma de padronizar as mensagens e promoções, melhorando a imagem da marca. O segundo fator foi a existência de apenas três distribuidores Ford em Salvador, o que facilitou as conversações e os acordos.

“Já tínhamos tentado algumas vezes fazer, mas não tinha dado certo. Só que dessa vez convidamos Mário Sérgio para vir à reunião e juntamos isso com a questão da propaganda. Mário Sérgio influenciou muito nisso, pois ele disse: *‘Se vocês fizerem isso, eu ajudo na verba de propaganda’*.” (R1)

Entretanto, nem sempre as associações são possíveis. Por exemplo, a Indiana e a Morena tentaram se associar com a Revisa para padronizarem os preços e os serviços oferecidos ao governo da Bahia. A Revisa não aceitou, pois acreditava que seria prejudicada, ou seja, a associação não foi possível porque um dos atores acreditou que não teria benefícios.

“Fomos chamados atenção por isso, eles não gostaram, acharam que estávamos de alguma maneira obrigando eles a fazerem a mesma coisa. Falamos que cada um faz sua estratégia para fidelizar o cliente. Por que você não faz, não podemos deixar de fazer. A gente vem tocando isso e temos um volume muito grande de serviço do Governo. Resolvemos que a nossa maneira de trabalhar com o Governo é essa e acabou, PT saudações.” (R1)

As formas utilizadas pela Ford para influenciar as ações e o comportamento da Revisa merecem atenção especial. Isso, porque a montadora e o distribuidor possuem uma relação de dependência mútua, na qual os dois possuem alguma agência. Entretanto, a dependência entre esses atores não é igual, cabendo à montadora papel principal na relação, devido ao seu poder. Dessa forma, a montadora consegue impor ao distribuidor seus interesses.

“Hoje em dia me considero inteiramente impotente. Sou dependente da fábrica que é quem me dá os textos de compra, de venda, dá bônus, tira bônus. Conseqüentemente não tenho mais nenhum comando sobre a minha empresa nessa área.” (R2)

“No comércio, você compra pelo preço que melhor consegue e vende pelo preço que o mercado permite a você. No distribuidor, não, você compra pelo preço que a montadora vende, e vende pelo preço que ela manda. Agora, só que o preço que ela manda não se vende. Então, você hoje não tem um só produto na linha Ford que não tenha bônus.” (R2)

“Eu não defino nada, quem define é a fábrica. Sou uma pessoa que cumpro as decisões da fábrica, e infelizmente não pode ser de outra maneira.” (R2)

“Ficamos muito presos à posição da Ford. Tem decisões que não podemos tomar se não tivermos o consentimento da Ford.” (R3)

Os programas desenvolvidos pela Ford – Quality Care, Chairman’s Award, entre outros - têm grande influência nas ações da Revisa. Eles funcionam como uma **barganha** na qual o distribuidor é recompensado por atingir os objetivos e por manter os padrões estipulados pela Ford.

Para exemplificar a força desses programas é interessante analisar de que forma o Quality Care influencia as ações e o comportamento da Revisa. No ano de 2003, a Revisa foi classificada no grupo 1 do Quality Care, ou seja, está avaliada entre os melhores distribuidores do Brasil. Em conseqüência, recebeu prêmios e benefícios pelo seu desempenho. Entretanto, se a Revisa não conseguir manter esta posição na próxima avaliação, perderá os benefícios conquistados, acarretando prejuízos para a empresa. Por isso, o distribuidor tenta atender todos os critérios de avaliação do Quality Care, como forma de manter a sua posição atual.

“Acompanho a contagem dos pontos e faço reuniões periódicas com os funcionários. Vou para a reunião e digo: *‘Só faltam dois meses para completarmos a pontuação e não sairmos do Grupo 1. Não se esqueçam dos benefícios que são decorrentes de estarmos no Grupo 1’*. Acho que o Quality Care foi trazido aqui para a empresa como uma coisa boa para todos.” (R1)

“Passamos o ano inteiro pensando em não perder o Grupo 1 e todos os funcionários acompanham a pontuação. Tanto que nesse final de ano estávamos precisando de mais alguns pontos, e colocamos uma estagiaria na recepção para fazer um trabalho específico para o Quality Care.” (R3)

O Chairman's Award é o prêmio máximo de satisfação dos clientes, concedido pela Ford, no mundo, aos distribuidores que atingem a excelência em atendimento. A avaliação é feita através de pesquisas entre os clientes. Apesar de não oferecer benefícios financeiros, o prêmio é muito importante para a imagem do distribuidor perante a Ford. A Revisa está tentando alcançar a premiação, pois é o único distribuidor de Salvador que ainda não o recebeu.

“Há muitos anos que a gente vem tentando chegar lá. O maior problema para mim é que Morena e Indiana já foram Chairman's e a Revisa nunca foi. É aquela coisa de você querer que a sua também esteja no mesmo nível. Apesar de termos hoje uma posição de Quality Care maior do que a deles dois.” (R1)

Quando o distribuidor não atende aos interesses da montadora ela tende a retaliá-lo (Lusch, 1976). Por outro lado, quando existe conformidade e bom desempenho, o distribuidor é recompensado e reconhecido. Sendo assim, mesmo não concordando com algumas diretrizes da Ford, a Revisa tende a seguir as orientações impostas.

“Ela faz com que precisemos estar bem com ela para podermos receber ajuda. Porque se você não está bem, começa a haver retaliação. Você tem que ceder muita coisa, porque se não o negócio não anda, trava tudo e aí não anda.” (R1)

“Se o distribuidor não cede à pressão, não fica muito bem visto. Quando sai alguma coisa boa, eles também não dão. Dão para aqueles que fizeram os pacotes, que ainda existem até hoje: *‘Compre isso que eu te dou aquilo’*. Os que fazem, recebem os produtos mais rentáveis.” (R1)

“Fazemos o pedido e eles ligam: *‘não, mas não pode, você tem que levar esse produto. Vê se você leva, depois a gente ajuda lá adiante’* e para estar bem com a montadora, você termina cedendo. Termina cedendo e muitas vezes se prejudica.” (R1)

Finalizado este item do estudo, passa-se em seguida à análise comparativa de casos. Neste capítulo são tomadas, juntamente, as três organizações objeto de estudo, onde se verificam suas características mais marcantes no que se refere às categorias de análise desta pesquisa.

5.4. ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS

Uma vez apresentada a análise de cada uma das organizações sob investigação, passa-se neste item a comparação dos casos. Trata-se da análise das principais diferenças e similaridades encontradas nas empresas e sua relação com a base teórico-empírica no que se refere às estratégias adotadas, à extensão da influência dos atores sociais e às formas utilizadas pelos atores para exercer essa influência. Assim, esta análise está dividida em três subitens: descrição e análise das estratégias organizacionais, atores sociais significativos, e formas de influência.

5.4.1. Descrição e Análise das Estratégias Organizacionais

Constatou-se, a partir desta pesquisa, que as organizações que compõem o setor de distribuição se estruturam de maneira muito semelhante, desenvolvendo basicamente as mesmas operações e adotando estratégias semelhantes.

Considerando-se as três organizações, percebe-se que alguns aspectos próprios dos distribuidores influenciam a forma como as estratégias são adotadas e conduzidas. Entre eles, destaca-se principalmente o grau de autonomia atribuído aos dirigentes do nível gerencial e aos funcionários, a forma como os atores internos se comunicam, a interpretação do ambiente por parte dos dirigentes estratégicos e o grau de utilização de instrumentos para a consecução das estratégias, tais como treinamentos, sistemas operacionais, relatórios, entre outros.

A partir dessas evidências é possível, de maneira geral, atribuir algumas características aos distribuidores analisados no que se refere à forma como adotam suas estratégias. Primeiramente, tomando-se a Indiana Veículos, foi possível constatar que, aferido pelas demais organizações, nesta se configura uma maior participação dos gerentes e funcionários nas estratégias adotadas; mas, por outro lado, na questão da transmissão das estratégias para os subordinados obteve-se a menor formalização, ou seja, as estratégias são repassadas de maneira verbal e quase não existem documentos formais (relatórios e atas) a esse respeito.

Considerando agora a Morena Veículos, pode-se perceber que os gerentes têm muita participação nas estratégias adotadas e autonomia para dirigir seus respectivos departamentos.

Por outro lado, os funcionários são atores com ação limitada. Também neste caso as estratégias são repassadas predominantemente de maneira verbal.

Em terceiro lugar, tomando-se a Revisa, foi possível identificar algumas características particulares a essa organização. Um primeiro aspecto refere-se à concentração das principais decisões no diretor-proprietário. Devido a isso, os gerentes e funcionários têm pouco poder de decisão e só participam das decisões estratégicas quando são convocados. O difícil acesso ao diretor-proprietário, além de hierarquizar a comunicação interna, dificulta a participação dos funcionários com novas idéias. Por outro lado, foi na Revisa onde se encontrou a maior formalização das estratégias, que são repassadas para todos os funcionários envolvidos por e-mail.

Tendo como foco as estratégias de recursos identificadas, podemos constatar que cinco delas são similares nos três distribuidores. Já com relação às estratégias de produtos, foi constatada a existência de uma estratégia similar. Finalmente, duas estratégias de mercado também são similares e resultaram da associação entre os distribuidores pesquisados.

Isso expressa a força da pressão do ambiente externo e dos atores sociais sobre as estratégias organizacionais. Os distribuidores pesquisados, por estarem no mesmo ambiente geográfico e representarem a mesma montadora, sofrem pressões institucionais e de atores sociais semelhantes; conseqüentemente, apresentam certas similaridades em termos das estratégias adotadas.

Essa constatação reforça a visão de Fonseca e Machado-da-Silva (2002) de que as organizações estão socialmente imersas em ambientes, dos quais elas retiram e a eles transmitem padrões socialmente aceitos, sobretudo de natureza estratégica.

No entanto, verificou-se que a forma como os distribuidores operacionalizaram as suas estratégias de recursos, de produtos e de mercado varia, em função das diferenças existentes nos valores que compõem os esquemas interpretativos, fatores de natureza cognitiva e da condição peculiar de cada organização. Tal achado corrobora com Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (1998) ao afirmarem que os esquemas interpretativos dos dirigentes de cada organização servem de filtro na leitura e interpretação do ambiente no qual as organizações estão inseridas.

A contratação de estagiários é um exemplo de estratégia que foi adotada pelos três distribuidores pesquisados e que teve operacionalização diferente em cada um deles. A Revisa foi o último dos distribuidores pesquisados a contratar estagiários, em decorrência da

resistência do seu principal diretor, que não valorizava a idéia. Como consequência dessa resistência, só 10% da mão-de-obra da Revisa é composta por estagiários, enquanto na Morena este número é de 21% e na Indiana chega a 37%. Já com relação às áreas onde os distribuidores empregam os estagiários, também existem diferenças. Na Revisa, eles trabalham principalmente no departamento de vendas e no atendimento a clientes; na Morena eles atuam na oficina, no call center, no estoque de peças e no atendimento a clientes; e, finalmente, a Indiana emprega estagiários em todos os departamentos da empresa, nas mais variadas funções.

Por outro lado, várias estratégias adotadas são únicas, ou compartilhadas somente por dois distribuidores. Assim, corroborando com Oliver (1991) e Machado-da-Silva e Fonseca (1993), constatou-se que embora as pressões ambientais possam ser da mesma natureza, a reação da organização pode ser diferente, segundo a percepção que os dirigentes estratégicos têm do ambiente em que atuam.

Como exemplo, pode-se citar a estratégia da Morena de entrar no atacado de peças. Apesar da Indiana e da Revisa terem sido incentivadas pela Ford e beneficiadas pela implantação do regime de substituição tributária na Bahia, somente a Morena soube utilizar isso como um diferencial estratégico. Dessa forma, ao interpretarem as pressões e mudanças do ambiente, os dirigentes da Morena aproveitaram uma oportunidade de crescimento das vendas, que não foi percebida pelos outros distribuidores.

Feitas essas considerações a respeito das estratégias adotadas nos três distribuidores em estudo, é importante passar para a análise dos atores sociais significativos. O próximo subitem, portanto, apresenta uma análise comparativa do grau de influência desses atores sociais nas estratégias da Indiana Veículos, da Morena Veículos e da Revisa.

5.4.2. Os Atores Sociais Significativos

Segundo Darf e Weick (1984) e Machado-da-Silva, Fonseca e Fernandes (2000), o ambiente é, de certa forma, uma elaboração cognitiva dos dirigentes organizacionais: as empresas com que concorrer, o rol de fornecedores e clientes, enfim, o domínio de atuação é uma opção organizacional regida pela concepção de mundo de seus dirigentes. Portanto, entende-se que os dirigentes situados em níveis estratégicos dos distribuidores – diretores e gerentes – têm papel fundamental no delineamento da estrutura e das estratégias da empresa.

Sendo assim, a opinião desses dirigentes estratégicos é fundamental para verificar a extensão da influência do ambiente e dos atores sociais sobre as estratégias de uma organização. O Quadro 14 sintetiza o grau de influência dos atores sociais na adoção de estratégias das três organizações em estudo, com base na percepção de seus dirigentes.

Quadro 14 – Congruência na Interpretação Sobre o Grau de Influência dos Atores Sociais

	Indiana	Morena	Revisa	Congruência
Alta Influência	Consumidores Diretores /Proprietários Ford Ford Credit Funcionários Gerentes	Consumidores Diretores /Proprietários Distribuidores Ford Ford Ford Credit Gerentes	Consumidores Diretores /Proprietários Distribuidores Ford Ford Funcionários Gerentes	Consumidores Diretores /Proprietários Ford Gerentes
Média Influência	Abradif Consultores Distribuidores Ford Fenabreve Governo Estadual Governo Federal Lojas Veículos Usados Outros Distribuidores Software House	Abradif Consultores Fornecedores de Tintas Funcionários Governo Estadual Governo Federal Lojas Veículos Usados Outros Distribuidores Software House	Abradif Consultores Fenabreve Ford Credit Fornecedores de Tintas Governo Estadual Governo Federal Outros Distribuidores Software House	Abradif Consultores Governo Estadual Governo Federal Outros Distribuidores Software House
Baixa Influência	Lojas de Peças Fornecedores de Tintas Governo Municipal Oficinas Independentes	Lojas de Peças Fenabreve Governo Municipal Oficinas Independentes	Lojas de Peças Governo Municipal Lojas Veículos Usados Oficinas Independentes	Lojas de Peças Governo Municipal Oficinas Independentes

FONTE: dados primários da pesquisa.

Nota: a coluna congruência, corresponde aos atores que receberam a mesma classificação pelos três distribuidores.

A partir do quadro 14, pode-se verificar que, consensualmente, os atores mais influentes e representativos na interpretação dos dirigentes dos três distribuidores são: Consumidores, Ford, Gerentes, Diretores e proprietários. Em grau intermediário, tem-se: Abradif, Consultores, Governo Estadual, Governo Federal, distribuidores de outras marcas e Software House. Já em menor grau de influência, estão: Governo Municipal, Oficinas Independentes e Lojas e Atacadistas de Peças.

Por outro lado, não houve congruência na interpretação da extensão da influência de seis atores sociais. Neste caso, foi possível verificar entendimentos diferentes por parte dos dirigentes dos distribuidores pesquisados. Três atores sociais - Distribuidores Ford, Ford Credit e Funcionários - foram tidos como altamente influentes pelos dirigentes de somente dois distribuidores. Outros três atores sociais - Fenabreve, Fornecedores de Tintas, Lojas de Veículos Usados - foram considerados de média influência também, por somente dois distribuidores. Apesar disso, os dados obtidos nesta parte da análise não apresentam grandes contrastes.

Entre os fatores que influenciam a percepção dos dirigentes sobre a importância de um ator social está a existência recente de um fato determinante, ou seja, se recentemente o ator influenciou a estratégia da empresa. Como exemplo, pode-se destacar a pouca importância dada pelos dirigentes da Indiana aos fornecedores de tintas. Estes, tinham recentemente auxiliado a Morena e a Revisa na melhoria de processos na área de pintura. Entretanto, a Indiana tinha recebido esse tipo de apoio a mais de dois anos.

Por sua vez a Fenabreve foi considerada pelos dirigentes da Morena como um ator de baixa influência nas estratégias da empresa. Isso contrapõe a análise dos dados secundários e o posicionamento dos dirigentes das outras empresas pesquisadas. O principal motivo dessa avaliação negativa, é fato dos dirigentes da Morena interpretarem que a Fenabreve não vem exercendo seu papel de defensora dos interesses dos distribuidores, junto às montadoras. Nesse caso, verifica-se que os dirigentes da Morena não percebem a função normativa da Fenabreve.

Já o Ford Credit, foi considerado por dois distribuidores como um ator de alta influência, sendo esse um posicionamento diferente do encontrado na Revisa. Isso acontece porque o grupo controlador da Revisa possui um banco, logo ela não precisa das linhas de financiamento de estoque (*Floor Plan*) oferecidas pelo Ford Credit. Neste caso, devido a uma condição peculiar, a influência do banco sobre a Revisa é menor que em relação aos outros distribuidores.

Também existem interpretações sobre a influência de atores sociais que são congruentes entre os três distribuidores, mas que diferem da análise de fontes secundárias. Por exemplo, as empresas estudadas, classificaram os governos Federal e Estadual como atores de média influência e o governo municipal um ator de baixa influência. Nesse caso, prevalece a interpretação dos dirigentes.

Para Scott (2001) o Estado é incumbido de poderes e prerrogativas especiais que são exercidos de forma especial. O Estado exerce coerção legitimada sobre todas as outras organizações, o que o torna ator social distinto dos demais. Sendo assim, ele possui a capacidade normativa e coercitiva para influenciar as estratégias adotadas nos distribuidores. Essa divergência de percepção ocorre porque os membros do Estado funcionam mais como mantenedores de padrões sociais, e os entrevistados não têm consciência da capacidade de agência daqueles atores.

Dessa forma, percebe-se que a importância de cada ator é variável no tempo e muda nos diversos distribuidores, ou seja, a forma como os atores são ordenados é resultado de múltiplas percepções e das condições peculiares de cada organização. Isso reflete os achados de Giddens (1989) e Touraine (2000), segundo os quais as organizações não são entidades passivas, mas organismos que, em conjunto com os atores sociais e com elementos institucionalizados no ambiente externo, atuam como agentes ativos que interagem e constituem o seu próprio contexto ambiental.

A partir do que foi exposto neste subitem, obteve-se que o ambiente e os atores sociais têm influência decisiva sobre as estratégias de uma organização. O subitem seguinte é responsável pela articulação entre os atores sociais e suas formas de influência sobre as estratégias organizacionais.

5.4.3. Formas de Influência

Neste último subitem de análise surge a relação proposta nesta pesquisa, ou seja, a de verificar a influência dos atores sociais significativos sobre as estratégias organizacionais, a partir da interpretação dos dirigentes. Conforme se aponta nas análises de relação, apresentadas separadamente para cada uma das três organizações, foram identificadas treze formas de influência (Quadro 6) utilizadas pelos atores sociais significativos para influenciar as estratégias organizacionais. Porém algumas considerações acerca dessa relação devem ser aqui comentadas.

A influência dos diversos atores sociais sobre o comportamento e as estratégias de uma organização pode ser intencional – quando feita conscientemente - ou involuntária – quando acontece sem a intenção consciente do ator (Frazier e Summers, 1984).

Além da intenção, o outro fator que define a maneira de influência do ator é o seu poder e sua legitimidade perante a organização alvo. Corroborando com Dwyer e Walker (1981) e Kale (1986) constatou-se que quanto maior o poder de um ator, maior a probabilidade de ele utilizar ações baseadas na pressão ou coerção, como forma de obter o comportamento esperado de uma organização.

Isso pôde ser verificado no estudo da relação entre os distribuidores e a montadora. Na teoria, o casamento entre a montadora e seus distribuidores deveria ser perfeito, já que ambos os lados têm, também teoricamente, o interesse comum de representar uma mesma bandeira. O que ocorre na prática, no entanto, é que muitas vezes leva a um casamento onde um lado (rede) concede mais que o outro (fabricante) até quando, muitas vezes, o divórcio é inevitável.

Quando a montadora consegue internalizar no distribuidor seus interesses como aquilo que ele deseja, a influência é exercida com maior facilidade. Por outro lado, freqüentemente surgem situações em que a montadora quer que o distribuidor atenda prontamente aos seus interesses, e/ou precisa influenciá-lo a realizar uma ação que não é do seu interesse. Nesse caso ela usa formas de influência coercitivas, como a barganha, a ameaça e a retaliação.

Os programas desenvolvidos pela Ford têm grande influência nas ações dos distribuidores estudados. Eles funcionam como uma **barganha** na qual o distribuidor é recompensado por atingir os objetivos estipulados pela Ford. Esses programas tendem a padronizar o comportamento e as ações do distribuidor de acordo com os interesses da montadora.

Para exemplificar a força desses programas é interessante analisar de que forma o Quality Care influencia as ações e o comportamento dos distribuidores. Esse programa de certificação incentiva os distribuidores a investirem na excelência do atendimento e dos serviços prestados aos clientes. O programa concede benefícios para o distribuidor que obtém boa pontuação nos critérios de avaliação.

A implantação dos Telecursos de 1º e 2º grau é um exemplo da influência do Quality Care nas estratégias da Indiana, visto que a escolaridade dos funcionários é um dos critérios de avaliação do programa. Outro exemplo, são os treinamentos oferecidos pela Ford, que apesar dos distribuidores considerarem de baixa qualidade, são cursados como forma de

receber pontos na avaliação. Assim a Indiana, a Morena e a Revisa buscam atender aos critérios de avaliação do Quality Care, para serem bem classificadas.

Reforçando os achados de Dwyer e Walker Jr. (1981) e Cook e Emerson (1978), percebe-se que quando o poder é distribuído de forma desigual, a consequência para o ator de menor poder é normalmente se adequar aos desejos do ator que tem mais poder. Dessa forma, uma distribuição de poder desigual entre a montadora e o distribuidor produz negociações assimétricas, nas quais o membro com maior poder, a Ford, domina a relação.

Nos três casos estudados, foram relatados pelos entrevistados casos de retaliações aplicadas pela Ford, pelo não atendimento dos seus interesses. Isso corrobora com a pesquisa de Lusch (1976) que identificou seis formas de **retaliações** utilizadas pela montadora para fazer com que os distribuidores atendam seus interesses. São elas: distribuição de veículos de forma injusta, realização constante de auditorias, aumento nos estornos de garantia, ameaças de término da relação, demora no pagamento dos serviços realizados e na entrega de veículos. Tais retaliações, na maioria dos casos, ficam subentendidas, para evitar que o distribuidor possa recorrer judicialmente.

Por outro lado, quando existe conformidade e bom desempenho, o distribuidor é recompensado e reconhecido. Sendo assim, mesmo não concordando com algumas diretrizes da Ford, os dirigentes das empresas pesquisadas tendem a seguir as orientações impostas.

Ao comparar os três casos, percebe-se que a Fiori Veículo é **referência** para os três distribuidores estudados. A homogeneização de estratégias, como a contratação de estagiários e a implantação de Call Center, decorrem em parte do mimetismo em relação à Fiori. Segundo DiMaggio e Powell (1983), nestes casos o isomorfismo não é derivado das incertezas ambientais, mas da percepção da atuação próspera da Fiori. O prestígio e o sucesso, percebidos pelos dirigentes estratégicos, fizeram da Fiori uma referência para o grupo.

O **treinamento** tem sido utilizado por diversos atores sociais – Fornecedores de Tintas, Software House, Ford, Abradif, Fenabreve, Consultores – para influenciar o comportamento e as estratégias dos distribuidores pesquisados. Esta forma de influência intencional e não-coercitiva, contribui para a difusão de temas, valores e normas que fazem parte do ambiente institucional do setor de distribuição.

Palestrantes dos treinamentos oferecidos pela Abradif foram contratados pelos dirigentes estratégicos para prestar consultoria nos três distribuidores pesquisados. Isso demonstra a importância dos treinamentos da Abradif na formação do contexto de referência

dos distribuidores. Entretanto, cabe salientar que os treinamentos oferecidos pelos outros atores também exercem influência sobre as empresas pesquisadas.

Por sua vez, as **recomendações** feitas pelos consultores influenciaram a implantação de novos processos e adoção de estratégias nos distribuidores. A transferência de *kwon-how* dos consultores para os distribuidores impulsiona o isomorfismo estrutural do setor. A **recomendação** e a **troca de informação** são duas maneiras de influência utilizadas por todos os atores sociais para influenciar as empresas pesquisadas.

Diante do exposto, percebe-se que duas ou mais maneiras de influência podem ser eficazmente utilizadas na mesma interação entre os atores sociais, ou sequencialmente no tempo, na várias interações (Frazier e Summers 1984).

O Estado exerceu influência de forma coercitiva e involuntária sobre os distribuidores pesquisados. Seja através do Governo Federal, Estadual, Municipal ou de uma das suas agências, o Estado exerce sua capacidade de **regulação e legislação**. Sendo assim, os atores do Estado não necessariamente manipulam deliberadamente as estratégias e o comportamento de uma organização, apesar de suas ações terem esse efeito.

As decisões que vinham sendo tomadas pelo Procon de Salvador, a favor de consumidores que reclamavam da Indiana, levaram-na a contratar um escritório de advocacia para realizar um trabalho preventivo. Novos processos foram criados para evitar reclamações dos consumidores. Nesse caso, a **regulação** exercida por uma agência do Estado influenciou involuntariamente a mudança.

Já a contratação de estagiários por parte dos distribuidores pesquisados, foi influenciada pela **legislação** trabalhista brasileira, que torna esse tipo de contratação mais simples e menos onerosa do que a contratação de um funcionário efetivo.

A influência do Estado sobre os distribuidores, através da **regulação**, também pode ser intencional. Esse foi o caso da redução de IPI feita pelo governo Federal, em agosto de 2003, que gerou o aumento nas vendas dos distribuidores. Podem-se citar, também, as mudanças feitas pelo Estado nas políticas macroeconômicas e industriais que atraíram novas montadoras para o Brasil.

Esses fatos corroboram com a afirmação de Campbell e Lindberg (1990), de que o Estado se constitui num dos agentes mais poderosos e mais propensos a determinar regras que certamente compõem as estruturas regulativas de um campo organizacional. Enfim, as ações

do Estado criam pressões por mudanças que auxiliam, moldam ou obrigam o estabelecimento de novas formas de organização econômica nas empresas.

A **associação** vem sendo usada constantemente pelos distribuidores Ford, em Salvador. Seja na unificação de preços, seja no investimento em propaganda de forma cooperada, os distribuidores de Salvador vêm fazendo associações importantes. O motivo determinante para que isso ocorra é a crença dos dirigentes de que os resultados são benéficos para todos.

Dois fatores secundários contribuíram para que os casos de associações relatados tenham dado certo. O primeiro foi o apoio da Ford, que incentivou os distribuidores a unificarem os preços e a propaganda como forma de padronizar as mensagens e promoções, melhorando a imagem da marca. O segundo fator foi a existência de apenas três distribuidores Ford em Salvador, o que facilitou as conversações e os acordos.

Entretanto, nem sempre as associações são possíveis. Por exemplo, a Indiana e a Morena tentaram se associar com a Revisa para padronizarem os preços e os serviços oferecidos ao governo da Bahia. A Revisa não aceitou, pois acreditava que seria prejudicada.

Em alguns casos, a influência dos atores sociais pode ser interpretada de forma diferente por dirigentes de diferentes empresas. Dessa forma, a resposta estratégica pode ser diferente. Tome-se como exemplo a estratégia da Revisa com o Ford em Casa.

Apesar de ser um programa da Ford, o único distribuidor de Salvador que fornece o serviço do Ford em Casa é a Revisa. Os demais possuem o veículo, mas não o utilizam, pois acham o programa inviável operacionalmente e economicamente. Nesse caso, o custo percebido pelos dirigentes da Indiana e da Morena para manter o programa é maior que os benefícios oferecidos pela montadora. Sendo assim, a tentativa da Ford de impor coercitivamente seus interesses resultou em fracasso, pois a ação desejada não está sendo executada.

Esta atitude reforça o argumento de Oliver (1991), segundo a qual, embora as pressões ambientais possam ser da mesma natureza, a reação organizacional poderá ser diferente, de acordo com a percepção que a organização tem do ambiente em que atua. Se a pressão institucional é vista como legítima, existe uma postura mais passiva, por parte da organização. Entretanto, quando a pressão institucional é considerada ilegítima ou fraca, de acordo com o esquema interpretativo da organização, torna-se mais provável que ela seja

rejeitada. Dessa forma, a resposta estratégica da organização está condicionada, além dos imperativos ambientais, à forma como esta se posiciona e interpreta o ambiente.

É importante destacar que a adoção de estratégias numa empresa não é influenciada somente por atores sociais internos e externos; ela também é resultado de mudanças no ambiente técnico (ex: mudanças macroeconômicas) e institucional (ex: novos padrões institucionais).

Como exemplo, pode-se citar a estratégia adotada pelos três distribuidores pesquisados de ampliar a linha de crédito. Essa foi influenciada por fatores ambientais e por um ator social. A melhoria do ambiente macroeconômico brasileiro aliado a um melhor desempenho da Ford levou ao crescimento das vendas dos distribuidores da marca nos últimos dois anos. Nesse caso, também a Ford, influenciou de forma **causal**, com a melhoria dos seus produtos e por meio da **exigência legal** do *Business Plan*.

Os resultados encontrados reforçam o argumento dos teóricos institucionais - Fonseca e Machado-da-Silva (2002), Scott (1998), DiMaggio e Powell (1983) - segundo o qual as relações sociais nunca são totalmente livres, pois não existe sociedade sem limites, normas e instituições. Sendo assim, afirma-se que os dirigentes estratégicos, por mais que sejam avaliados como presentes e significantes, não condicionam totalmente as estratégias de uma organização. Isto porque as decisões e interesses dos gestores refletem, em grande parte, padrões socialmente construídos, determinações de atores sociais influentes e exigências ambientais, sejam técnicas ou institucionais

Por outro lado, é importante ressaltar que o comportamento e as estratégias não são totalmente determinados. Os interesses e valores nos quais as ações sociais estão baseadas nunca podem ser reduzidas somente a normas. Dessa forma, corroborando com Tourine (2000) constatou-se que os dirigentes não perdem totalmente a sua capacidade de ação perante as forças institucionais.

Finalizado este item, pode-se dizer que a presente pesquisa cumpriu seus objetivos iniciais. Neste sentido, no próximo capítulo serão apresentadas as conclusões e recomendações que derivam deste estudo.

6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

A partir dos dados obtidos e analisados nesta pesquisa, vale assinalar as principais conclusões que dela derivam. Assim, este item está reservado à apresentação das conclusões do estudo, de algumas considerações finais e à indicação de possíveis campos de investigação que surgem do que foi desenvolvido nessa dissertação, ou seja, a análise da influência dos atores sociais sobre as estratégias organizacionais, com base na interpretação dos dirigentes estratégicos de três distribuidores de veículos. Neste sentido, cumpre retomar algumas das preocupações que incentivaram o desenvolvimento desta pesquisa, e as implicações gerenciais e teóricas que ela traz como contribuições.

Inicialmente, faz-se necessário retomar brevemente a evolução da estrutura do setor automotivo brasileiro, pois as características do atual sistema de produção e distribuição de veículos e seus efeitos sobre a adoção de estratégias têm raízes históricas vinculadas ao modo particular como foram organizadas no Brasil.

A entrada das montadoras no Brasil, e seu posterior desenvolvimento, sempre foram impulsionados por políticas governamentais e apoios institucionais que, por um lado, incentivaram a implantação e ampliação dos projetos e, por outro, criaram condições estruturais e econômicas para o desenvolvimento do mercado interno.

No início de 1990, após décadas de mercado protegido, desempenho instável e uso de tecnologias ultrapassadas, a indústria automobilística brasileira passou por uma profunda reestruturação para poder sobreviver à abertura do mercado. Essa nova estrutura envolveu a adoção de modernos processos produtivos e de gestão, relações duradouras com clientes e fornecedores.

O processo de reestruturação das montadoras também implicou em reestruturação dos distribuidores. Isso porque, no setor automotivo, as montadoras têm o papel de comando do processo produtivo, determinando sobremaneira a trajetória de inovações, o ritmo de expansão e a concorrência dos demais elos da cadeia produtiva.

O ajuste da distribuição às novas características do mercado foi quantitativo e qualitativo. Com a interferência direta ou indireta das montadoras, passou a existir um movimento em todas as marcas, para a comercialização de veículos com o menor grupo possível de distribuidores sem, contudo, reduzir o número de pontos de vendas. Isso, porque

os grandes distribuidores geram economia de coordenação para as montadoras, além de tornar o negócio mais racional e eficiente.

Essa questão é importante para o futuro do setor de distribuição no Brasil, pois a formação de grandes grupos possibilitará não só ganhos de escala, como aumentará o poder de todo o setor nas negociações de novos acordos com as montadoras. Sendo assim, a atual configuração do setor de distribuição se encontra em transformação, sem que um novo modelo tenha se consolidado.

Entretanto, a formação desses grandes grupos tem sido feita às custas de grandes perdas para os pequenos e médios distribuidores. O processo de concentração só não tem sido feito de maneira mais rápida por causa da Lei Renato Ferrari, que regulamenta a relação entre montadoras e distribuidores. Apesar da existência dessa legislação e das associações de marca, as montadoras ainda exercem seu poder de forma ardilosa e arbitrária.

O exame da regulamentação que rege o setor de distribuição demonstrou que a preservação do comando está com a montadora. Tendo como base as cláusulas do contrato de concessão, a montadora controla desde a política de preços do distribuidor até suas condições estruturais. O contrato limita a liberdade empresarial do distribuidor e determina, em parte, seus resultados econômicos.

Esse complexo conjunto de regras e obrigações, aliado a um monitoramento regular e a políticas de recompensas têm, em muitos casos, condicionado o comportamento e as estratégias do distribuidor. Os dirigentes do distribuidor são restringidos ao decidir sobre o número e os modelos de carros a serem pedidos, sobre as horas de treinamentos a serem realizados pelos funcionários, entre outros. Todos esses assuntos são levantados pela montadora, a qual, através dos seus representantes, acompanha se eles estão sendo seguidos pelos distribuidores. Caso as coisas não estejam sendo feitas de acordo com seus interesses e contratos, a montadora não hesita em aplicar retaliações e penalidades.

Contudo, as estratégias adotadas nos distribuidores de veículos não são influenciadas somente pela montadora. Elas são fruto da dinâmica de interação dos atores internos e externos, envolvidos por circunstâncias econômicas, sociais e históricas específicas. Os resultados deste trabalho demonstraram que os principais atores sociais externos do setor de distribuição, incluem as associações patronais, o Estado, os consumidores, os concorrentes e os fornecedores.

As associações patronais – Fenabreve e Abradif - têm contribuído para a difusão de temas, valores e normas que fazem parte do ambiente institucional do setor de distribuição. Isso tem ocorrido através da criação de sindicatos regionais, da publicação de revistas e artigos, da realização de congressos nacionais e regionais, do incentivo a pesquisas e discussões entre os distribuidores. Essas associações também têm papel importante na discussão de projetos governamentais ligados ao setor, bem como na busca de preservação do equilíbrio de poder no relacionamento entre montadoras, distribuidores e consumidores.

Já o Estado, através dos Governos Federal, Estadual, Municipal, ou das suas agências, se constitui num agente poderoso que determina regras que compõem as estruturas regulativas do setor de distribuição. As ações dos membros do Estado criam pressões por mudanças que auxiliam, moldam ou obrigam o estabelecimento de novas estratégias nos distribuidores.

Os consumidores, além de exigirem que suas expectativas sejam atendidas, têm também uma função fiscalizadora do mercado, com poder de pressionar os distribuidores de modo informal, através de boicotes e propaganda negativa, e formal, por meio do código de defesa do consumidor.

A competição entre os concorrentes tem obedecido a regras sociais – formais e informais – como forma de manutenção da legitimidade. Essa competição manifesta-se na forma de redução de preços, campanhas publicitárias, introdução de novos produtos e melhorias no atendimento aos clientes. Os principais concorrentes dos distribuidores pesquisados foram assim identificados: lojas e atacadistas de peças, oficinas independentes, lojas de veículos usados, distribuidores de outras marcas e outros distribuidores Ford.

Já os principais fornecedores dos distribuidores pesquisados são, os seguintes: Ford Credit, consultores, fornecedores de tintas, *software house* e a Ford. Estes são os atores sociais que fornecem insumos ao distribuidor para que ele possa vender seus produtos e serviços.

Há ainda um segundo grupo de atores sociais que não fazem parte do ambiente externo da organização, mas sim do seu ambiente interno, e que exercem fortes pressões sobre as estratégias dos distribuidores pesquisados, sendo aqui definidos como atores internos. São eles: funcionários, gerentes, diretores e proprietários.

Constatou-se que a importância de cada um desses atores varia nos distribuidores pesquisados. Isso ocorre, em consequência das divergências existentes nos valores que

compõem os esquemas interpretativos e fatores de natureza cognitiva dos dirigentes, além das condições peculiares de cada organização. Essas divergências, também são responsáveis pelas diferenças na forma como os distribuidores operacionalizaram as suas estratégias de recursos, de produtos e de mercado.

Portanto entende-se que os dirigentes, situados em níveis estratégicos, têm papel fundamental no delineamento da estrutura e das estratégias do distribuidor. Por isso, a opinião desses dirigentes foi fundamental para verificar a extensão da influência dos atores sociais sobre a adoção de estratégias.

Os dirigentes dos distribuidores sob investigação reconhecem a influência dos atores sociais sobre a adoção de estratégias, sendo que os mais influentes e representativos são Consumidores, Ford, Gerentes, Diretores e proprietários. Em grau intermediário, tem-se: Abradif, Consultores, Governo Estadual, Governo Federal, distribuidores de outras marcas e Software House. Já em menor grau de influência, estão: Governo Municipal, Oficinas Independentes e Lojas e Atacadistas de Peças.

Por outro lado, não houve congruência na interpretação da extensão da influência de seis atores sociais. Neste caso, foi possível verificar entendimentos diferentes por parte dos dirigentes dos distribuidores pesquisados. Três atores sociais - Distribuidores Ford, Ford Credit e Funcionários - foram tidos como altamente influentes pelos dirigentes de somente dois distribuidores. Outros três atores sociais - Fenabreve, Fornecedores de Tintas, Lojas de Veículos Usados – foram considerados de média influência também, por somente dois distribuidores. Apesar disso, os dados obtidos não apresentaram grandes contrastes.

Diante do exposto, fica evidente que é importante para os distribuidores conhecer as formas usadas pelos atores sociais para delimitar e influenciar suas estratégias. Sendo assim, essa relação foi analisada com base na perspectiva institucional de análise, que incorpora elementos importantes na análise estratégica, como a percepção e interpretação de pressões contextuais e a busca da legitimidade organizacional.

Os elementos da Teoria Institucional foram aliados com novos elementos, como o poder e os interesses, que são fundamentais para compreender as relações entre os atores sociais. Dessa maneira, foram identificadas treze formas de influência que são utilizadas pelos atores sociais significativos. São elas: troca de informação, treinamento, pedido, recomendação, associação, barganha, ameaça, exigência legal, retaliação, referência, causal, regulação e legislação.

É relevante destacar que a ação dos atores sociais nem sempre é interessada e racional. A Teoria Institucional rejeita a premissa de que os fenômenos organizacionais são produtos únicos da escolha racional baseada em considerações técnicas. Sendo assim, os atores sociais podem influenciar involuntariamente as estratégias de uma organização.

Verificou-se que os atores mais poderosos, para atender aos seus interesses, tendem a usar com maior frequência formas de influência coercitivas. Entretanto, o uso constante dessas formas de influência amplia o conflito entre as partes. Por outro lado, o uso de influências não-coercitivas tende a aumentar a satisfação do distribuidor e a gerar cooperação.

Conclui-se que, os dirigentes estratégicos apesar de terem seus interesses e decisões moldados por forças institucionais e por atores internos e externos, não perdem totalmente a sua capacidade de agência.

Em resumo, ao considerar os interesses e o poder dos atores sociais na adoção de estratégias organizacionais, este estudo buscou responder às críticas feitas à teoria institucional. Por outro lado, isto não significou o abandono de elementos como a percepção e interpretação de pressões contextuais, os pressupostos tidos como certos (*taken-for-granted*), e a busca de legitimidade organizacional. Na verdade, os argumentos lógicos da teoria institucional podem incorporar todos esses elementos na análise organizacional.

Sugestões Para Novas Pesquisas

Considerando-se as conclusões até aqui relatadas, é relevante sugerir a realização de novas pesquisas que possibilitem a ampliação dos conhecimentos relacionados ao tema estudado e ao setor de atividade envolvido, dando margem a maior desenvolvimento do estudo das organizações. São elas:

- Estudos comparativos entre distribuidores Ford e distribuidores de outras marcas, de forma a identificar as diferenças existentes em relação à influência das diversas montadoras;
- Análise da influência dos atores sociais significativos em outros setores da economia e de outros tipos de organização, tais como hospitais, escolas, igrejas, multinacionais;

- Realização de estudos com avaliação longitudinal, isto é, verificação da influência dos atores sociais, principalmente em face de mudanças;
- Realização de estudos com a metodologia de análise de redes, ou seja, verificação da influência dos atores sociais, do ponto de vista dos diferentes atores envolvidos, que não foram abrangidas por esta pesquisa;
- Aprofundamento da a pesquisa realizada verificando se há correlação entre a maneira de influência utilizada pelo ator e a resposta estratégica da empresa; e,
- Estudo dos distribuidores de veículos em várias regiões do País, avaliando se as diferenças regionais interferem na forma como essas organizações perceberam a influência dos atores sociais, uma vez que essas pressões podem desconsiderar as diferenças econômicas e culturais existentes no território brasileiro.

Diante da pesquisa ora concluída, é possível tecer e recomendar algumas ações e práticas, que podem auxiliar os distribuidores de veículos, objeto deste estudo. Assim, apontam-se as seguintes sugestões:

- Estimular a participação da Abradif nas relações com a Ford, como forma aumentar o poder negociação dos distribuidores;
- Aumentar o envolvimento dos funcionários no estabelecimento dos objetivos e das estratégias organizacionais;
- Promover um maior compartilhamento interno de informações;
- Ampliar contexto de referência dos dirigentes como forma de aprender novas ações e padrões que estão sendo praticados fora do campo organizacional;
- Promover associações estratégicas, para suavizar os problemas semelhantes; e,
- Os diversos atores do setor de distribuição podem utilizar os resultados deste estudo como forma de subsidiar suas decisões estratégicas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AGLEMAR, R.; STERN L. Development of a content analytic system for analysis of bargaining communication in marketing. **Journal of Marketing Research**, v. 15, p. 93-102, Feb. 1978.

ALBAN, Marcus. A reconfiguração automotiva e seus impactos espaciais: uma análise do caso brasileiro. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 24, p. 103-114, maio/ago. 2002.

ALMEIDA, José. **A implantação da indústria automobilística no Brasil**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

ANDERSON, E.; WEITZ, B. The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, v. 29, p. 18-34, Feb. 1992.

ANDRADE FILHO, José Campos de. **Mudança na política educacional e posicionamento estratégico**: estudo comparativo de casos em instituições de ensino superior. Curitiba, 2000. 290 p. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade Federal do Paraná.

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. São Paulo, 2003.

ARAÚJO, Luís; EASTON, Geoff. Strategy: Where is the pattern? **Organization**, v. 3, n. 3, p. 361-383, 1996.

ARBIX, Glauco. A câmara banida. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (orgs.). **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. p. 23-87.

_____. Políticas do desperdício e assimetria entre o público e o privado na indústria automobilística. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, v. 17, n. 48, p. 109-129, fev. 2002.

_____; RODRÍGUES-POSE, A. Estratégias do desperdício: a guerra entre estados e municípios por novos investimentos e as incertezas do desenvolvimento. **Novos Estudos Cebrap**, n. 54, p. 55-71, jul. 1999.

_____; VEIGA, J. P. C. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado**: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo. São Paulo: FENABRAVE, 2001. 12 p. Relatório técnico. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br>> Acesso em: 26 abr. 2003.

BABBIE, Earl. **Métodos de pesquisas de survey**. Belo Horizonte: Editora UFMG, 1999.

BALDWIN, David. The power of positive sanctions. **Politics in Organizations**, v. 24, p. 19-38, Oct. 1971.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BEDÊ, Marco A. **A indústria automobilística no Brasil nos anos 90: proteção efetiva, reestruturação e política industrial**. São Paulo, 1996. 188p. Tese (Doutorado em Economia) – Universidade de São Paulo.

BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade: tratado de sociologia do conhecimento**. 21. ed. Petrópolis: Vozes, 1985.

BRAGA, Paulo Ricardo (Ed.). **Quem é quem no setor automotivo**. São Paulo: Automotive Business, 2001. 154 p.

_____. **Quem é quem no setor automotivo**. São Paulo: Automotive Business, 2003. 130 p.

BRASIL. **Lei n. 6.729**, 28 de novembro de 1979.

_____. **Lei n. 8.132**, 26 de dezembro de 1990.

BUCKLIN, Louis. A theory of conflict control. **Journal of Marketing**, v. 37, p. 39-47, Jan. 1973.

BULGACOV, Sérgio. Estudos comparativo e de caso de organizações de estratégia. **Organizações e Sociedade**, v.5, n. 11, p. 53-76, jan./abr. 1998.

CAMPBELL, J. L.; LINDBERG, L. N. Property rights and the organization of economic activity by the state. **American Sociological Review**, v. 55, n. 4, p. 634-647, 1990.

CAPELLANO, Conrado. **Distribuição: tendências no varejo**. Disponível em: <<http://www.automotivebusiness.com.br>> Acesso em: 11 dez. 2003.

CARVALHO, C. A. P. de; VIEIRA, M. M. F.; LOPES, F. D. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 23., 1999, Foz do Iguaçu. **Anais...** Foz do Iguaçu: ANPAD, 1999. 1 CD-ROM.

CHAFFEE, Ellen E. Three models of strategy. **Academy of Management Review**, v. 10, n. 1, p. 89-98, 1985.

CHILD, John. Strategic choice in the analysis of action, structure, organizations and environment: retrospect and prospect. **Organizations Studies**, v. 18, n. 1, 1997, p. 43-76.

COMIN, Alexandre. **De volta para o futuro: política e reestruturação industrial do complexo automobilístico nos anos 90**. São Paulo: FAPESP, 1998.

COOK, K. S.; EMERSON, R. M. Power, equity, and commitment in exchange networks. **American Sociological Review**, v. 43, p. 721-739, Oct. 1978

CRUBELLATE, J. M.; GRAVE, P. S.; MENDES, A. A. A questão institucional e suas implicações para o pensamento estratégico. In: ENCONTRO DE ESTUDOS EM ESTRATÉGIA, 1., 2003, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2003. 1 CD-ROM.

DARF, R. F.; WEICK, K. E. Toward a model of organizations as interpretation systems. **Academy of Management Review**, v. 9, n. 2, p. 284-295, 1984.

DIMAGGIO, P. J. Interest and agency in institutional theory. In: ZUCKER, L. G. **Institutional patterns and organizations: culture and environment**. Cambridge: Ballinger, 1988. p. 3-21.

_____.; POWELL, Walter W. The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. **American Sociological Review**, v. 48, n. 2, p. 147-160, Apr. 1983.

_____.; _____. Introduction. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 1-38.

DWYER, F. R.; WALKER JR., O. C. Bargaining in an asymmetrical power structure. **Journal of Marketing**, v. 45, p. 104-115, Winter 1981.

FENABRAVE. **A distribuição de veículos no Brasil**: relatório de pesquisa histórica. São Paulo: Fenabrave, 1998. 96 p.

_____. **Análise setorial 2002**. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br>> Acesso em: 26 abr. 2003.

FOLHA DE S.PAULO. **Pressionado, governo reduz ipi de carro**. 06 ago. 2003. Caderno B, Folha Dinheiro, p. 1-5.

FONSECA, Renato da. **Product innovation in brazilian autos**. Berkley, 1996. 143 f. Tese (Doutorado em Economia) – University of Califórnia.

FONSECA, Valéria Silva da.; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L. Conversação entre abordagens em organizações: escolha estratégica, cognição e instituição. **Organizações e Sociedade**, v. 9, n. 25, p. 93-109, set./dez. 2002.

FORD Motor Company Brasil Ltda. **Contrato de vendas e serviço**.

_____. **Manual de orientação para novos distribuidores Ford**. Versão 1.0, 2003.

FRAIZER, G. L; SUMMERS, J. O. Interfirm influence strategies and their application within distribution channels. **Journal of Marketing**, n. 48, p. 43-55, Summer 1984.

FREEMAN, R. E. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1984.

GIDDENS, Antony. **A constituição da sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 1989.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1991.

GUBA, E.; LINCOLN, Y. Competing paradigms in qualitative research. In: DEZIN, N. LINCOLN, Y. **Handbook of qualitative research**. Thousand Oaks: Sage, 1994.

HAGUENAUER, L. et al. **Evolução das cadeias produtivas brasileiras na década de 90**. Brasília: IPEA, abr. 2001. 61 p. Relatório Técnico. Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>> Acesso em: 26 set. 2003.

HATCH, Mary Jo. **Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives.** Oxford: Oxford University Press, 1997.

HININGS, C. R.; GREENWOOD, R. **The dynamics of strategic change.** New York: Basil Blackwell, 1988.

HIRSCH, Paul M. Review essay: sociology without social structure: neoinstitutional theory meets brave new world. **American Journal of Sociology**, v. 102, n. 6, p. 1702-1723, 1997.

HUNT, S. D.; NEVIN, J. R. Power in a channel of distribution: sources and consequences. **Journal of Marketing Research**, v. 11, p. 186-193, 1974.

JUNQUILHO, Gelson S. Condutas gerenciais e suas “raízes”: uma proposta de análise à luz da teoria da estruturação. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 25., 2001, Campinas. **Anais...** Campinas: ANPAD, 2001. 1 CD-ROM.

KALE, Sudhir H. Dealer perceptions of manufacturer power and influence strategies in a developing country. **Journal of Marketing Research**, v. 23, p. 387-393, Nov. 1986.

KOTTER, John. Power, dependence, and effective management. **Harvard Business Review**, v. 55, p. 125-136, Jul.-Aug. 1977.

LUSCH, R. F. Sources of power: their impact on intrachannel conflict. **Journal of Marketing Research**, v. 13, p. 382-390, 1976.

_____. Franchisee satisfaction: causes and consequences. **International Journal of Physical Distribution**, v. 7, p. 128-140, 1977.

MACAULY, Stewart. Non-contractual relations in business. **American Sociological Review**, n. 28, p. 55-69, Feb. 1965.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria Silva da. Homogeneização e diversidade organizacional: uma visão integrativa. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 17., 1993, Salvador. **Anais...** Salvador: ANPAD, v. Organizações. p. 147-159.

_____. Competitividade organizacional: uma tentativa de reconstrução analítica. **Organizações e Sociedade**, v. 4, n. 7, p. 97-114. Dez. 1996.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; FONSECA, Valéria S.; FERNANDES, Bruno H.R. Competitividade organizacional: conciliando padrões concorrenciais e padrões institucionais. In: VIEIRA, M. M. F.; OLIVEIRA, M. B. de (Orgs.). **Administração contemporânea: perspectivas estratégicas**. São Paulo: Atlas, 1999. p. 102-117.

_____. Cognição e institucionalização na dinâmica da mudança em organizações. In: RODRIGUES, S. B.; CUNHA, M. P. **Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 123-150.

MACHADO-DA-SILVA, Clóvis L.; GONÇALVES, Sandro A. Nota Técnica: a teoria institucional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 220-226.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1997. v. 1.

MELLO, Luiz Carlos. O desafio dos pequenos concessionários. **Valor on line**, 04 fev. 2004. Disponível em: <<http://www.valoreconomico.com.br>> Acesso em: 04 fev. 2004.

MEYER, J. W.; BOLI, J.; THOMAS, G. M. Ontology and rationalization in the western cultural account. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage, 1994. p. 9-27.

MEYER, J. W.; ROWAN, B. Institutional organizations: formal structure as myth and ceremony. **American Journal of Sociology**, v. 83, n. 2, p. 340-363, 1977.

MINISTÉRIO DO DESENVOLVIMENTO INDÚSTRIA E COMÉRCIO EXTERIOR. **Anuário estatístico 2002**. Disponível em: <<http://www.mdic.gov.br/indicadores/outrasestatisticas/anuarioestatistico.html>> Acesso em: 23 maio 2003.

MINTZBERG, Henry. The strategy concept I: five Ps for strategy. **California Management Review**, v. 30, n. 1, p. 11-24, 1987.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

_____. Todas as partes do elefante. **HSM Management**, n. 12, p. 100-108, jan./fev. 1999.

MITCHELL, R. K.; AGLE, B. R.; WOOD, D. J. Toward a theory of stakeholder identification and salience: defining the principle of who and what really counts. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 4, p. 853-886, 1997.

NABUCO, M. R.; MENDONÇA, M. P. Estratégias de localização do setor automobilístico no Brasil: o caso Mercedes-benz. In: NABUCO, M. R.; NEVES, M. de A.; CAVALHO NETO, A. M. de. (Orgs.) **Indústria automotiva: a nova geografia do setor produtivo**. Rio de Janeiro: DP&A, 2002. p. 47-82.

NAJBERG, S.; PUGA, F. P. Condomínio industrial: o caso do complexo Ford nordeste. **Revista do BNDES**, v. 10, n. 19, p. 199-216, jun. 2003.

OKUBARO, Jorge J. **O automóvel um condenado?** São Paulo: Editora SENAC, 2001.

OLIVER, Christine. Strategic responses to institutional processes. **Academy of Management Review**, v. 16, n. 1, p. 145-179, 1991.

_____. The influence of institutional and task environment relationships on organizational performance: the canadian construction industry. **Journal of Management Studies**, v. 34, n. 1, p. 99-124, Jan. 1997.

OLSEN, Johan P. Garbage cans, new institutionalism, and the study of politics. **American Political Science Review**, Mar. 2001.

PEDROZA, Márcia F. **A distribuição de automóveis: uma análise econômica do sistema de concessão brasileiro**. São Paulo, 1993. 103 f. Dissertação (Mestrado em Economia) – Fundação Getúlio Vargas.

PIMENTA, Luiz José. **A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil**. Salvador, 2002. 157 f. Dissertação (Mestrado em Análise Regional) – Universidade Salvador.

RAPHAELE, M.; RAFFER, D. Training and power in franchise systems: the exemple of the UK automotive industry. **Journal of European Industrial Training**, v. 22, n. 9, p. 367-374, 1998.

REED, Michael. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 61-98.

RIBEIRO, Hugo P. A competitividade da indústria automobilística brasileira. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

RICHARDSON, R. J. et al. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

ROBERTS, P. W.; GREENWOOD, R. Integrating transaction cost and institutional theories: toward constrained-efficiency framework for understanding organizational design adoption. **Academy of Management Review**, v. 22, n. 2, p. 346-373, 1997.

SALERMO, M. S. et. al. Mudanças e persistências no padrão de relação entre montadoras e autopeças no Brasil. **Revista de Administração**. v. 33, n. 3, p. 16-28, jul./set. 1998.

SANTOS, A. M. M. M.; GONÇALVES, J. R. J. Evolução do comércio exterior do complexo automotivo. **BNDES Setorial**, Rio de Janeiro, n. 13, p. 205-218, mar. 2001. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br>> Acesso em: 26 set. 2003.

SCHEIBER, Harry N. Regulation, property rights, and definition of “the market”: law and the american economy. **The Journal of Economic History**, v. 41, p. 103-109, 1981.

SCOTT, W. Richard. The organization of environments: network, cultural, and historical elements. In: MAYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Ed.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1983.

_____. Unpacking institutional arguments. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 164-182.

_____. **Organizations: rational, natural, and open systems**. 4. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1998.

_____. **Institutions and organizations**. 2. ed. London: Sage, 2001.

SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. The organization of societal sectors. In: MAYER, J. W.; SCOTT, W. R. (Eds.). **Organizational environments: ritual and rationality**. London: Sage, 1983. p. 129-153.

_____. The organization of societal sectors: propositions and early evidence. In: POWELL, W. W.; DIMAGGIO, P. J. **The new institutionalism in organizational analysis**. Chicago: The University of Chicago Press, 1991. p. 108-140.

_____. Preface. In: SCOTT, W. R.; MEYER, J. W. **Institutional environments and organizations: structural complexity and individualism**. London: Sage, 1994. p. ix-xi.

SELZNICK, Philip. **Leadership in administration**. New York: Harper & Row, 1957.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. In: ARBIX, G.; ZILBOVICIUS, M. (orgs.). **De JK a FHC, a reinvenção dos carros**. São Paulo: Scritta, 1997. p. 23-87.

SIMON, Herbert A. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1970.

STELMACH, Jorge. **Avaliação multidisciplinar do canal de vendas: o comportamento oportunista nas empresas varejistas – um estudo exploratório com os distribuidores Ford do Brasil**. São Paulo, 2000. 138 f. Dissertação (Mestrado em Administração) – Universidade de São Paulo.

STONER, J. A.; FREEMAN, R. E. **Administração**. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1985.

TOLBERT P. S.; ZUCKER, L. G. A institucionalização da teoria institucional. In: CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999. v. 1. p. 196-219.

TOURAINÉ, Alain. A method for studying social actors. **Journal of World-Systems Research**, v. 6, n. 3, p. 900-918, Fall/Winter 2000.

TRIVIÑOS, Augusto N. S. **Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação**. São Paulo: Atlas, 1987.

VERDU, F. C.; BULGACOV, S. Escolha estratégica: o papel do dirigente e as forças ambientais e estruturais. In: ENCONTRO ANUAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DOS PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. **Anais...** Florianópolis: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

VIANA, Mário H. Quem é a maior tem que ser a melhor? **Exame**, São Paulo, ed. 25, 01/07/1998. Disponível em: <<http://www.portalexame.com.br>> Acesso em: 10 jan. 2004.

VIEIRA, M. M. F.; MISOCZKY, M. C. Instituições e poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 1., 2000, Curitiba. **Anais...** Curitiba: ANPAD, 2000. 1 CD-ROM.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 4. ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000. v. 1.

WRIGHT, P.; KROLL, M. J.; PARNELL, J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

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

ZUCKER, L. G. The role of institutionalization in culture persistence. **American Sociology Review**, v. 42, n. 5, p. 726-743, 1977.

ANEXOS

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO

ANEXO 2 – ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS

ANEXO 1 – CARTA DE APRESENTAÇÃO



Curitiba, 18 de agosto de 2003.

Prezado Senhor,

Vimos, por meio desta, solicitar de V. S^a que verifique a possibilidade de receber em sua empresa o pesquisador Tiago Fonseca Teixeira do Centro de Pesquisa e Pós-graduação em Administração (CEPPAD) da Universidade Federal do Paraná, a fim de tratar de assunto referente à realização de estudo nesse conceituado distribuidor de veículos.

A pesquisa será coordenada pelo Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva e refere-se a um estudo sobre estratégia em distribuidores de veículos. O referido estudo requer levantamento de dados mediante análise de comunicações, publicações ou outros documentos disponibilizados pela empresa, bem como por meio de entrevistas com diretores e gerentes.

No ensejo, asseguramos a confidencialidade no tratamento dos dados a serem obtidos, com o compromisso de utilizá-los unicamente dentro dos objetivos propostos no referido estudo. Tal pesquisa culminará em desenvolvimento de dissertação de mestrado e será colocada à disposição para apreciação e consulta.

Na expectativa de sua melhor atenção ao nosso pleito, antecipamos nossos agradecimentos e colocamo-nos à disposição para informações complementares.

Atenciosamente,

Prof. Dr. Clóvis L. Machado-da-Silva
Coordenador do CEPPAD/UFPR

ANEXO 2 - ROTEIRO DE ENTREVISTA SEMI-ESTRUTURADA

Primeira Etapa

I) Estratégias da Empresa

1. Qual a sua participação nas definições das estratégias (objetivos) da empresa?
2. Quem mais participa das decisões estratégicas da empresa?
3. Quais as estratégias mais importantes para o sucesso da empresa?
 - Recursos (materiais, humanos, tecnológicos e financeiros)
 - Produtos (veículos, peças e serviços)
 - Mercados (atração e fechamento de vendas)
4. Como são caracterizadas essas estratégias? (descrever de forma mais completa possível cada uma das estratégias, sua operacionalização e seus resultados)
5. Como estas estratégias são repassadas para seus subordinados?
 - Por documentos formais escritos
 - Através do superior imediato
 - Por meio de contatos informais
 - Outros
6. Quais programas vêm sendo implementados na empresa (Ex: Serviço Total e QCP.) ?
7. Quais os principais fatores e condições que levaram a empresa a adotar tais programas?
8. Os resultados esperados estão sendo alcançados? Em que grau?
9. Qual o critério adotado pela empresa para avaliar o desempenho organizacional? Por quê? (qual o peso do Quality Care e do Chairman's Award?).
10. Existe integração entre as estratégias dos diferentes departamentos do distribuidor? Quais os maiores problemas nesta relação?

Segunda Etapa

11. Tendo como referência a lista de estratégias identificadas pelo pesquisador, defina quais fatores levaram a empresa a adotar estas estratégias.

II) Atores Sociais Significativos e sua Influência

12. Quais são as pessoas (internas e externas) ou empresas que influenciaram de maneira significativa durante a fase de concepção das estratégias adotadas? E durante a fase de implementação?
13. Qual a influência das diretrizes (política) governamentais, da Ford e da ABRADIF sobre as estratégias da empresa?

APLICAR QUESTIONÁRIO

Solicitar que o entrevistado explique os fatores que levaram à escolha dos atores sociais mais importantes.

III) Formas de Influência dos Atores Sociais Significativos

14. Qual a relação da Ford com o distribuidor?
15. Qual a relação entre os dirigentes estratégicos e os funcionários?
16. Como cada um dos atores influenciou as estratégias adotadas? (atores mais importantes)

IV) Identificação do Entrevistado

17. Empresa:
18. Nome:
19. Idade:
20. Formação:
21. Função atual na empresa:
22. Tempo de serviço na função atual e na empresa:
23. Quais funções já exerceu? Onde?
24. Número total de subordinados:
25. E-mail:

ANEXO 3 – QUESTIONÁRIO DE AVALIAÇÃO DOS ATORES SOCIAIS

O distribuidor se relaciona com diversos parceiros (citados os principais abaixo, em ordem alfabética), que influenciam as estratégias organizacionais. Na lista abaixo, indique o **grau de influência** de cada um destes participantes na definição das estratégias da sua empresa:

ATORES SOCIAIS SIGNIFICATIVOS	Nenhuma Influência	Pouca Influência	Média Influência	Alta Influência	Altíssima Influência
ASSOCIAÇÕES PATRONAIS:					
• Abradif					
• Fenabreve					
ATORES INTERNOS:					
• Diretores e Proprietários					
• Funcionários					
• Gerentes					
CONCORRENTES:					
• Distribuidores Ford					
• Distribuidores de outras marcas					
• Lojas de veículos usados					
• Lojas e atacadistas de peças					
• Oficinas independentes					
CONSUMIDORES:					
FORNECEDORES:					
• Consultores					
• Ford					
• Ford Credit					
• Fornecedores de Tintas					
• Software House					

ATORES SOCIAIS SIGNIFICATIVOS	Nenhuma Influência	Pouca Influência	Média Influência	Alta Influência	Altíssima Influência
GOVERNOS:					
• Estadual					
• Federal					
• Municipal					
OUTROS:					

Enumere os atores sociais que mais influenciam as estratégias **por ordem de importância**, atribuindo “1” para o mais relevante.

ATORES SOCIAIS	PESO	ATORES SOCIAIS	PESO
Abradif		Funcionários	
Consultores		Gerentes	
Consumidores		Governo Estadual	
Diretores e Proprietários		Governo Federal	
Distribuidores de Outras Marcas		Governo Municipal	
Distribuidores Ford		Lojas de Veículos Usados	
Fenabreve		Lojas e Atacadistas de Peças	
Ford		Oficinas Independentes	
Ford Credit		Software House	
Fornecedores de Tintas		Outros:	