

Estratégias de Marketing e Vantagem Competitiva: Estudo de Caso das Vendas de Seminovos da Concessionária Toyopar em Londrina-pr

Luiz Abdala Jabur Barbante
luiz_ajb@toyopar.com.br
PUC-PR

Maria Carolina Golin Abrão
luiz_ajb@toyopar.com.br
PUC-PR

Inayara Valéria Defreitas Pedroso Gonzalez
gonzalezinayara@gmail.com
FESV Estácio Vitória

Anderson Soncini Pelissari
asoncinipelissari@gmail.com
UFES

Resumo: Este estudo objetivou compreender e descrever quais são as estratégias de Marketing utilizadas pela concessionária de veículos Toyopar, situada em Londrina-PR, na venda de veículos seminovos na busca por obter vantagem competitiva. A relevância deste trabalho foi evidenciar a relação entre estratégias de marketing e vantagem competitiva e descrever as estratégias que a Toyopar considera como sendo chaves em todo esse processo de geração de valor. Através de uma pesquisa descritiva e exploratória, este estudo de caso utilizou métodos qualitativos e quantitativos para maior compreensão do fenômeno estudado. Foi feito uso da técnica de análise de conteúdo e da estatística descritiva para a organização dos dados que foram coletados por meio de entrevistas estruturadas aplicadas junto aos colaboradores da concessionária envolvidos na elaboração e execução das estratégias de marketing da empresa, e de questionários com perguntas fechadas aos clientes do departamento de seminovos, confrontando informações e opiniões de ambos os lados a fim de filtrar e concluir o objetivo do trabalho. A partir da comparação feita das entrevistas com os questionários aplicados junto aos clientes selecionados, chegou-se ao resultado de que os diferenciais como qualidade, garantia e condições de pagamento utilizados na formulação e criação de estratégias, são percebidos pelo público como competitivos.

Palavras Chave: Estratégia de - Marketing - Vantagem Competitiva - Veículos Seminovos -



1 INTRODUÇÃO

O modo que os recursos empresariais (humanos, técnicos, financeiros) estão disponíveis ao empresário remete à análise estratégica (ANSOFF, 1990). A estratégia é entendida por Skinner (1969) como sendo um conjunto de planos e políticas através dos quais a empresa procura adquirir vantagens em relação a seus concorrentes.

O marketing dentro deste contexto é importante, visto a interação gerada por ele entre a organização e o ambiente externo. Luce e Toaldo (2006) definem estratégia de marketing como sendo o desenvolvimento de atividades e tomadas de decisão visando construir e alcançar uma vantagem competitiva sustentável.

Kotler e Armstrong (1998) afirmam que o marketing deve ser compreendido não unicamente na divulgação e venda do produto ou serviço, mas, na satisfação das necessidades e vontades do cliente.

A integração entre a administração estratégica e o marketing pode ser percebida a partir de fundamentos que direcionam as estratégias, tendo como base as necessidades e os desejos dos consumidores e os objetivos da organização. Tais fundamentos estão relacionados ao estudo de preços, promoção de idéias, produtos e serviços (PETER; DONNELLY, 1986).

A interpretação desses fundamentos deve ser consonante com as forças e fraquezas da empresa quando na elaboração das estratégias. Um exemplo da importância do estudo das variáveis internas e externas à empresa se encontra no mercado de veículos, especificamente na venda de seminovos que atualmente vem buscando se adequar às diversas mudanças ambientais geradas pela crise que se iniciou nos EUA em agosto de 2007.

A crise econômica repercutiu na indústria automobilística. As vendas e a produção despencaram. Em 2008, os prejuízos somaram US\$ 52,8 bilhões no pior ano da história da indústria automobilística, conforme dados do artigo de 25 de maio de 2009, do jornal O Estadão (SILVIA, 2009).

Com juros e taxas de financiamentos instáveis, queda do IPI (Imposto sobre Produtos Industrializados) para compra de veículos novos, desvalorização dos veículos de uma maneira geral, crescente oferta de veículos novos, insegurança financeira do consumidor e desemprego crescente, o mercado de seminovos não foi capaz de contornar toda essa situação, e vem gradativamente buscando sua recuperação, enfrentando dificuldades financeiras, conforme o Jornal O ESTADÃO, em maio de 2009 (SILVIA, 2009).

De acordo com a matéria do jornal O Popular do dia 22 de fevereiro de 2009, o último balanço divulgado pela Localiza, empresa de aluguel de automóveis e também vendedora de seminovos, a receita líquida com seminovos caiu 14,4% no último trimestre do ano de 2008, em virtude da redução de 11,5% no volume e de 2,2% no preço médio das unidades comercializadas.

A Concessionária de veículos Toyopar situada em Londrina atravessou essa fase recessiva com perdas financeiras significativas, e vem se recuperando dos prejuízos lentamente, conforme dados divulgados pela empresa que, possibilitou o acesso aos dados necessários para a realização desta pesquisa.

A partir deste contexto, o presente estudo busca responder a seguinte questão problema: **Quais estratégias de Marketing a concessionária Toyopar utiliza na venda de veículos seminovos para conseguir obter vantagem competitiva?** Assim, o objetivo geral foi compreender e descrever quais são as estratégias de Marketing utilizadas pela concessionária Toyopar na venda de veículos seminovos para obter vantagem competitiva.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. ESTRATÉGIAS E MARKETING

O marketing tem como objetivo principal satisfazer as necessidades e desejos dos clientes e levar a empresa a um melhor posicionamento (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

De acordo com Kotler (1998), o marketing não deve ser apenas compreendido como “dizer e vender”, mas também, e especialmente, satisfazer as necessidades dos clientes. Se o profissional de marketing souber identificar essas necessidades, desenvolver produtos de valor superior, definir bem seus preços e realizar uma boa distribuição e promoção, esses produtos serão vendidos com facilidade (KOTLER; ARMSTRONG, 1998).

Kotler e Armstrong (1998) definem o marketing como sendo o processo social e gerencial através do qual, indivíduos e grupos obtêm aquilo que desejam e de que necessitam, criando e trocando produtos e valores entre si. O conceito de marketing se fundamenta no alcance das metas de uma organização através da garantia de satisfação de clientes de forma mais eficiente que os concorrentes. Atingir as metas organizacionais consiste em ser mais eficaz que os concorrentes (KOTLER, 1998).

Kotler (1998) conceitua marketing como análise, planejamento, implementação e controle de programas cuidadosamente formulados que visam proporcionar trocas voluntárias de valores ou utilidades com o mercado-alvo, com o propósito de realizar os objetivos organizacionais. Portanto, o marketing acontece antes de qualquer venda, envolve planejamento e é um processo gerencial. Os objetivos de marketing em uma organização é garantir a sobrevivência e atender o mercado com eficácia fazendo com que a empresa atinja seus objetivos e os resultados esperados pelos usuários. Para Fernandes e Berton (2005), os objetivos são: aumentar a margem de lucro, a participação de mercado e a satisfação do cliente.

Kotler (1998) afirma que estratégia de marketing é a lógica pela qual a unidade de negócios espera atingir seus objetivos de marketing. Estas estratégias, segundo Fernandes e Berton (2005) devem ser direcionadas para atingir as metas da empresa, podendo ser descritas em seis linhas: mercado-alvo, posicionamento central, posicionamento do preço, proposta total do valor, estratégia de distribuição e estratégia de comunicação.

Além disso, uma estratégia dentro de todo este contexto deve detalhar o mercado que a empresa irá focalizar, de tal forma que os envolvidos no processo dentro da organização direcionem energia e esforços nos segmentos tidos como mais vantajosos em relação à concorrência, pois desta forma, afirma Kotler (1998) é possível o desenvolvimento de uma estratégia de marketing para cada segmento escolhido.

Se uma empresa desempenha as mesmas atividades que seus concorrentes com poucas diferenças relevantes ela não tem de fato uma estratégia. Conforme Porter (1986), uma empresa que possui uma estratégia robusta, ou seja, que possui pontos fortes que a diferenciam da estratégia de seus concorrentes é que caracteriza possuir estratégia.

Sabe-se que as ações estratégicas de marketing relacionam-se com os 4 P's. McCarthy (1966) apud Kotler (1998) formulou e popularizou o conceito dos 4 P's para caracterizar o mix, ou composto de marketing: produto, preço, praça (distribuição) e promoção (KOTLER, 1998). Os P's representam as quatro variáveis básicas, que compõe a estratégia de atuação de uma empresa no mercado (KOTLER, 1998).

Do ponto de vista de um comprador, cada ferramenta do composto de marketing é planejada para entregar um benefício ao consumidor. Lauterborn (1990) apud Kotler (1998) sugeriu que os 4 P's dos vendedores correspondem aos 4 C's dos consumidores: necessidades

e desejos do consumidor, custo para o consumidor, conveniência e comunicação (KOTLER, 1998). Assim, empresas que buscam diferenciar suas práticas de seus concorrentes, buscando atender às necessidades do consumidor de forma econômica, conveniente, e com uma comunicação eficaz, podem ser vistas como empresas vencedoras (PORTER, 1999).

2.1.1 Estratégias de marketing e geração de vantagem competitiva

Para que as estratégias de marketing sejam realmente efetivas, no sentido de trazer um diferencial competitivo, devem ser concebidas de uma forma que se adaptem as necessidades dos consumidores e façam frente às dos concorrentes (KOTLER, 1998).

Ao definir seu posicionamento e realizar a análise da concorrência, a empresa está apta a desenvolver seu mix de marketing, e esse mix, composto por “quatro P’s”: produto, preço, praça e promoção - se em sintonia, é capaz de levar a empresa a uma vantagem competitiva em relação às outras empresas (KOTLER, 1998). A sugestão do autor (1998) é desenvolver um programa de marketing que coordene esse composto a partir da oferta de valor aos consumidores.

Posto isto, um marketing capaz de tornar a empresa competitiva, além de considerar a concorrência, comparando os preços, produtos, canais de distribuição e promoções a fim de identificar as vantagens e desvantagens para a empresa (KOTLER, 1998), deve atrelar seus esforços ao conhecimento daquilo que gera valor ao cliente, caso contrário, se distanciará das vantagens sobre a concorrência.

O estudo do comportamento do comprador também é feito por Porter (1999) para o entendimento da melhor ação no mercado competitivo por parte das empresas que competem. O poder que o comprador tem de forçar o mercado a reduzir preços, de exigir a melhora da qualidade da prestação de serviços e da oferta de produtos representa a força do consumidor (PORTER, 1999). Desse modo, somente a empresa que conseguir atender as necessidades e desejos desse público conseguirá sair na frente e obter vantagem competitiva.

2.2 VANTAGEM COMPETITIVA

Sabe-se que o maior expoente da Escola de Posicionamento que surgiu no início da década de 1980 foi Michel Porter, com a publicação das cinco forças competitivas (PORTER, 1979). Essa escola reconhece o ambiente externo como elemento determinante na escolha de uma determinada estratégia e destaca a importância da estratégia em si, não apenas ao processo de sua concepção.

2.2.1 Forças competitivas

As forças competitivas provêm do conjunto de características e técnicas fundamentais do setor em questão, e por essa razão, o estrategista deve entender as peculiaridades de cada força (ameaça de novos entrantes, poder de negociação dos fornecedores, dos clientes, ameaça de produtos ou serviços substitutos e as manobras de posicionamento entre os atuais concorrentes) e empregá-las a seu favor (PORTER, 1999).

2.2.2 Ameaça de entrantes

Os novos entrantes precisam estar cientes de possíveis barreiras a se enfrentar. Obstáculos estes criados pelos concorrentes já estabelecidos (PORTER, 1999). Para o autor (1999) os principais são:

- Economia em escala: é uma vantagem de custo para quase toda empresa, no setor de produção, compra, pesquisa, marketing, distribuição e financiamento. As



alternativas dos novos entrantes são o ingresso no mercado em grande escala ou aceitação da desvantagem de custos;

- **Diferenciação do produto:** a lealdade e identificação dos clientes a marca provêm de propagandas, pioneirismo no setor, serviços de qualidade oferecidos e especificidades do produto. Isto gera uma vantagem que talvez só seja obtida em longo prazo pelos novos concorrentes;

- **Exigências de capital:** os recursos financeiros são essenciais para sobrevivência inicial do novo entrante e posteriormente cria uma vantagem em relação aos outros. É necessário considerar despesas com retornos irrecuperáveis como propagandas de lançamento de produtos e P&D, bem como a absorção de possíveis prejuízos iniciais e fornecimento de crédito aos clientes;

- **Desvantagens de custo, independentes do tamanho:** as empresas preestabelecidas possuem vantagens de custos exclusivas que derivam de tecnologias exclusivas, melhores fontes de matéria-prima, localização, subsídios, patentes e as curva de aprendizagem e experiência. A curva de aprendizagem refere-se à eficiência criada pelos trabalhadores ao longo do tempo, por meio de muita repetição. Com relação à curva da experiência, ela é ligada ao da aprendizagem por seu objetivo ser o de reduzir custos de produção a partir de experiência adquirida através da aprendizagem e conhecimento de redução de custos numa produção em grandes volumes;

- **Acesso a canais de distribuição:** para ter acesso à distribuição e conseguir espaço para seus produtos, os recém-chegados utilizam a propaganda, promoção, o preço e outros meios de marketing. O nível de ocupação no varejo e no atacado podem estar tão altos a obrigar os novos concorrentes a criar próprios pontos de distribuição, superando assim a barreira;

- **Política governamental:** o governo poderá ser empecilho de diversas maneiras, seja no acesso a matéria-prima, através de licenças para funcionamento, ou pela própria lentidão dos processos existente na estrutura do seu funcionamento. Como exigências governamentais que geram barreiras estão aquelas relacionadas à poluição sonora, do ar, da água e normas de segurança no trabalho.

De acordo Porter (1999), além desses desafios os novos concorrentes podem sentir-se ameaçados pelo fato de outros já terem tentado e não terem resistido à forte concorrência preestabelecida. É possível que os novos entrantes se deparem com concorrentes atuais aptos a reduzir preços a qualquer instância, possuidores de um elevado crédito financeiro, clientela fiel e a um setor atuante lento e limitado para absorção, o que torna o obstáculo para a entrada no mercado ainda maior (PORTER, 1999).

2.2.3 Fornecedores influentes

Para exercerem muita influência, os fornecedores são dependentes de fatores mercadológicos e de objetivos de vendas e compras da empresa (PORTER, 1999). Algumas condições para o seu poder ser influente inclui: - a dominação por poucas empresas e pouco ou nenhum concorrente; - a exclusividade de produto; - diferenciação vantajosa ou específica e, - custos de mudanças elevados. Além disso, os fornecedores influentes são aqueles que possuem produtos únicos para venda no setor atuante (PORTER, 1999).

2.2.4 Compradores poderosos

Para Porter (1999), os clientes são capazes de causar a guerra de concorrentes comprometendo os lucros do setor. Isto pelo poder de forçar a redução de preços, exigência de

melhora na qualidade e cobrança de acentuada de prestação de serviços. O autor (1999) afirma que da mesma forma dos fornecedores, os consumidores possuem maior influência em determinadas situações, por exemplo, quando o setor apresenta produtos sem diferenciação ou padronizados, isso pode resultar na busca por preços mais baixos por parte dos consumidores; ou quando o setor expõe produtos que são componentes de outros e são parte significativa de custos desses componentes, resulta-se na compra seletiva e na busca pelo preço mais favorável por parte dos consumidores.

Porter (1999) afirma que a organização deve analisar e filtrar o grupo de fornecedores e compradores que menos possam influenciá-la negativamente, se possível selecionar o grupo de consumidores desejado. A partir de um setor com consumidores poderosos e outros menos poderosos a empresa é capaz de obter uma boa rentabilidade até mesmo sobre os mais poderosos através de custos baixos ou características diferenciadas e únicas em seus produtos ou serviços (PORTER, 1999).

2.2.5 Produtos substitutos

De acordo com Porter (1999) os produtos substitutos se não aumentarem sua qualidade ou estabelecerem um diferenciação o setor sofrerá conseqüências nos lucros e no crescimento. Afinal estes limitam o potencial do setor por poderem infundir limite de preços.

Analisando estrategicamente, existem dois principais tipos de produtos substitutos, os sujeitos a tendências de melhoria na exclusividade de preço-desempenho em relação aos demais do setor e os produzidos por setores de alta rentabilidade. A conseqüência final disto é o crescimento da competição que leva a melhoria de produtos e preços para o mercado consumidor e ainda aperfeiçoamento das empresas para atender as mudanças.

3 METODOLOGIA

Para o presente estudo de caso, adotou-se a pesquisa descritiva em razão de se buscar descrever as estratégias de marketing utilizadas pela Toyopar na venda de veículos seminovos, para obtenção de vantagem competitiva. Conforme Gil (2002), a pesquisa descritiva auxilia a tornar o problema mais explícito, pois envolve levantamento bibliográfico e entrevistas com pessoas que possuem experiência prática com o problema pesquisado. A pesquisa exploratória visa prospectar materiais que informem ao pesquisador a importância real do problema, o estágio em que se encontram as informações já disponíveis sobre o assunto e desvendar novas fontes de informação.

A técnica de pesquisa adotada foi o estudo de caso, pois com ela é possível investigar um fato atual dentro de um contexto real (YIN, 2001). Além disso, quando há a necessidade de se buscar evidências, essa técnica é capaz de tornar visíveis limites entre o fato e o contexto que não são claramente percebidos, visto o uso de diferentes fontes de busca de dados (YIN, 2001).

Essa pesquisa não pretende avaliar e apontar as melhores alternativas, bem como formular novas estratégias para o departamento de marketing da Toyopar, mas compreender e descrever as estratégias de marketing da empresa na venda de seminovos utilizadas na busca por vantagem competitiva. Houve sim, por meio de pesquisa bibliográfica, a comparação das estratégias encontradas na literatura com as estratégias utilizadas pela Toyopar, conforme mencionado anteriormente, nos objetivos específicos desta pesquisa.

3.1 PÚBLICO, LOCAL PESQUISADO E AMOSTRAGEM

A população deste estudo de caso é a concessionária de veículos Toyopar, localizada na cidade de Londrina, no Paraná. Delimitar a população ou o universo consiste em explicitar que pessoas ou coisas e fenômenos serão pesquisados, enumerando suas características



comuns, como, por exemplo, organização a que pertencem, comunidade onde vivem, faixa etária, dentre outras (LAKATOS; MARCONI, 1985).

Para esta pesquisa, não houve a necessidade de se abranger a totalidade dos componentes da população, mas parte representativa deste universo. Foi definido que a amostragem desta pesquisa seria apenas alguns dos seus colaboradores (Quadro 1), isto é, àqueles ligados ao desenvolvimento e execução das estratégias de marketing da Concessionária Toyopar e, ainda, alguns dos seus clientes. Quanto a quantidade de sujeitos envolvidos nesta pesquisa, quatro (4) são colaboradores da Toyopar ligados à proposta deste estudo e, trinta e cinco (35) clientes do departamento de seminovos:

Quadro 1: Sujeitos pesquisados.

SUJEITO A: o gerente de marketing que é quem controla o orçamento estipulado para propagandas deste e dos demais setores da empresa faz a busca pelas melhores ferramentas de divulgação e realiza pesquisas de pós-venda com os clientes;
SUJEITO B: o gerente de vendas, profissional que toma as decisões finais dentro da empresa em relação às vendas e por ter um amplo conhecimento desta área;
SUJEITO C: o coordenador de venda de seminovos, responsável pelos principais contatos com parceiros e clientes. Profissional que realiza as compras de veículos, além de ser responsável pelo controle da margem e rentabilidade dos veículos vendidos;
SUJEITO D: a diretora presidente responsável por assegurar a obtenção dos resultados nos planos operacionais e administrativos, e, além disso, estabelecer diretrizes estratégicas e operacionais por meio da coordenação geral de todas as áreas da empresa. No departamento de seminovos, quando evolue a formulação de estratégias de marketing, a diretora presidente é a responsável por realizar a análise e aprovação final das propostas oferecidas, bem como a cobrança dos resultados obtidos após a implementação das estratégias.

Num segundo momento da investigação, também fizeram parte das investigações desta pesquisa (QUADRO 2):

Quadro 2: Sujeitos pesquisados.

SUJEITOS E: Trinta e cinco clientes do departamento de seminovos, que são aqueles que vão até a Toyopar com a intenção de comprar algum veículo, sendo ele novo ou seminovo.

3.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS

De acordo com Gil (1994), os procedimentos mais comuns para coleta de dados em um estudo de caso são: entrevistas e questionários. Para que fosse possível alcançar o objetivo proposto deste estudo, foram necessárias entrevistas com os envolvidos na elaboração e execução prática das estratégias de marketing da empresa e com os clientes do departamento de seminovos.

Foram realizadas entrevistas estruturadas com os colaboradores descritos no item “Público e Local Pesquisado e Amostragem”, com a finalidade de se obter opiniões, sugestões, experiências de trabalho e todas as informações necessárias ao desenvolvimento e conclusão deste estudo. Para Lakatos e Marconi (1985) a entrevista é uma prática utilizada para coletar dados, ou contribuir na análise, ou tentar resolver problemas. É normalmente feita através do diálogo entre duas pessoas, onde uma delas passará informações para a outra. A entrevista estruturada representa:

Uma série de perguntas a um informante, segundo um roteiro preestabelecido. Esse roteiro pode ser um formulário que será aplicado da mesma forma a todos os informantes, para que se obtenham respostas às mesmas perguntas. O teor e a ordem das perguntas não devem ser alterados, a fim de que se possam comparar as diferenças entre as respostas dos vários informantes, o que não seria possível se as perguntas fossem modificadas ou sua ordem alterada (MARCONI, 1990, p.85).

Lakatos e Marconi (1985) afirmam também que devem ser elaboradas mediante questionário previamente formulado, e deve-se ter o cuidado de se formular perguntas sempre



alinhas aos objetivos da pesquisa. Os questionários, previamente elaborados pelos autores com base no referencial e nas respostas dos colaboradores, foram aplicados aos clientes do departamento de seminovos da Toyopar, com o objetivo de obter respostas que expressam as opiniões destes clientes sobre o atendimento, o diferencial da empresa, as vantagens, o preço dos produtos, dentre outras, sem necessidade da presença do pesquisador. O questionário é composto por poucas perguntas fechadas e ligadas as dos questionários dos colaboradores.

Lakatos e Marconi (1985) conceituam esta prática como uma técnica de investigação ou instrumento para recolher informações. O questionário permite que o pesquisador conheça algum objeto de estudo (OLIVEIRA, 2005). Logo, optou-se pelo questionário de perguntas fechadas, que segundo Oliveira (2005) engloba todas as respostas possíveis, sendo melhor e mais fácil de tabular. Num primeiro momento, na fase piloto, os colaboradores (SUJEITOS A - D) contribuíram para esta pesquisa por meio das informações transmitidas nas entrevistas estruturadas. A realização da entrevista se deu na própria Toyopar, em uma sala reservada, com a presença dos pesquisadores para auxílio, sem consulta ou interferência externa.

Nesta mesma fase piloto, os clientes responderam um questionário objetivo e com quatro (4) perguntas direcionadas para obter a resposta do problema deste trabalho. Estes questionários foram aplicados pelo vendedor de seminovos e a telefonista da empresa, em dois dias diferentes e na própria Toyopar. A Tabela 1 apresenta a data, o tempo de duração em minutos, o meio e os entrevistados da fase piloto:

Tabela 1 – Período das entrevistas com os sujeitos (fase piloto)

DATA	DURAÇÃO	MEIO	ENTREVISTADO(S)
11/11/2009	A – 42 min B – 27min	Pessoal	Sujeitos A e B
12/11/2009	C – 16min D – 25 min	Pessoal	Sujeitos C e D
12/11/2009	Aprox. 3min	Pessoal e Telefone	Sujeitos E
13/11/2009	Aprox. 3min	Pessoal e Telefone	Sujeitos E

A fase piloto desta pesquisa serviu de base para a fase definitiva da investigação, propiciando a verificação de falhas no processo de coleta, e assim, a possibilidade de reformulação do processo. As limitações encontradas estão descritas no item “Limitações Metodológicas”. Feitas as reformulações devidas, a nova fase, já definitiva, seguiu os mesmos padrões da primeira, sendo que as diferenças foram quanto ao modelo da entrevista e dos questionários e, o meio de entrevista com os clientes, que foi somente por telefone.

Antes as entrevistas haviam sido pouco satisfatórias, pelo fato de que alguns entrevistados ficaram confusos quanto às perguntas dos colaboradores e não responderam de acordo com o que era esperado. Este problema se deu pelo fato que o primeiro modelo de questionário não havia sido formulado para serem feitos por telefone. A Tabela 2 a seguir, apresenta a data, o tempo de duração em minutos, o meio e os entrevistados da fase definitiva:

Tabela 2 – Período das entrevistas com os sujeitos (fase definitiva)

DATA	DURAÇÃO	MEIO	ENTREVISTADO(S)
16/11/2009	A - 55 min B – 22min	Pessoal	Sujeitos A,B,C e D
16/11/2009	C – 9 min D – 22min	Telefone	Sujeito C e D
17/11/2009	E - Aprox. 2:40min	Telefone	Sujeitos E

No presente estudo de caso foram utilizados os métodos qualitativos e quantitativos de pesquisa para maior compreensão do fenômeno estudado. A combinação de técnicas e diferentes análises enriquecem a pesquisa trazendo maior confiabilidade, coerência, consistência e validade (JICK, 1979).



O uso do método qualitativo foi escolhido em virtude da necessidade de se analisar referências bibliográficas e os conteúdos das entrevistas e questionários. Minayo (1994) afirma que a pesquisa qualitativa se preocupa com o nível de realidade ao trabalhar o universo de significados, motivos, aspirações, valores e atitudes, aprofundando-se nas relações, nos processos e nos acontecimentos.

Já a pesquisa quantitativa obtém dados descritivos através de um método estatístico. Para Hair, Babin, Money e Samouel (2005)

Os dados quantitativos são mais objetivos, uma vez que os resultados estatísticos não dependem da opinião do pesquisador. Eles fundamentam-se somente nas habilidades do pesquisador como analista (HAIR et al., 2005, p.104)

Os questionários desta pesquisa foram aplicados por meio de perguntas claras e objetivas, visando à uniformidade do entendimento por parte dos entrevistados.

Assim que realizada a coleta das informações obtidas tanto por meio da literatura, como pelos dados coletados nas entrevistas e questionários, foi feito o uso da técnica de análise de conteúdo dos dados conforme Bardin (1977). Esta técnica, segundo a autora (1977) organiza-se em torno de três pólos: pré-análise, exploração do material e tratamento dos resultados, em seguida a inferência, e por fim, a interpretação.

A pré-análise consiste na escolha dos documentos que serão utilizados na pesquisa, a formulação dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final; a exploração do material trata da fase de análise e o tratamento dos resultados faz a pesquisa se tornar válida através da estatística e por meio de quadros de resultados, figuras e gráficos, expressarem as informações obtidas na pesquisa (BARDIN, 1977).

Em seguida foi feita a categorização dos conteúdos das entrevistas com base em Bardin (1977). Segundo a autora (1977) categorização é uma operação de classificação dos elementos indispensáveis de um conjunto, por diferenciação e, seguidamente por reagrupamento segundo a semelhança. Ou seja, as categorias são classes, que reúnem um grupo de elementos (unidades de registro) sob um título genérico, agrupamento esse efetuado em razão dos caracteres comuns destes elementos.

Classificar elementos em categoria impõe a investigação do que cada um deles tem em comum com outros (BARDIN, 1977). Ou seja, a técnica de análise de conteúdo se deu por meio das organizações dos dados e dos levantamentos das categorias de análise. Posteriormente, assim que gerados os temas chaves de análise por meio da técnica de análise de conteúdo, fez-se a classificação das respostas das entrevistas dos colaboradores (sujeitos A, B, C e D) e análise estatística dos dados que foram extraídos dos questionários aplicados aos clientes (Sujeitos E).

A análise de conteúdo é uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e qualitativa do conteúdo (BARDIN, 1977). Com isto, pretende-se encontrar as estratégias de marketing a partir do referencial teórico, e como tais estratégias podem gerar vantagem competitiva. Em seguida, identificar quais as estratégias de marketing a empresa analisada pratica, visando obter vantagem competitiva.

3.3 LIMITAÇÕES METODOLÓGICAS

Na fase piloto desta pesquisa foram realizadas entrevistas estruturadas aos colaboradores conforme descrito no “instrumento de coleta de dados”. Porém, ao decorrer da pesquisa, perceberam-se limitações de conteúdo por parte dos colaboradores e perguntas mal formuladas pelos pesquisadores. Isto levou à necessidade de reformulação de um questionário que atendesse a necessidade de ambas as partes, ou seja, um questionário mais explicativo



quanto às suas perguntas e mais objetivo quanto às suas respostas. Desta forma, facilitou a tabulação e obtenção dos resultados esperados.

Quanto aos questionários que seriam aplicados aos clientes, verificou-se a necessidade de adaptação destes, visto que não haveria tempo e nem clientes suficientes para responderem aos questionários pessoalmente. Portanto, foi elaborado um novo questionário mais simplificado, de forma que fossem aplicados por telefone pela secretária. Pelo motivo deste primeiro questionário ser mais extenso, percebeu-se também dificuldade na comunicação entre a telefonista e o cliente.

4 RESULTADOS E ANÁLISES

A tabela 3 revela os três diferentes tipos de questionários, destinados a cada sujeito, os temas que foram trabalhados com cada um deles e o número de questões. Cada tema extraído do referencial relacionado ao problema deste estudo, ou seja, estratégia, estratégia de marketing e vantagem competitiva, permitiu identificar outros temas de análise de forma a realizar a elaboração de perguntas direcionadas aos sujeitos entrevistados.

Tabela 3 – Temas X Sujeitos da pesquisa X Tipo de questionários

Tipo de Questionário	1	2	3
Nº de questões	6	3	3
Sujeitos	A e D	B e C	E
Temas			
Questão 1	Estratégias de Marketing da Toyopar	Posicionamento de Mercado da Toyopar	Estratégias de Marketing da Toyopar
Questão 2	Análise da Concorrência	4 P's e seus Diferenciais	Posicionamento de Mercado da Toyopar
Questão 3	Posicionamento de Mercado da Toyopar	5 Forças de Porter e as Vantagens da Toyopar	4 P's e seus Diferenciais
Questão 4	4 P's e seus Diferenciais	X	X
Questão 5	Esforços de Marketing	X	X
Questão 6	5 Forças de Porter e as Vantagens da Toyopar	X	X

4.1 ESTRATÉGIAS DE MARKETING DA TOYOPAR

O tema de análise denominado “Estratégias de Marketing” investigado na Toyopar foi aplicado aos tipos de questionários 1 e 3, envolvendo os sujeitos A, D e E, na primeira questão destes. Neste tema o intuito era que os sujeitos descrevessem quais estratégias de marketing são utilizadas pela Toyopar na venda de veículos seminovos. Com isso foi apresentado um conceito sobre estratégia de marketing para reflexão dos entrevistados A e D antes de responder. Os sujeitos “E” limitaram-se a opções derivadas as respostas dos questionários dos sujeitos A e D.

Obtidas as respostas foi feita uma análise comparativa, como citado no item “procedimentos metodológicos”. Percebeu-se então que os sujeitos A e D seguem o mesmo pensamento em descrever os vários meios de divulgação. Contudo, o sujeito A demonstrou a intenção de se divulgar mensagens em relação à existência do comércio de veículos seminovos na Toyopar, bem como do comércio de multimarcas. O sujeito D citou o fato de a concessionária realizar uma seleção natural de clientes em potencial tanto na questão financeira, quanto no sonho de possuir um veículo de qualidade e da credibilidade oferecida pelo fato de ser uma concessionária. Sobre o sujeito E, esperava-se filtrar e confirmar quais estratégias são em comum aos colaboradores (A e D) e aos clientes (E) dessa forma gerando



uma vantagem competitiva.

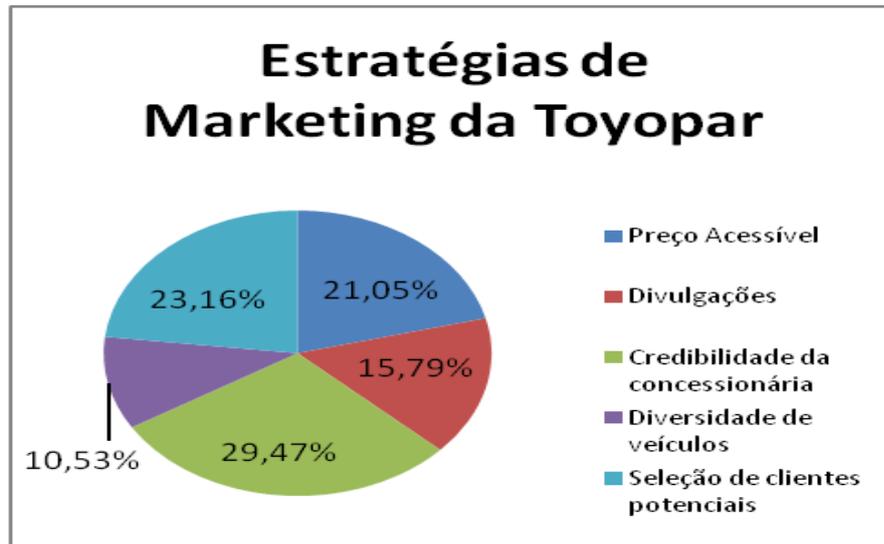


Gráfico 1 – Resultado do questionário 3 quanto às estratégias de marketing da Toyopar
Fonte: dados da pesquisa (2009).

O resultado apresentou a preferência pelas estratégias de a Toyopar possuir credibilidade como concessionária, obter clientes em potencial através de uma seleção natural ocasionada pela venda de veículos novos e apresentar preços acessíveis por seguir o mercado.

4.2 ANÁLISE DA CONCORRÊNCIA

Foi aplicado uma pergunta somente aos sujeitos A e D quanto à análise da concorrência. Eles tiveram de responder se analisavam a concorrência antes de formularem as estratégias de marketing. Ambas respostas foram sim, e cada um deles descreveram o processo de análise. O sujeito A afirmou que a Toyopar faz dois tipos de pesquisa, uma de campo e outra do tipo “clipping” que é a análise em jornais dos anúncios de promoções, ações, condições de pagamentos e pontos de vendas dos concorrentes. O sujeito D confirma a resposta do sujeito A quanto à análise em mídias.

4.3 POSICIONAMENTO DE MERCADO

O tema “Posicionamento de Mercado” foi aplicado para todos os sujeitos (A, B, C D e E) da pesquisa, e se refere em como os quatro colaboradores e os trinta e cinco clientes enxergam a Toyopar em relação à sua posição de mercado.

Nesta questão havia quatro opções de respostas. Os sujeitos B e D tiveram a mesma visão sobre Toyopar, dizendo que ela é aquela que opta em atender um nicho específico de mercado. Os sujeitos A e C responderam acreditando que a Toyopar é desafiante do líder de mercado.

Já que a intenção é comparar as respostas dos colaboradores com as dos clientes, assim que obtidas as respostas dos clientes, pode-se dizer que os sujeitos B e D têm a mesma visão da maioria dos clientes (sujeito E), ou seja, 69,44% dos clientes disseram acreditar que a Toyopar atende um nicho específico de mercado.

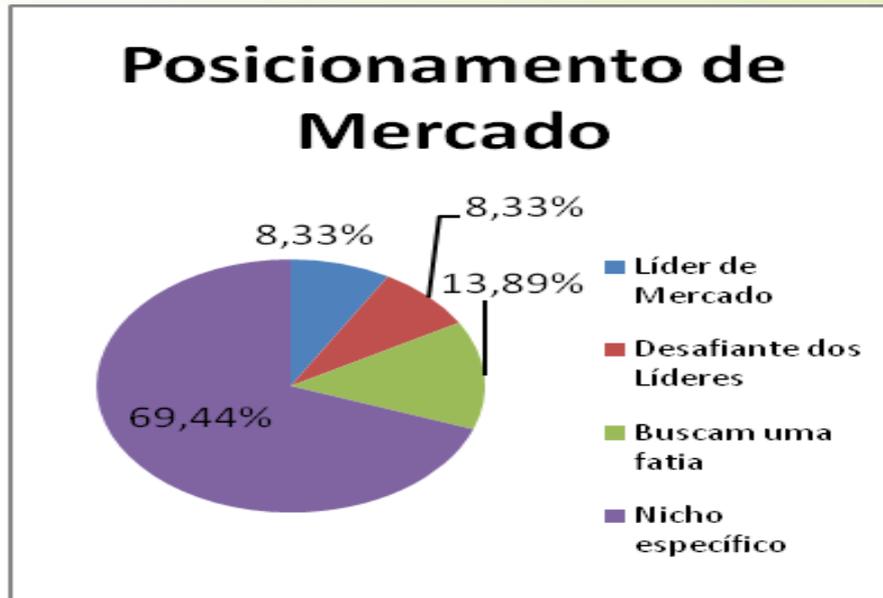


Gráfico 2 – Resultado do questionário 3 quanto ao posicionamento de mercado
Fonte: dados da pesquisa (2009)

4.4 P's E SEUS DIFERENCIAIS

Já o tema 4 P's e seus diferenciais, engloba todos os questionários, aplicado a todos os sujeitos (A,B,C,D e E). Em relação aos colaboradores dos tipos de questionários 1 e 2, o tema é citado na questão 4 aos sujeitos A e D e na questão 2 aos sujeitos B e C.

O objetivo do tema era a classificação em ordem numérica dos P's (praça, preço, produto e promoção) que mais geram vantagem competitiva na venda de seminovos e por fim a descrição do diferencial de cada P dentro da Toyopar. E dessa maneira desvendar quais P's e seus diferenciais se sobressaíam.

Para o sujeito E utilizou-se o mesmo procedimento do tema estratégias de marketing da Toyopar, listando aos clientes diferenciais em comum respondidos pelos colaboradores para novamente estes confirmarem ou não os P's mais vantajosos através da filtragem dos diferenciais e ainda automaticamente restringir mais ainda os diferenciais percebidos em comum entre todos os sujeitos.

De acordo com as respostas dos colaboradores (sujeitos A, B,C e D) percebeu-se unanimidade no produto como maior diferencial da Toyopar, o preço e a promoção tiveram percepções similares e a praça foi tida como menor diferencial.

Dessa maneira os diferenciais em comum citados e usados nos questionários do sujeito E foram sobre a qualidade do veículo, as garantias promocionais, as condições de pagamentos de um modo geral (prazo, formas, crédito), propagandas e a infra-estrutura.

Quanto à resposta dos clientes, foi observado como favoritos os diferenciais sobre qualidade dos veículos, condições de pagamentos e as garantias oferecidas. Ou seja, como mostra o gráfico 3, confirmou-se o P produto como grande diferencial tendo o preço como segundo mais eficaz.

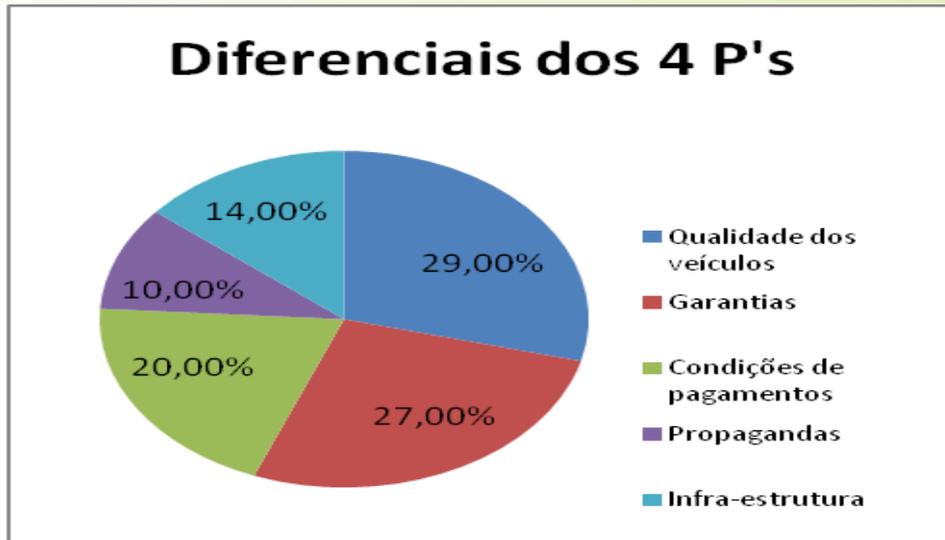


Gráfico 3 – Resultado do questionário 3 quanto aos diferenciais dos 4 P's
Fonte: dados da pesquisa (2009)

4.5 ESFORÇOS DE MARKETING

Este tema só foi abordado para os sujeitos A e D, pois são eles que possuem o maior poder de decisão e informações para a elaboração e planejamento das estratégias.

Foi questionado a estes colaboradores se a Toyopar seguia as etapas dos Esforços de Marketing, e os dois responderam que as etapas eram seguidas parcialmente. O sujeito A deu a seguinte resposta:

“É feito um planejamento traçando as ações que deverão ser feitas ao longo do período, mas, nem todas as ações são completadas, pois, iremos adaptá-las de acordo com as necessidades” (SUJEITO A).

O sujeito D disse que dentro da etapa do planejamento não é realizada análise mercadológica completa, não é feito o resumo executivo e o orçamento, e ele ainda conclui falando que as metas e os objetivos do departamento ainda não estão claros.

4.6 FORÇAS DE PORTER

Esse tema é questionado apenas aos colaboradores na questão (sujeitos A,B,C e D), nos questionários tipo 1 e 2 como última questão. A questão refere-se as 5 forças de Porter, que influenciam as tomadas de decisões estratégicas na obtenção de vantagem competitiva de um a empresa. No caso da venda de veículos seminovos da Toyopar algumas alterações foram consideradas para fácil entendimento dos entrevistados, como: os fornecedores, considerados os garagistas e clientes que compram veículos novos e utilizam seu seminovo como parte do pagamento, além dos produtos substitutos como os veículos novos com preços e condições compatíveis a alguns semi-novos. Dessa forma, visando descobrir as forças mais influentes e as vantagens da Toyopar sobre elas, foi obtido os seguintes resultados. As forças mais influentes, de um modo geral, foram os clientes, os atuais concorrentes e os produtos substitutos. E as vantagens da Toyopar sobre estas são: a credibilidade da concessionária, garantias oferecidas, qualidade dos produtos, preços mais acessíveis, produtos atualizados e diversificação de produtos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Conclui-se a partir de todos os questionários, especificamente sobre os temas ‘estratégias de marketing da Toyopar’, ‘os 4 P's, e seus diferenciais’, e ‘as 5 forças de Porter e as vantagens da Toyopar’ que, as estratégias de marketing capazes de gerar vantagem competitiva são a credibilidade de ser uma concessionária conceituada, com uma marca



respeitada; também, a seleção natural de clientes potenciais que frequentam a concessionária e, os preços acessíveis e atualizados, que variam de acordo com o mercado. Todas estas estratégias encontradas na investigação desta pesquisa são resultado dos diferenciais encontrados principalmente nos produtos quanto à sua qualidade e garantias oferecidas e ao preço quanto às condições gerais de pagamento. Por meio destas estratégias e diferenciais encontrados, o departamento de seminovos obtém vantagem competitiva sobre as seguintes forças e premissas que mais o influenciam:

- Poder de negociação dos clientes: a vantagem ocorre pelo fato de a qualidade do produto ser diferenciada, o que faz com que os consumidores não sejam sensíveis a preço. Além disso, as garantias oferecidas pela Toyopar a diferencia da concorrência, tornando-a mais competitiva.
- Ameaças dos concorrentes: o diferencial competitivo sobre esta força é pelo fato de a Toyopar ter ligação com a marca Toyota, representando segurança, confiança e responsabilidade aos consumidores e resultando em alta credibilidade.
- Ameaça de produtos substitutos: o departamento consegue obter vantagem sobre os produtos substitutos, oferecendo preços acessíveis, porque o setor trabalha com produtos de alta rentabilidade. Esta peculiaridade faz o preço de venda ser maleável, ou seja, conseguir acompanhar o mercado pela sua flexibilidade.

O quadro 3 apresenta tais conclusões:

Quadro 3: Estratégias de Marketing, Forças Competitivas e as Vantagens Competitivas ligadas à Toyopar.

COMPOSTO DE MARKETING		ESTRATÉGIAS DE MARKETING	FORÇAS COMPETITIVAS	
P'S	Diferencial		F'S	VANTAGEM
Produto	Qualidade e Garantias	Uso da credibilidade da concessionária e de ser uma revenda autorizada Toyota como poder de negociação.	Clientes	Qualidade do produto diferenciada e garantias promocionais => insensibilidade ao preço e setor oferecem produtos sem diferenciação.
		Seleção natural de clientes potenciais.	Concorrentes	Qualidade, garantias e marca => no mercado há a necessidade de diversificação.
Preço	Condições de pagamento	Aplicação de preços e condições de pagamentos acessíveis.	Produtos substitutos	Preços acessíveis => o setor trabalha com produtos de alta rentabilidade (preço de venda ser maleável, ou seja, flexível).

A respeito dos temas “análise da concorrência” e “esforços de marketing” que envolve os sujeitos A e D, obteve-se que o departamento de veículos seminovos da Toyopar busca se adaptar constantemente quanto às ferramentas e procedimentos necessários para se formular e se aplicar estratégias de marketing a ponto de gerar vantagem competitiva.

Quanto ao posicionamento de mercado da Toyopar, a maioria dos clientes (sujeito E) confirma o que metade dos colaboradores (sujeito B e D) acredita ser a posição da Toyopar.

De acordo com a análise dos resultados obtidos na pesquisa, e comparando-os com a teoria estudada, o departamento de veículos seminovos da concessionária Toyopar não segue perfeitamente os passos teóricos tidos como base para formulação e implementação de estratégias capazes de gerar vantagem competitiva (PORTER, 1999); contudo, as etapas envolvendo a elaboração, o planejamento e o controle das estratégias de marketing realizadas pela Toyopar adaptam-se às necessidades exclusivas do setor de seminovos, e a qualidade,



garantia e condições de pagamento utilizados na formulação e criação de estratégias são percebidos pelo público como competitivos.

REFERÊNCIAS

- ANSOFF, H. I. **A nova estratégia empresarial**. São Paulo: Atlas, 1990.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdos**. Lisboa: Edições 70, 1997.
- CHURCHILL, G. A. Jr.; PETER, P. J. **Marketing criando valor para os clientes**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2003.
- FERNANDES, Bruno H. R.; BERTON, Luiz H. **Administração estratégica: da competência empreendedora à avaliação de desempenho**. São Paulo: Saraiva, 2005.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- _____. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAIR, Jr., J. F.; BABIN, B.; MONEY, A. H.; SAMOUEL, P. **Fundamentos de métodos de pesquisa em administração**. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- JICK, Todd D. Mixing qualitative and quantitative methods: triangulation in action. **Administrative science quarterly**. v.24, n.4, december 1979, p.602-611.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing: A Edição do novo milênio**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1998.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 1985.
- LUCE, Fernando B.; TOALDO, Ana M. M. Estratégia de marketing: contribuições para a teoria em marketing. **Revista de administração de empresas – RAE**, Rio Grande do Sul, v. 46, n.4, p. 27, outubro-dezembro, 2006.
- MARCONI, M. A. **Técnicas de pesquisa**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1990.
- MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social: teoria, método e criatividade**. 17. ed. Petrópolis : Vozes, 1994.
- OLIVEIRA, Djalma P. R.. **Sistemas, organizações e métodos: uma abordagem gerencial**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 2005.
- PETER, J. P.; DONNELLY, J. H. **Marketing management: knowledge and skills**. Oxford: Business Publications, 1986.
- PORTER, Michael E. How competitive forces shape strategy. Harvard Business Review, March-April, 1979. In: **Strategy: seeking and securing competitive advantage**. Harvard Business School Press, 1991, p.11-25.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- _____. **Competição on competition: estratégias competitivas essenciais**. 5. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- SILVIA, Cleide. Para analistas, o pior para as montadoras está por vir. **O Estadão**, São Paulo, 25 mai. 2009. Economia & Negócios.
- SKINNER, B. F. **Contingencies of Reinforcement: A theoretical analysis**. New York: Appleton Century Crofts, 1969.
- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.