

ANÁLISE ESTRATÉGICA DAS ÁREAS DE MARKETING E FINANÇAS NO PROCESSO DE FORMAÇÃO E MANUTENÇÃO DOS PREÇOS: O CASO DA MONTADORA FIAT AUTOMÓVEIS S.A.

Ulisses Procópio Pascoal Torres¹
Henrique Cordeiro Martins²

Resumo

Quando profissionais de estratégias empresariais definem o preço de um produto, nem sempre levam em consideração fatores importantes para os consumidores. Diante de tal cenário, é possível pensar na necessidade de as empresas elaborarem os seus preços baseados em custos, ou na concorrência, ou mesmo, no valor para o cliente. O objetivo desse trabalho é analisar as estratégias utilizadas pelos departamentos de Marketing e Finanças da Fiat Automóveis na formação dos preços de veículos 0 Km. Trata-se de um estudo de caso, onde foram efetuadas entrevistas semi-estruturadas com colaboradores dos departamentos de Marketing e Controle no intuito de relacionar as ferramentas utilizadas para análise e verificar o grau de coerência existente entre as estratégias utilizadas, destacando alguns pontos negativos que contribuem para a destruição de valor. O estudo demonstra a visão dos setores envolvidos na formação e manutenção dos preços, apresentando como resultado a importância da sinergia entre esses departamentos..

Palavras-chave: estratégia, preço, processo.

Abstract

When professionals of managerial strategies define the price of a product, not always they take in consideration important factors for the consumers. In the context, it is possible to think in the need of the companies to elaborate your prices based on costs, or in the competition, or even, in the value for the customer. The objective of this work is to analyze the strategies used by the departments of Marketing and Finances of Fiat Automóveis in the formation and maintenance of the prices of vehicles 0 Km. It is a case study, where interviews were made semi-structured with collaborators of the departments of Marketing and Control in the intention of relating the tools used for analysis and to verify the degree of existent coherence among the used strategies, some negative points that contribute to the destruction of value highlighting. The study demonstrates the vision of the sections involved in the formation and maintenance of the prices, presenting as result the importance of the coherence among those departments.

Key Words: strategies, price, process.

1. Introdução

Com a acirrada concorrência tanto nacional quanto internacional e a necessidade de enxugar os custos para sobreviver, as empresas devem ser especialistas no desenvolvimento de produtos que ofereçam a qualidade e a funcionalidade desejadas pelos clientes e, ao mesmo tempo, garantam os lucros pretendidos. Para atingir esses objetivos é preciso despender uma energia considerável analisando clientes e concorrentes, pois, no ambiente atual, existe uma tendência à igualdade e a concorrência está mais inteligente e com maior capacidade de reproduzir ou copiar tanto produtos quanto estratégias.

A oferta de produtos precisa ser cuidadosamente estruturada para garantir a satisfação dos clientes e não confundi-los com um grande número de opções. A definição de preços é um componente crítico da estratégia de marketing, porque condiciona o faturamento e reflete a percepção que o consumidor tem dos produtos ou serviços da empresa. Uma correta definição de preço deve avaliar as forças que moldam o

¹ Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni-BH

² Centro Universitário de Belo Horizonte – Uni-BH

mercado, a sensibilidade a preço por parte dos clientes, as interações com a concorrência e a própria situação interna da empresa.

Desde o início da administração existe uma dificuldade na confecção de preços. O setor financeiro preocupado em obter o máximo de lucro, define por meio de planilhas de custos, o preço mínimo com que o produto pode ser colocado no mercado. Por outro lado, o setor de vendas tenta posicionar o produto de forma competitiva perante a concorrência. Cabe à área de marketing integrar tais ânsias, colocando o cliente com sua necessidade de conveniência e percepção de valor por intermédio de uma coerência entre o preço e os outros elementos do composto de marketing para um perfeito posicionamento dos produtos.

Uma maior compreensão do funcionamento estratégico dessas duas áreas com visões completamente distintas pode proporcionar ganhos na integração e sinergia de ações na garantia da competitividade da empresa. Este trabalho visa detalhar a estrutura e funcionamento dos setores de marketing e finanças da montadora Fiat Automóveis, com o objetivo de analisar as diferentes estratégias utilizadas por esses departamentos na formação e manutenção dos preços de veículos 0 Km no mercado automobilístico brasileiro. Para isso, foi realizado um estudo de caso por meio de entrevistas semi-estruturadas com representantes e funcionários nessas áreas.

2. Fundamentação Teórica

2.1 A Indústria Automobilística

De acordo com Drucker (1985), a indústria automobilística, nos anos do início do século passado, cresceu tão depressa que seus mercados mudaram drasticamente. Houve quatro respostas diferentes para essas mudanças, todas elas bem-sucedidas. A indústria, anteriormente a 1900, havia basicamente sido uma fornecedora de um produto de luxo para os muito ricos.

Cardoso (1997) expõe que, de 1900 a 1920, a prioridade número um dos clientes na indústria automobilística era o transporte básico e confiável. A Ford desenvolveu uma concepção do negócio vertical e super integrada que produzia o *Modelo T* em volumes incriveis, com alto nível de confiabilidade e baixo custo. O carro era tão confiável que o mais antigo *Modelo T* ainda circula pelas ruas. Um outro americano, William Crapo Durant, viu a mudança da estrutura de mercado como oportunidade para montar uma grande empresa automobilística, profissionalmente administrada, que pudesse satisfazer todos os segmentos do que ele previa ser um enorme mercado *universal*. Ele fundou a General Motors, em 1905, começou adquirir empresas automobilísticas existentes e as integrou em uma companhia grande e moderna. Pouco antes, em 1899, o jovem italiano Giovanni Agnelli tinha visto que o automóvel iria se tornar uma necessidade militar, especialmente como transporte de oficiais graduados. Ele fundou a Fiat, em Turim, a qual, dentro de poucos anos, tornou-se a principal fornecedora de veículos de oficiais militares para os exércitos italiano, russo e austro-húngaro.

As estruturas do mercado na indústria mundial de automóveis mudaram mais uma vez entre 1960 e 1980. Durante quarenta anos, depois da Primeira Grande Guerra Mundial, a indústria automobilística consistiria de fornecedores nacionais dominando mercados nacionais. De acordo com Drucker (1995), tudo que se via nas estradas e estacionamentos na Itália eram Fiats e uns poucos Alfa-Romeos e Lancias. Fora da Itália, essas

marcas eram raras. Então, por volta de 1960, a indústria automobilística repentinamente transformou-se em uma indústria *global*.

As companhias reagiram de modo bem diverso. Os japoneses como Toyota e Nissan, que haviam permanecido os mais insulares e tinham exportado pouco seus carros, decidiram tornarem-se exportadores mundiais. Sua primeira tentativa no mercado americano, no final da década de 60, foi um fiasco. Eles se reagruparam, repensaram tudo de novo sobre quais deveriam ser suas diretrizes e as redefiniram como sendo as de oferecer um carro tipo americano, dentro do estilo, conforto e características de desempenho americano, porém de tamanho menor, melhor consumo de combustível, controle de qualidade mais rigoroso e, acima de tudo, melhor serviço de assistência ao cliente. A Ford Motor também decidiu ser mundial, adotando uma estratégia européia. A Fiat também tomou uma postura européia ao invés de ser uma companhia meramente italiana. A General Motors, de início, decidiu continuar americana e manter sua fatia de 50% do mercado nacional, mas de maneira a colher 70% de todos os lucros das vendas de automóveis na América do Norte.

Atualmente, Cardoso (1997) expõe que a indústria automobilística não é só uma indústria dinâmica no sentido da acumulação do capital e de seu efeito multiplicador sobre a economia. Ela é dinâmica também na atração que exerce enquanto objeto de pesquisa, da sociologia do trabalho à engenharia de materiais e na fascinação que seu produto, o automóvel, exerce sobre o imaginário das pessoas. Cada vez mais o automóvel incorpora, assim como outros bens, uma quantidade significativa de serviços, ou seja, o consumidor não compra apenas o veículo, ele compra o veículo e a garantia, a assistência técnica e um serviço de socorro 24 horas. Este é um aspecto importante na concorrência atual porque, para a viabilidade de um aumento do período de garantia, o sistema produtivo deve apresentar um bom desempenho em termos de qualidade. Contudo, uma boa parte da percepção de qualidade do consumidor e da avaliação que faz do automóvel se dá na relação com os serviços concessionários e autorizados.

No Brasil, no atual sistema de distribuição, os revendedores compram carretas cheias de carros, estacionam-nos em grandes pátios e ficam à espera dos compradores. Essas fileiras e mais fileiras de carros a vender, em terrenos de alto valor, impulsionam os custos, onerando, em última instância, os consumidores. Por outro lado, não se imagina a retirada dos intermediários, com a introdução da *internet*, para a venda de automóveis. A dificuldade está na maneira que o cliente testaria virtualmente o carro, em condições que simulassem uma auto-estrada ou uma cidade, a *toques de mouse*, defronte à tela do computador.

Em conseqüência, as montadoras de automóveis estão reformulando rapidamente seus processos de fabricação, de modo a produzir carros sob encomenda, conforme as especificações dos clientes, numa velocidade que cinco anos atrás seria inimaginável, até mesmo, em sonhos. As mais eficientes fixaram a meta de dez dias como duração total do ciclo, desde o recebimento do pedido à entrega do veículo. Não mais será preciso esperar indefinidamente pelo modelo escolhido ou comprar qualquer coisa que o revendedor tenha no pátio, caso não seja possível esperar. A próxima fase será encomendar exatamente o modelo almejado e levá-lo para casa, ainda com cheiro de linha de montagem, em apenas poucos dias.

Hammer (2002) enfatiza que vendedores não mais venderão da maneira como o fazem hoje. As transações serão entre o consumidor e o fabricante, com os revendedores manuseando fisicamente os carros, mas nunca assumindo a propriedade deles. As concessionárias de automóveis receberão comissão de vendas

por cada carro encomendado depois de visitas a seu *showroom*, mas boa parte de suas receitas resultará da prestação de serviços de manutenção aos carros dos clientes. Em outras palavras, o intermediário não mais será um revendedor, mas um agregador de valor. As atividades tradicionais que agregam valor para o cliente continuarão no *portfólio* do intermediário; aqueles que apenas adicionam custos serão eliminados. Os fabricantes e seus intermediários mantinham relações sem dúvida tensas. Eles precisavam uns dos outros, mas cada um também via o outro como adversário e como alguém de quem arrancar o melhor preço. Agora, todos devem lembrar-se de que apenas o cliente final paga alguma coisa a alguém, e qualquer atrito ou desperdício na comunidade de distribuição prejudica a todos. Níveis sem precedentes de cooperação e de compartilhamento de informação devem tornar-se lugar-comum, assim como a disposição para redefinir os papéis do *fabricante* e do *distribuidor* (HAMMER, 2002).

Cardoso (1997) cita que o maior problema é que a estrutura de vendas e de serviços é dispendiosa. Estima-se que, no preço de um veículo, descontados os impostos, 30% em média são relativos ao esquema de comercialização. Grande parte dos custos de um carro é definida na fase de projeto. Um projeto mais rápido e que consuma menos horas de trabalho é um projeto que custa menos. Mas um projeto menos custoso não é tudo, pois é fundamental que resulte em um carro fácil e barato de ser produzido em que reduzir custos significa aproveitar partes já existentes, ferramental já existente, fazer um carro novo no que é visível ao público e igual a outros em suas partes invisíveis.

O uso de um mesmo motor para carros diferentes tem o objetivo de redução de investimento e ganho de escala. Durante muitos anos, no Brasil, a Volkswagen e Ford utilizaram sempre o mesmo projeto de base de motores, independentemente de qual fosse o modelo de carro. É fato que tal política apresenta limites. Sempre há restrição inerente à plataforma e, se for desejado aproveitar uma quantidade considerável de peças e partes, o novo carro pode ficar despersonalizado, ou muito semelhante a uma outra versão. Um outro aspecto da economia no desenvolvimento de produtos é a associação entre fabricantes para desenvolvimentos específicos. A Fiat e a Peugeot têm uma fábrica comum de peruas monoespacia na França, assim, Fiat e GM, no Brasil, com a unificação do setor de compras (CARDOSO, 1997).

2.2 Conceitos básicos da precificação

Para Dean, apud Czinkota et al (2001, p. 428), “a política de preços é o último bastião do medievalismo na administração moderna, a definição de preços ainda é amplamente intuitiva e até a mística no sentido de que, com freqüência, a intuição é a província do grande chefe”. Preço não é apenas um número na etiqueta da loja, embora isso seja o que a maioria dos consumidores pensa. Em termos gerais, qualquer troca envolve um preço, e nem sempre ele é monetário. Como tal, ele pode ser ou englobar aluguel, treinamento, pagamentos, salários, taxas fretes, *leasing*, dividendos ou tempo investido. De acordo com Lindgren e Shimp, apud Czinkota et al. (2001, p.428) o preço “é um taxa de troca, ele define o sacrifício que uma pessoa paga a outra para receber algo em troca”.

Cressaman Jr. (2002) destaca três diferentes fatores que afetam negativamente a maneira pela qual os executivos tomam decisões de preço, são elas: 1. ignorar o que não se sabe, fatos que não são devidamente comprovados e avaliação incorreta dos aspectos que exercem influência sobre os planos. 2. apoiar-se em fatos

nem sempre sólidos. Todos os mercados geram um número incrível de fatos. Os processos de observação, criação e elaboração de relatórios estão cheios de seletividade e tendenciosidade, e é nesse ponto que os executivos, muitas vezes, incorrem em erros; 3. avaliar incorretamente os fatores. Um mecanismo importante para a atuação gerencial se baseia no entendimento de relações de causa e efeito. É comum quando os executivos especificam um resultado desejado e então manipulam os mecanismos que julgam que provocarão os resultados esperados.

Para Nueno (2002), as decisões de curto prazo costumam ser tomadas em mercados maduros e estáveis. Os fatores que as influenciam são os custos fixos e variáveis, as elasticidades-preço, ou seja, os mecanismos usados para medir a relação preço-venda, bem como a disposição dos clientes de pagar determinados preços. Costuma-se utilizar a estratégia de *penetração* para o curto prazo, em que são fixados preços relativamente baixos, e é útil para difundir novos produtos ou conseguir aumento rápido no volume de vendas. Nas decisões de longo prazo, levam-se em consideração movimentos sucessivos e se analisa o impacto que as posições futuras de mercado têm sobre os preços de hoje, as reações da concorrência, a experiência do cliente e as expectativas de rentabilidade da empresa. Nesse caso, a estratégia de *desnatação* é bastante aplicada. Ao lançar novos produtos a preços relativamente altos, tem por objetivo obter benefícios no curto prazo ou recuperar o investimento de forma rápida.

Quando se pensa em linha de produtos em vez de mercadorias isoladas, os preços dos extremos, ou seja, os artigos mais dispendiosos e os mais acessíveis determinam a percepção geral de preço. As pessoas tendem a adquirir os produtos intermediários. Nas linhas de produtos, o grande perigo está na canibalização cujas vendas de um produto prejudiquem as de outro. É importante levar em consideração o fato de os compradores não avaliarem um preço como alto ou baixo apenas a partir de seu valor absoluto, ou em relação ao valor de um produto alternativo. Tal avaliação é feita também em função do conjunto de preços que encontram.

Para Nueno (2002), são três fatores principais que influem na avaliação do preço pelo consumidor: 1. os motivacionais estão relacionados com o interesse pessoal do comprador: reconhecimento social, comodidade ou busca do menor preço possível; 2. as variáveis de conhecimento dependem da capacidade de comparar qualidade, da experiência e da confiança no fornecedor entre outros aspectos; 3. os fatores situacionais estão ligados às características da situação de consumo: o modo de pagamento, a complexidade da tarefa de compra e a variabilidade dos preços entre outras. Os mais interessantes desses fatores são os de conhecimento, porque, quanto mais desenvolvidos forem, mais elástica será a demanda.

Na definição dos preços, o fabricante costuma fixar o preço quando o poder do cliente é maior do que o do canal de distribuição. Se o fabricante for poderoso e também o cliente o for, convém que o preço seja negociado entre ambos e que o canal seja utilizado como operador logístico. Quando o canal elabora a estratégia de preços, corre-se o risco de que, em seu afã de atrair clientes, abaixe demasiadamente os preços e incorra em problemas de lucratividade. Como conseqüência, o fabricante pode ver-se obrigado a pagar as contas, retomar a distribuição, encarregar-se do estoque e dos maus pagadores. Já o distribuidor costuma fixar preços quando tem poder sobre o fabricante ou quando agrega valor ao fornecer serviços que o fabricante não está em condições de oferecer (NUENO, 2002).

De acordo com Nagle e Holden (2002), a fixação de preços baseada nos custos é, historicamente, o método mais utilizado, principalmente porque envolve uma responsabilidade financeira. Para Porter (1986), o custo do produto tem três importantes funções no processo de formação de preços. Primeiro, ele orienta o gerente na avaliação da competitividade do negócio, que pode estar sendo afetada por custos e despesas operacionais. Segundo, facilita ao gerente estabelecer limites máximos e mínimos aos preços e, terceiro, fornece ao gerente elementos para a previsão do comportamento dos concorrentes. Em algumas atividades comerciais simples e em posições monopolistas, é costume estabelecer o preço de venda em função do custo do produto, por meio de uma margem previamente estabelecida, o *mark-up* (Lauria,1997).

Para Nagle e Holden (2002), o primeiro passo no processo de fixação de preços é entender o ambiente no qual se desenvolve o negócio, ou seja, três temas de fundamental importância: clientes, custos e concorrência. As empresas costumam adotar uma estratégia negativa quando fixam preços baixos. Estimam que, do ponto de vista do cliente, quanto menos pagar, melhor. A comunicação eficaz relaciona o valor do produto ou serviço provando como os clientes se sentiriam satisfeitos e dispostos a pagar mais por isso.

Outro aspecto está relacionado com os custos. Frequentemente, as empresas consideram o custo unitário, quando o fundamental é entender toda a estrutura de custos, o que importa é compreender quando uma venda representa um aumento nos custos, ou não, e refletir ambas as situações na estratégia de preços.

Nagle e Holden (2002), enfatizam que entender a concorrência é outro passo importante. Muitas empresas elaboram sua estratégia a partir do preço e das vendas dos rivais, com o objetivo de ganhar participação de mercado à custa dos demais, quando a meta deveria ser a maximização dos lucros.

A etapa inicial do ciclo de vida de um produto no mercado, que corresponde ao lançamento de um novo produto ou serviço, caracteriza-se pela apatia dos potenciais compradores, visto que desconhecem as vantagens da inovação. Cabe à empresa, como tarefa primordial, educar os consumidores, ou seja, transmitir o valor do novo produto ou serviço. Nessa fase, devido à falta de referências, as pessoas consideram o preço um indicador de qualidade. Como resultado, devem-se evitar os preços baixos, porque afetam a reputação do novo produto. Quando a inovação é aceita no mercado, a estratégia de preço tem de mudar. (NAGLE e HOLDEN,2002).

Durante a juventude de um produto, o preço é um instrumento para aumentar as vendas. Visto que o mercado está em expansão, o crescimento de uma empresa não implica necessariamente o retrocesso das vendas. No entanto, quando o ciclo de vida do produto chega a sua maturidade e a empresa tenta ganhar participação de mercado por meio do preço, ela irremediavelmente provoca perda de vendas nos concorrentes, que, por sua vez, também baixam seus preços e, em pouco tempo, a lucratividade de todo o setor de atividade diminui. Por isso, é preciso evitar as guerras de preços e se concentrar na gestão eficiente das margens de lucro, mesmo que à custa de participação no mercado.

Na etapa de declínio do ciclo de vida do produto existe uma queda das vendas e, para enfrentar essa circunstância, há três estratégias possíveis: a de *entrincheiramento*, que consiste em apostar em linhas de produto mais sólidas e abandonar as menos rentáveis; a de *colheita*, baseada na retirada paulatina do mercado; e a de *consolidação*, que visa fortalecer a participação de mercado, sendo viável somente para empresas com forte respaldo financeiro.

Não há estratégias predeterminadas. Na verdade, muitos gerentes se equivocam ao tentar simplesmente implantar modelos que demonstraram eficiência em outros setores ou mesmo em outras situações de mercado. Definitivamente, a estratégia acertada depende da correta ponderação dos custos, do valor e da posição da concorrência.

Situações, como a capacidade ociosa, podem levar a empresa a considerar a redução de preços. Nesse caso, a empresa precisa fazer mais negócios, mas não o consegue por meio do aumento do esforço de vendas, aperfeiçoamento dos produtos ou outras medidas. Terá, então, de abandonar sua estratégia de *fixação de preços baseada no líder* e reduzir agressivamente seus preços para fortalecer as vendas. Essa situação em que há redução de preços em uma indústria com capacidade ociosa pode causar guerras de preços à medida que os concorrentes tentam reagir e manter suas participações de mercado.

Outra situação que leva a variações nos preços é a queda da participação de mercado diante de uma forte concorrência de preços. A empresa pode também reduzir seus preços para tentar dominar o mercado por meio de custos unitários mais baixos ou mesmo obter uma participação de mercado que vá reduzir os custos unitários por intermédio de um maior volume de vendas (KOTLER, 1999).

Um fator importante no aumento de preços é a inflação de custos. As elevações de custos reduzem as margens de lucro e levam as empresas a aumentos regulares de preços (KOTLER, 1999). A decisão de preços exige o envolvimento de vários departamentos da empresa com diferentes bases de informações, mas, se tal processo de envolvimento não for bem administrado, podem surgir problemas. De acordo com Dolan (1998), nas organizações não fica muito claro quem é que decide sobre os preços ou quem participa e em que nível. Na maioria dos casos, o departamento de finanças/contabilidade e o departamento de vendas/marketing participam das decisões sobre preço. Frequentemente, a administração geral tem a palavra final. A literatura técnica pouco menciona sobre esses assuntos e, às vezes, se engana. A correta administração de preços requer uma entrada de informações provenientes dos departamentos de marketing/vendas e finanças/contabilidade.

Dolan (1998) complementa que a necessidade de cooperação entre o departamento de marketing/finanças e o de finanças/contabilidade nas decisões de sobre preço é óbvia. A maneira pela qual esses dois departamentos interagem pode ter um forte impacto sobre a qualidade da administração de preços. O departamento de finanças/contabilidade naturalmente aborda o problema a partir da perspectiva de acréscimos a custos e margens. O departamento de marketing/vendas é mais influenciado por aspectos como valor percebido pelo consumidor, resposta ao preço e estabelecimento de preços competitivos. Como resultado, o departamento de finanças/contabilidade geralmente prefere um preço mais alto do que os especialistas em mercado.

Para Dolan (1998), na indústria automobilística, prevalece a administração de preços seguindo o *princípio dos quatro olhos* em que duas pessoas, uma do departamento de finanças e outra de marketing têm de chegar a um consenso sobre preços, o qual será, então, recomendado ao diretor geral. Essa estratégia parece razoável, desde que os dois lados adotem posições racionais e não se deixem seduzir pelo jogo do poder.

3. Metodologia da pesquisa

O estudo em referência caracteriza-se por ser de natureza qualitativa, já que, no entendimento de vários autores, as pesquisas qualitativas encaixam-se perfeitamente em situações como o estudo do funcionamento das organizações, descrevendo o processo de tomada de decisão (SILVA, 2001).

O método utilizado é o estudo de caso que envolve dois departamentos de uma montadora que percebem, compreendem e, com focos diferentes, participam do processo de formação e manutenção dos preços de veículos novos. O estudo de caso é caracterizado pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetos de maneira que permita o seu amplo e detalhado conhecimento (GIL, 1991). A empresa estudada é a montadora de veículos Fiat Automóveis S. A., localizada na cidade de Betim (MG). O universo de pesquisa consiste no corpo de funcionários dos departamentos de marketing e finanças.

Por meio de amostras intencionais (SELLTIZ, 1980), foram escolhidas pessoas que representam o *bom* julgamento da população/universo, a partir de entrevistas semi estruturadas (SILVA, 2001), que exploram amplamente algumas questões de maior relevância. A amostragem foi restrita a funcionários ligados diretamente às funções relacionadas à definição ou a manutenção de preços. Da área de finanças, foi direcionado ao setor de tabela de preços e políticas de vendas diretas que estão vinculados ao controle comercial, enquanto, na comercial, a amostragem foi dirigida para o setor de estratégia de preços. A Análise dos dados foi feita por meio da análise de conteúdo das entrevistas.

4. Estudo de Caso: a Fiat Automóveis

A história da Fiat, de acordo com Expresso Fiat (1999), não é marcada somente pela construção de automóveis. Desde a sua fundação, a empresa sempre se destacou na fabricação de outros veículos como tratores, trens, navios, aviões e, até mesmo, submarinos. Atualmente, mais de um século depois, o Grupo Fiat é composto por quase mil empresas. Além de produzir os carros de sua própria marca, é proprietária ou acionista majoritária das principais escuderias automotivas do mundo, entre elas a Alfa Romeo, a Lancia, a Maserati, Autobianchi, Innocenti e a Ferrari, tornando-se um dos maiores conglomerados industriais do mundo, assim como uma referência empresarial na Europa. Quando decidiu construir sua fábrica no Brasil, a Fiat Automóveis gerou uma série de especulações entre os estados brasileiros, fato esse vivenciado pela concorrência recentemente na criação de uma nova fábrica da Ford na Bahia. Críticos afirmavam que seria inviável instalar um complexo automobilístico em Minas Gerais. Apesar da localização estratégica e da potencialidade do Estado, poderia se esperar muito pouco em termos de crescimento industrial. Apesar de ter sido inaugurada em 1976, pouco antes, iniciaram-se os contatos quando o então governador de Minas Gerais, Rondon Pacheco, realizou os primeiros contatos com a Fiat S.p.A. com o objetivo principal de incentivar a maior indústria automobilística italiana a realizar novos investimentos em um pólo industrial emergente de excelente localização e potencial, pois a FiatAllis havia se instalado, em Contagem, na década de 60.

Em 1973, ocorreu a assinatura do acordo de comunhão de interesses entre o governo de Minas Gerais e a Fiat S.p.A., constituindo a Fiat Automóveis S.A.. A inauguração da primeira indústria automobilística do Estado de Minas Gerais aconteceu no dia 9 de julho de 1976, com a presença do presidente do Brasil, Ernesto Geisel, do presidente da Fiat S.p.A., Giovanni Agnelli, do governador Aureliano Chaves e diversas outras

autoridades. Nesse mesmo dia, a Fiat iniciava a produção em série do Fiat 147 que foi apresentado ao público no Salão do Automóvel do mesmo ano. Derivado do Fiat 127 italiano, o 147 teve uma produção inicial de 20 mil unidades por ano para, em 1981, atingir uma produção de 200 mil veículos por ano (EXPRESSO FIAT, 1999). Desde que foi inaugurada no País a Fiat Automóveis causou uma verdadeira revolução no mercado automobilístico brasileiro, indicando tendências e colocando no mercado interno tecnologias e processos disponíveis apenas nos países avançados.

4.1 Análise do ambiente externo da montadora

Hoje, a indústria automobilística está estruturada e apresenta um parque industrial de alto padrão, cujo principal desafio de curto prazo é a superação da conjuntura econômica e, a médio e longo prazos, essas empresas devem acompanhar o desenvolvimento do mercado interno e aumentar a participação das exportações. No total, são 53 unidades instaladas e 29 empresas associadas que trocam informações de volume de vendas do atacado, varejo, produção, estoque, exportação, atacado por município, preços e especificações técnicas dos produtos comercializados, de acordo com a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA, 2002).

O ambiente mercadológico do setor automobilístico apresenta um cenário extremamente competitivo no qual, após anos de aquecimento das vendas, as montadoras investiram na modernização e significativa ampliação da capacidade produtiva, assim como da linha de produtos.

Com a instabilidade econômica e uma crise mundial, o excesso de capacidade instalada e a disputa por fatias de mercado ocasionaram uma verdadeira guerra de preços. Esta *guerra de preços* impôs uma outra guerra interna, a favor da redução de custos. As conseqüências foram uma diminuição drástica no número de fornecedores, compra de peças e componentes pelo menor preço, redução de margens e lucros, quadro de funcionários e muitos cortes de investimentos.

Outro fator de fundamental importância é a *internet*. A chegada da rede está criando uma verdadeira revolução no setor automotivo. O número de veículos comercializados por esse canal de vendas tem aumentado consideravelmente devido à caracterização da venda direta e, portanto, isenção de impostos como o PIS e COFINS até 01 de novembro de 2002. A *internet* é responsável pela total reformulação de processos, o desaparecimento da intermediação e a retirada da autonomia do vendedor com uma transferência de poder para os compradores que, munidos com uma quantidade enorme de informação, estarão capacitados a fazer melhor escolha a preços mais baixos.

Embora seja evidente que há numerosas vantagens para a empresa comercializar pela *internet*, há duas desvantagens principais na atualidade, de acordo com Czinkota (2001). São elas: o público-alvo limitado e a resistência dos consumidores a mudanças, porém ambas tendem a se transformar conforme a rede se difunda pela sociedade. A estrutura tributária do Brasil é extremamente complexa e, por isso, é de fundamental importância o prévio conhecimento dos impostos correlacionados diretamente aos preços de venda praticados. Quando um consumidor adquire um veículo, no Brasil e em qualquer lugar do mundo, ele paga uma série de impostos, que vão desde os impostos embutidos no preço do veículo até os pagos para a circulação e manutenção do veículo.

No caso do Brasil, de acordo com um estudo do Sindicato dos Metalúrgicos (1999), o consumidor brasileiro tem uma carga tributária com ênfase no IPI e ICMS, que são impostos indiretos, que se aplicam sobre o preço do veículo. Também estão embutidos nos preços o PIS e o COFINS, que são cobrados sobre o faturamento das empresas. Além disso, o governo arrecada IOF, CPMF, IPVA, impostos sobre combustível, entre outros, quando das operações financeiras que envolvem a compra e a propriedade do veículo e também a sua circulação. Arrecada ainda valores referentes a pedágios e paquímetros.

A vantagem de preço na venda via *internet*, que deixou de existir, vem da possibilidade de a venda direta eliminar a última etapa do *efeito cascata*, ou seja, na venda direta do fabricante do veículo para o consumidor não incide a última fase de cobrança de 3,65%, do concessionário para o consumidor.

4.2 Análise do ambiente interno da montadora

A Fiat Automóveis conta com uma estrutura empresarial de aproximadamente doze mil funcionários ligados diretamente à empresa e mais outros treze mil alocados em empresas prestadoras de serviço, quer seja na área produtiva, quer seja na área administrativa. Sua capacidade produtiva gira em torno de quarenta e dois mil veículos ao mês, para o mercado interno e exportação.

Com uma estrutura enxuta, a montadora se destaca pela a flexibilidade, como um diferencial na obtenção de rapidez no tempo de resposta. A facilidade de adaptação foi um processo de adequação às necessidades do mercado onde os problemas foram transformados em oportunidades revertidas em trabalho. As áreas comercial, industrial e financeira trabalham em sintonia por meio dos seguintes processos de planejamento: a) plano operativo: atualizado mensalmente, são previsões do ano em curso e do próximo ano; b) *budget*: orçamento, declaração de planos, elaborado uma vez por ano contendo informações para o ano seguinte; c) *forecast*: atualização do *budget* elaborado no ano anterior com o fechamento dos meses do ano corrente, com periodicidade mensal.

A empresa tem autonomia limitada, ou seja, dependência de aprovação da matriz para algumas estratégias, estrutura organizacional e imposições na implantação de alguns sistemas gerenciais, assim como outras multinacionais. Outra característica interna está diretamente ligada aos profissionais da empresa que são fascinados por automóveis. Todas as análises comparativas de produtos da concorrência são quantificadas na importância do produto, com raros envolvimento dos clientes. A diretoria administrativa financeira da Fiat Automóveis é uma área que controla cada área da empresa, ou seja, como o próprio nome sugere, administra as atividades financeiras da empresa.

Na Fiat são utilizados planos financeiros para dirigir, coordenar e controlar as ações com vistas a atingir os objetivos imediatos e de longo prazo. O processo de planejamento financeiro inicia-se com planos financeiros a longo prazo (estratégicos), que, por sua vez, direcionam e dão suporte a elaboração dos planos e orçamentos de curto prazo (operacionais), que são os instrumentos pelos quais são implementados os objetivos estratégicos de longo prazo.

O setor financeiro focaliza aspectos relacionados com a obtenção de lucros e a geração de caixa e envolve a elaboração de estimativas para a demonstração do resultado, orçamento, fluxo de caixa e balanço patrimonial. O produto final do processo de planejamento financeiro é um conjunto de planos que descrevem e

incorporam a estratégia financeira da montadora e projetam suas conseqüências futuras por meio do balanço patrimonial, demonstração do resultado, orçamento e fluxo de caixa. O plano final estabelece objetivos financeiros e se constitui em referência para a avaliação do desempenho, indicando as bases para a escolha de uma determinada estratégia e linhas de ação para a obtenção dos seus objetivos. O processo de planejamento financeiro demanda uma visão integrada das decisões de investimentos e financiamento da Fiat, que não podem ser tomadas de forma isolada.

O controle industrial acompanha as atividades relacionadas ao setor, ou seja, controla as despesas de funcionamento da área industrial, como água, luz e treinamento, assim como as despesas diretas e indiretas. O departamento também calcula o custo da mão-de-obra direta e indireta e fixa ou variável, gerando indicadores de performance de produtividade e ociosidade.

Em cada processo produtivo é mapeado e determinado o tempo cíclico de produção, ou seja, as horas para produzir um veículo. O controle de custos e investimentos acompanha as viabilidades de lançamentos e controle e redução de custos. A Fiat Automóveis S.A. adota o método de *Custos por Centro de Custos* para a mensuração dos custos de produção. O *software* utilizado para medir a performance da área industrial se chama *Manufacturing Performance Measurement - (MPM)*.

Este sistema tem como objetivo principal calcular os custos unitários para cada um dos produtos produzidos internamente na empresa. É uma ferramenta mundial, ou seja, todas as empresas do grupo contabilizam os custos utilizando o mesmo *software*. Essa unificação de processos permite ao grupo visualizar a fábrica com o menor custo de fabricação e, conseqüentemente, uma gestão eficaz no que diz respeito a oportunidades de redução de custos.

No sistema de *Centro de Custos* adotado pela Fiat estão identificados todos os centros de custos de produção (Industrial), bem como os centros de custos denominados de *Centros de Estrutura*, que são os centros das outras áreas (financeira, comercial, engenharia, logística, compras e outras), cujos custos vão diretamente ao resultado operacional, não passando, evidentemente, pelos custos de produção.

O setor de crédito e cobrança é responsável por liberar crédito para concessionárias além de fazer cobranças. Este setor participa da vida contábil da rede. A tesouraria faz a gestão do caixa da empresa. O jurídico acompanha todas as ações da empresa na área fiscal e identifica possíveis oportunidades na minimização da cobrança de impostos. O controle comercial é o elo de ligação com a diretoria comercial. É o controle de gastos da publicidade, das despesas de funcionamento, investimentos. Acompanha de perto o que a comercial faz para vender. Aprova preços, descontos, bônus e, junto com o banco Fiat, aprova as taxas de financiamento.

Fazem parte da diretoria comercial da Fiat as áreas de pós-vendas, vendas, marketing, marketing de relacionamento, vendas diretas e exportação. Ao longo do tempo, essa estrutura sofreu mudanças radicais, chegando até a divisão por famílias de produto. De acordo com interesses pessoais e administrativos, são incluídas diretorias adjuntas na composição do organograma. Vinculados à diretoria adjunta de pós-vendas estão os setores de peças e acessórios, garantia e assistência técnica. O departamento de exportação é responsável pela comercialização para a América Latina, exceto Brasil e Argentina, de veículos e peças das marcas Fiat, Alfa Romeo e Lancia, produzidos no Brasil, na Argentina e na Europa. Vendas diretas se

relacionam com governo, frotistas, funcionários, programa para deficientes físicos e outros grupos de interesse da montadora.

A diretoria adjunta de vendas está estruturada com oito regionais distribuídas estrategicamente pelo Brasil com autonomia para coordenar concessionários. Cada regional, além do gerente, conta com representantes de pós-vendas, representantes de assistência técnica/garantia, representantes de setor, representante de vendas diretas, representante de crédito e cobrança e uma estrutura de atendimento a clientes. Todos prestam suporte e acompanham os concessionários em suas respectivas áreas.

A recém-criada diretoria de marketing de relacionamento é uma evolução do setor denominado *Fator S*, que administrava serviços agregados ao produto. Atualmente, tal estrutura incorporou os projetos da *internet*, atendimento a clientes e relacionamento com clientes. A área de *Brand* participa ativamente no processo de desenvolvimento de novos produtos elaborando *briefing* de marketing e coordenando as atividades das diversas unidades da diretoria comercial na fase de lançamento. Efetua um suporte constante às atividades de publicidade e promoção, comunicação social e treinamento comercial. Acompanha, também, o ciclo de vida dos produtos, propondo eventuais ações de produto que garantam o melhor desempenho, tomando sempre como base as ações da concorrência, as expectativas do mercado e o comportamento dos pedidos.

A área de *Leve di marketing* (Departamento responsável pelo acompanhamento das ações comerciais da empresa e da concorrência), que na sua origem italiana significa alavancas de marketing, também tem o foco direcionado para a concorrência, de onde são coletadas todas as ações comerciais como taxas de financiamento e política de bônus para traçar um cenário completo do mercado.

As montadoras elaboram mensalmente um comunicado para a rede de concessionários em que são apresentadas as políticas de taxas e bônus que serão praticadas durante o mês. O setor de *Leve* da Fiat trabalha mais com reações do que ações. São reações as ações da concorrência. Um processo de campanhas imitativas compromete a criatividade exigida para o setor. Isso acontece devido ao tamanho e pressão exercida pela diretoria comercial na elaboração das estratégias de varejo. Outro ponto negativo observado é a falta de afinidade dos funcionários com os clientes e concessionários. É um trabalho comercial feito dentro da fábrica, coletando informações de mercado com base na sensibilidade de outros analistas da empresa.

4.2.1 Visão do preço segundo a área financeira

Para que seja possível a formação do preço de venda dos veículos é necessário que a empresa tenha em mãos todos os dados relacionados à natureza do produto, os custos de formação ou de aquisição, os gastos de gestão da empresa, o nível de produção atual, os impostos incidentes sobre os preços, o mercado comprador potencial, os preços dos concorrentes, as exigências governamentais e, principalmente, o retorno desejado dos investimentos.

Na visão da diretoria financeira, o preço de venda deverá ser de um montante tal que remunere o lucro, pague os impostos e possibilite o retorno dos investimentos fabris e de gestão empresarial, bem como enseje a remuneração das despesas comerciais proporcionais às vendas realizadas. Caso forem os produtos comercializados a prazo, deverão ser ainda computados os correspondentes encargos financeiros por eventual

desconto bancário para antecipação do valor da receita, ou até, para compensação financeira frente à perda dos bens comercializados devido à inflação do período.

Como cada produto tem por base de formação de seu preço o custo de fabricação ou de aquisição, terá que ser analisado em termos de influência perante o volume da atividade (fixos ou variáveis), bem como diferenciando os gastos que ocorrem pela gestão global da empresa, classificados como despesas vinculadas a um determinado período. Uma vez identificados os dados de custos e de despesa, relacionam-se unitariamente por produto, cabendo à empresa a identificação do lucro, na forma de um determinado percentual proporcional ao preço que se vai determinar ou como um retorno sobre os investimentos realizados na formação do produto ou na aplicação do capital na atividade.

O preço público sugerido é proposto por marketing e aprovado por finanças. A margem bruta é motivo de constantes negociações com a ABRACAF (Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis FIAT). Após definidos esses dois fatores, o ICMS e o PIS/COFINS são calculados pelo preço concessionário sem o IPI, ou seja, do preço concessionário é retirado o IPI (1,15) para obtenção da base de cálculo. O recolhimento do ICMS é feito pela montadora e calculado pelo efeito débito e crédito da planilha de memória de cálculo. É denominado de ICMS substituto. Retirados os impostos, no veículo do exemplo, resta a margem líquida do concessionário.

4.2.2 Visão do preço segundo a área comercial

O setor de estratégia de preços tem contato direto com a concorrência para uma troca de informações sobre conteúdos de série e opcionais, fichas técnicas e preços. São efetuadas trocas de tabelas de preços sugeridos ao público e também a tabela de vendas à rede de concessionários, possibilitando o cálculo da margem bruta e líquida de qualquer veículo. A ênfase dessa área está nos passos da concorrência, ou seja, existe um total controle de todos os preços, margens e ações das montadoras. Com essas informações, são atualizados relatórios, que posiciona em uma escala de preços os produtos com relação aos principais concorrentes. Esse relatório, além de posicionar os produtos Fiat perante seus principais concorrentes, também informa o volume total das vendas por modelo e, ainda, o percentual de vendas de cada versão por trimestre. Nesse raciocínio torna-se evidente onde a concorrência concentra sua força de vendas e por qual preço.

A *internet* teve uma influência muito forte para o setor, pois deu agilidade no repasse de informações para a rede de concessionários e também valorizou a marca com a utilização do *site* para divulgar e marcar presença no mercado. O *site* apresenta os preços de todos os veículos e opcionais, assim como a disponibilidade de cores, sendo que a atualização é feita em tempo real dando ao internauta uma completa visão da gama Fiat. Alguns veículos também são comercializados pela *internet*, apresentando um desconto atrativo em relação aos produtos comercializados via rede.

É importante ressaltar que a concessionária participa de todo o processo de venda pela *internet*, principalmente tendo uma margem financeira na conclusão da venda. O departamento de estratégia de preços é responsável pela divulgação da tabela de preços da montadora para todos os entes envolvidos. Essa tabela tem como principal objetivo, além da comercialização, o cálculo de impostos. Embora exista uma infinidade de

fatores que influenciam os preços praticados pela rede na venda dos modelos para os mais variados tipos de clientes, é importante controlar esse ágio ou deságio dos produtos no mercado.

5. Considerações Finais

O objetivo principal desta pesquisa foi analisar comparativamente as estratégias dos departamentos de marketing e finanças da Fiat Automóveis na formação e manutenção dos preços de veículos 0 Km no mercado automobilístico brasileiro. De uma forma geral, pode-se concluir que: nas percepções dos setores de marketing e finanças na composição dos preços, constatou-se que a área financeira aprofunda na estrutura interna do produto enquanto a área de marketing tem uma visão focada na concorrência. Todas as ações do mercado são percebidas pela área comercial e apresentadas para finanças com o objetivo de aprovação para transformação em incentivos às vendas.

A pesquisa permitiu constatar, também, o grau de eficiência das ferramentas utilizadas por uma empresa líder de mercado em seu segmento. A rapidez na atualização das informações internas e externas é considerada um diferencial perante a concorrência. Quanto à questão do grau de coerência existente entre as estratégias utilizadas e a percepção dos clientes, a Fiat Automóveis é especialista no conhecimento, acompanhamento e manipulação dos elementos do composto de marketing, mas, apresenta uma deficiência na tratativa com o cliente. Apesar de a área de pesquisa estar vinculada ao produto, existe na empresa uma série de bancos de dados, com informações preciosas, que não são interligados.

Quanto às estratégias e paradigmas que interferem negativamente na utilização dos preços sugeridos ao mercado, constatou-se uma verdadeira *guerra* de taxas de financiamento e política de bônus, utilizando reações imitativas para as ações da concorrência. No âmbito interno, constatou-se a necessidade de fazer um rodízio dos funcionários, principalmente da área de marketing, com setores próximos ao cliente final. Falta, na empresa, uma estratégia mais atuante por parte da área de recursos humanos, principalmente na disponibilização de vagas. Nota-se ainda uma certa preferência no preenchimento destas vagas, de acordo com interesses pessoais.

O marketing, na tentativa de mobilizar recursos da empresa para a satisfação do cliente, muitas vezes, obriga os outros departamentos a fazerem o que eles consideram inviável. Essas pressões e solicitações podem aumentar os custos de compra de material, de projeto de produto, perturbar os programas de produção, aumentar os custos de contabilização e criar problemas orçamentários

Na indústria automobilística, o concessionário deve ser visto não apenas como um ponto de distribuição, mas também como um cliente da montadora. Os preços e incentivos têm um impacto direto no lucro dessas empresas. Outro fator de fundamental importância é ser o concessionário o elemento de confronto direto com o cliente final, sendo ele a maior fonte de pesquisa.

Referências

- ANFAVEA. *Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira*. São Paulo, Edição 2002.
CARDOSO, Adalberto M. et al. *De JK a FHC: a reinvenção dos carros*. São Paulo: Scritta, 1997.

Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM) - ISSN 1677-7387
Faculdade Cenecista de Campo Largo - Coordenação do Curso de Administração
v. 5, n. 1, maio/2006 - <http://revistas.facecla.com.br/index.php/recadm/>

- GRESSMAN JR., George E. A definição de preço na prática. *HSM Management*, São Paulo, n.33, p.74-82, jul./ago. 2002.
- CZINKOTA, Michel R. et al. *Marketing as melhores práticas*. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- DOLAN, Robert J. ; SIMON, Herman. *O poder dos preços: as melhores estratégias para ter lucro*. São Paulo: Futura, 1998.
- DRUCKER, Peter F. *Inovação e espírito empreendedor*. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1985.
- EXPRESSO FIAT. *Revista interna da Fiat Automóveis*. Editada pela comunicação interna. Edição de ouro, especial 100 anos, 1999.
- FIAT AUTOMÓVEIS S.A.. *Dicionário do carro*. Disponível em <http://www.fiat.com.br/index_site.php> Acesso em 11 nov. 2002.
- HAMMER, Michel. *A agenda*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 7.ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos , 1999.
- LAURIA, Luciano Carlos. *Gerenciamento de custos e do lucro*. Especialização em administração financeira. Belo Horizonte: Fundação Dom Cabral, 1997. (Apostila)
- NAGLE, Thomas T.; HOLDEN Reed K.. *The strategy and tactics of pricing: a guide to profitable decision Making*. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2002.
- NUENO, José Luis. O impacto do preço no mercado. *HSM Management*, São Paulo: n.33, p.84-8, jul./ago. 2002.
- PORTER, Michael E. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 17.ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- SELLTIZ, J. *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. 10. ed. São Paulo: EPU, 1980.
- SILVA, Edna Lúcia da. *Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação*. Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.
- SINDICATO DOS METALÚRGICOS. *Os tributos na carona*. São Paulo, 1999.