

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ**

**Mariana Rocha Galhardo**

**ANÁLISE DO PROCESSO DE *MARKETING*  
RENAULT**

Trabalho de Conclusão de Curso submetido ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção como requisito parcial à obtenção do título de ***MBA Executivo***

**Orientador:** Prof. Prof. Fábio Roberto Fowler, Dr

**Itajubá, fevereiro de 2004.**

GALHARDO, Mariana Rocha. Análise do processo de Marketing Renault . Itajubá: UNIFEI, 2004. 54p. (Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Itajubá).

Palavras-Chaves: Marketing – Valor – Resultados Operacionais – Setor Automobilístico, RENAULT.

# UNIVERSIDADE FEDERAL DE ITAJUBÁ

**Mariana Rocha Galhardo**

## ANÁLISE DO PROCESSO DE *MARKETING* RENAULT

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado por banca examinadora em 20 de fevereiro de 2004, conferindo ao autor o título de *MBA Executivo*.

**Banca Examinadora:**

Prof. Fabio Roberto Fowler, Dr. (Orientador)

Prof. João Batista Turrione, Dr.

Prof. Dagoberto Alves de Almeida, Dr.

**Itajubá, fevereiro de 2004.**

Dedico este trabalho a todos meus professores que me incentivaram no meu crescimento e aprimoramento através de novos conhecimentos e especialmente a minha família.

## ***Resumo***

A economia mundial a cada dia está mais integrada fato que acarreta o fim das reservas de mercado e conseqüentemente a intensificação do ambiente competitivo; trazendo uma nova realidade a vários setores empresariais. As empresas buscam manter (conquistar) a liderança de mercado e para isto contam com ferramentas de gestão de competitividade que auxiliam no processo de formulação e implementação de estratégias.

O presente trabalho estuda modelos de análise integrada do processo de *marketing*. O objetivo é encontrar um modelo capaz de examinar a relevância de cada componente no contexto de mercado e a situação competitiva da organização escolhida como objeto de estudo. A revisão da literatura buscou conceituar o mercado empresarial e entender os conceitos atuais dos componentes do processo de *marketing*.

Finalmente, com base em um dos modelos propostos pretende-se analisar a RENAULT, considerada empresa líder no mercado europeu.

## ***Abstract***

The world economy every day is more integrated what carts at the end of the protected markets and consequently the intensification of the competitive atmosphere, bring a new reality of several segments market. The companies look for to maintain (to conquer) the market leadership, and for this, they count with tools of administration of competitiveness that aid in the formulation process and implementation of strategies.

The present work studies models of integrated analysis of the *marketing* process. The objective is to find a model capable to examine the relevance of each component in the market context and the competitive situation of the chosen organization as study object. The revision of the literature looked for to consider the business market and to understand the current concepts of the components of the *marketing* process.

Finally, with base in one of the proposed models intends to analyze RENAULT, considered leader company in the European Market.

# SUMÁRIO

<b>Dedicatória</b>	iv
<b>Resumo</b>	v
<b>Abstract</b>	vi
<b>Sumário</b>	vii
<b>Índices de Figuras</b>	viii
<b>1. INTRODUÇÃO</b>	
1.1. Considerações iniciais	1
1.2. Objetivo	2
1.3. Justificativa e contribuição do trabalho	3
1.4. Limitações	3
1.5. Estrutura do Trabalho	4
<b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA</b>	
2.1. Considerações Iniciais	5
2.2. Orientação para o mercado: <i>Marketing</i> como filosofia	5
2.3. Estratégia de <i>Marketing</i>	7
2.4. <i>Marketing</i> estratégico e <i>Marketing</i> tático (operacional)	11
2.5. Considerações Finais	22
<b>3. OBJETO DE ESTUDO</b>	
3.1. Considerações Iniciais	23
3.2. Renault	23
3.3. Análise dos 5 C's de <i>Marketing</i>	26
3.4. Análise da Segmentação, Target e Posicionamento de <i>Marketing</i>	42
3.5. Análise do Mix de <i>Marketing</i>	43
3.6. Avaliação dos Resultados	49
<b>4. CONCLUSÃO</b>	
4.1. Considerações Iniciais	51
4.2. Análise dos dados obtidos	51
4.3. Proposta para futuros trabalhos	52
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	53

## Índices de Figuras

Figura 2.1 Fatores que influenciam a estratégia de <i>Marketing</i> da empresa	8
Figura 2.2 Processo de Administração de <i>Marketing</i>	9
Figura 2.3 Esquema do Processo de <i>Marketing</i> (DOLLAN)	10
Figura 2.4 Tipos de Público	18
Figura 2.5 Estrutura do <i>Marketing Mix</i>	19
Figura 3.1 Estrutura do Grupo Renault	26

# INTRODUÇÃO

## 1.1) CONSIDERAÇÕES INICIAIS

*“Existem três tipos de Empresas: as que fazem as coisa acontecerem, as que ficam observando o que acontece e as que ficam se perguntando o que aconteceu” ANÔNIMO*

À medida que o tempo passa, tanto os cidadãos quanto as empresas se preocupam com o que o futuro os reserva. O principal motivo para tal apreensão está na velocidade com que a mudança se apresenta. Poucas são as empresa que percebem que seus mercados estão sempre mudando.

No mercado brasileiro as mudanças eram praticamente ignoradas pelo empresariado graças á um regime de proteção, oriundo do período de ditadura militar. Com a redemocratização, teve início um rápido processo de abertura de mercado. Alguns setores sofreram drasticamente o impacto das mudanças, por exemplo, o setor calçadista, têxtil e até o automobilístico.

Segundo Rezende (1999) o início da abertura do mercado em 1989 (governo Collor) pretendia através da liberação das importações promover uma flexibilização nos preços, como fruto de uma modernização tecnológica necessária para atender a competição gerada com a abertura, mas com a redução da alíquota de importação a 20% em 1994 a indústria nacional sucumbiu. No setor automobilístico as empresas de autopeças de capital nacional foram as que mais sofreram. Tal processo traumático se deve aos seguintes fatores: despreparo dos

gestores, processos produtivos ineficientes, má condução do processo de abertura do mercado e o acesso ao crédito externo para modernização (ANFAVEA, 1999).

Embora durante a década de 90 o Brasil tenha atraído o investimento de mais de dez montadoras, chegando a superar os EUA e o Japão em número de montadoras instaladas em seu território, o setor atravessou problemas e atualmente as empresas podem ser divididas em dois grupos com realidades muito distintas. Existem as empresas em expansão de capacidade produtiva, com lucro, índices de crescimento de mercado, com filas de espera para veículos acabados; no outro grupo figuram empresas com capacidade ociosa, elevado nível de estoque acabado, perda de participação de mercado, prejuízos, algumas suspenderam os planos de instalação em casos extremos se retiram do parque fabril.

Segundo KOTLER (1998) existem as empresa que mudam e as que desaparecem. Pode-se afirmar que hoje os players deste setor são os sobreviventes, que aprenderam com a concorrência a suas portas.

## 1.2) OBJETIVO

Como já discutido o mercado de automóveis brasileiro possui um alto nível de competição, que se somado ao panorama econômico brasileiro forma-se um desafio a competência dos administradores de *marketing* na busca por maximizar o valor de suas companhias no longo prazo, que segundo Porter (1992) é o objetivo principal da empresa.

O objetivo principal deste trabalho é aplicar modelos de análise do processo de *marketing* apresentados na literatura em uma empresa do setor automobilístico para diagnosticar as possíveis falhas no processo.

1. A revisão da literatura pretende:

✍ Conceituar o Mercado Empresarial e descrever de maneira sucinta o cenário atual do setor;

✍ Contribuir para o entendimento dos conceitos atuais de Orientação para Mercado, Valor, Marketing de Relacionamento e o Processo de Segmentação, Seleção do mercado alvo e Posicionamento (STP), base para análise subsequente.

O estudo será feito através da análise realizada de maneira integrada que seja capaz cobrir todos os pontos já citados do processo de *marketing*.

### 1.3) JUSTIFICATIVA E CONTRIBUIÇÃO DO TRABALHO

O desenvolvimento do processo educacional apoiá-se segundo Maximiano e Sbragia *apud* (COBRA, 1985), na interligação da teoria com a prática. Este trabalho busca minimizar a distância entre a administração empresarial e a academia.

Ainda segundo Cobra (1985) ao se propor a análise de um caso, ou seja, um problema real, existe a necessidade de utilizar sistemas integrados de *marketing* capazes de definir os elementos de *marketing*.

Drucker (1988) ensina que a falta de sintonia entre o que as empresas produziam e o que as pessoas estavam dispostas a comprar agravava a situação das organizações que não conseguiam se adaptar ao ambiente, tendo assim sua sobrevivência ameaçada. O problema da administração ganhava complexidade e se deslocava para fora da empresa.

O mercado passou a ser encarado como o tabuleiro das decisões. Neste início de século, administradores em diferentes áreas de negócios trabalham para enfrentar seus rivais em nível mundial. Utilizando para isto o conhecimento da ciência administrativa.

Quanto à escolha do objeto de estudo na economia brasileira o setor automobilístico é considerado um dos mais modernos; isto graças a um investimento de US\$ 27 Bilhões abrangendo todo o parque industrial da cadeia automotiva, nos últimos anos (ANFAVEA, 2003). O investimento resultou na qualificação dos *players* para a exploração do mercado internacional.

O setor historicamente é responsável por 10% do Produto Interno Bruto (PIB) industrial (Brasil), no ano de 1997 ultrapassa a marca histórica de 2.000.000 de unidades produzidas. Mesmo se tratando de um setor robusto os resultados costumam oscilar a cada mudança macroeconômica ou microeconômica, fato que fica claro ao se observar os resultados das montadoras instaladas no Brasil e confrontá-los com as crises ou momentos de instabilidade (ANFAVEA, 2003). Portanto dada a importância do setor automobilístico para o crescimento da economia o objeto de estudo é uma montadora capaz de atender as necessidades da pesquisa.

### 1.4) LIMITAÇÕES

Embora haja uma ampla gama de publicações de *Marketing* Estratégico e Tático-Operacional o presente trabalho se limita a analisar a forma como uma empresa aplica tais conceitos no dia a dia de sua atividade nas unidades de negócios com base em informação

divulgada no site da empresa e imprensa o que pode não corresponder à realidade do processo. Sendo assim consolida-se o aprendizado dos conceitos relacionados ao estudo ministrados durante o MBA executivo.

## 1.5) ESTRUTURA DO TRABALHO

Este trabalho está organizado em quatro capítulos. O primeiro capítulo é destinado à introdução, fornecendo as impressões a respeito do trabalho, observando os aspectos do setor econômico para a economia do Brasil. O segundo capítulo é destinado à revisão dos conceitos de *marketing*, destacando as seguintes dimensões de análise: a) Orientação para Mercado; b) Valor; c) *Marketing* de Relacionamento; d) Processo Segmentação, *Target* e Posicionamento (STP). O terceiro capítulo apresenta o objeto de estudo com a análise de cada um dos componentes do processo de *marketing*, destacando as ameaças e oportunidades.

Finalmente, no quarto capítulo apresentada às conclusões do trabalho e sugestões para futuras pesquisas.

# REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

## 2.1) CONSIDERAÇÕES INICIAIS

Este capítulo pretende apresentar de maneira sucinta, a partir da conceituação de estratégia e sua vertente de *marketing*, um relato de como vem se desenvolvendo o processo de transformação da estratégica nas organizações. O capítulo reserva atenção especial á alguns componentes do processo estratégico como: a orientação para mercado, o *marketing* de relacionamento, o STP e o valor percebido.

## 2.2) ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO: *MARKETING* COMO FILOSOFIA.

*“Quando o estrategista erra, o soldado morre”*. LINCOLN

*“Administrar bem um negócio é administrar seu futuro; e administrar seu futuro é administrar informações”*. MARION HARPER JR.

Segundo Gronroos (1993), na abordagem tradicional de *marketing* como filosofia, a empresa deve basear todas as suas atividades no atendimento dos desejos e necessidades do cliente dos mercados alvo. Mas podem ser encontrados outras abordagens de *marketing* resumidas no quadro a seguir:

- ✍ Um estado de espírito ou uma filosofia que orienta o processo de tomada de decisão e execução de planos acordados;
- ✍ Uma maneira de organizar as várias funções ou atividades da empresa;

☞ Um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, a que os clientes e o público da organização estão expostos.

Uma vez definidas as estratégias a empresa deve consolidar seu plano estratégico. Segundo Porter (1996) e Kotler e Armstrong (1998), todas as empresas devem olhar a diante e desenvolver estratégias de longo prazo para enfrentar as mudanças de condições na industria. Devem descobrir o rumo de ação que faça o maior sentido conforme sua situação específica, as oportunidades, os objetivos e os recursos. A difícil tarefa de selecionar a estratégia(s) genérica(s) da empresa que leve a sobrevivência e crescimento é chamada de planejamento estratégico.

O *marketing* tem um papel importante no planejamento estratégico, através do fornecimento de informações e outros subsídios na elaboração do plano. Por sua vez o planejamento estratégico define o papel do *marketing* na organização. Guiado pelo plano estratégico o *marketing* atua de forma integrada com todas as áreas de modo a atingir os objetivos estratégicos globais (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Segundo Fowler (2002), o planejamento estratégico deve estabelecer o tipo de negócio com qual a empresa deve trabalhar além de definir objetivos de cada um dos negócios. O autor destaca que o *marketing* observa as necessidades e as capacidades da empresa em atendê-las, oferecendo subsídios que auxiliam os planejadores a identificar as ameaças e oportunidades.

Porter (1996), afirma que os empregados necessitam de orientações sobre como alcançar posicionamento estratégico ao invés de generalizações ou compromissos. O trabalho de seleção de clientes e oferta de satisfação de necessidades requer disciplina, a habilidade de traçar limites e relacionadas.

O autor estabelece três princípios de estratégia sob a ótica do posicionamento estratégico:

1. Estratégia é a criação de uma posição valiosa e única envolvendo um conjunto de atividades diferentes: Ela pode advir da oferta de poucas necessidades para muitos clientes, várias necessidades para poucos clientes ou várias necessidades para muitos clientes;

2. Estratégia requer compromisso de escolha em que não fazer ao competir: algumas atividades competitivas são incompatíveis. Desta maneira, ganhos em uma área podem ser alcançados somente ao custo de outra área;

3. Estratégia requer uma combinação de atividades da empresa: As ações devem estar interligadas de modo que todas sejam conciliadoras. Esta sinergia promove a vantagem competitiva sustentável.

A administração estratégica representa um diferencial de qualidade, que atribui mais importância ao comportamento voltado para as relações com o ambiente do que para um processo de planejamento rigoroso, mas inflexível. Entender e distinguir esse comportamento no complexo de práticas administrativas rotineiras é que constitui o núcleo do esforço para se apreender o sentido do "problema estratégico" (PONTES, 2003).

As percepções teóricas são, em geral, limitadas à ótica da disciplina através da qual o problema é focado, o que pode torná-las inadequadas, uma vez que o assunto exige abordagem multidisciplinar (PONTES, 2003).

Segundo Mintzberg *apud* (PONTES, 2003) "*estratégia é uma dessas palavras que se define de uma forma e, freqüentemente, se usa de outra, sem que se note a diferença*". Esse descompasso decorre do uso da palavra muito mais para se explicar ações passadas do que para se descrever um comportamento projetado, planejado.

## 2.3) ESTRATÉGIA DE *MARKETING*

Segundo Kotler (1985) em *marketing* as empresas podem optar por três estratégias de mercado:

1. *Marketing* indiferenciado; empresa não reconhece diferentes segmentos, engloba todos em uma só massa (um produto pode atender todo o mercado, como exemplo Coca-Cola).
2. *Marketing* diferenciado; empresa decide operar em dois ou mais mercados, mas projeta programas de *marketing* para cada um deles.
3. *Marketing* focado; em ambos os casos acima a empresa busca atingir o mercado todo, em caso de limitações econômicas uma empresa pode optar por buscar uma grande participação em um sub-mercado.

O papel central do *marketing* na empresa tem como eixo principal o processo pelo qual a empresa cria valor para seus clientes escolhidos. Valor é criado pela satisfação das necessidades dos clientes. Desta maneira, uma empresa necessita definir-se não pelo produto que vende, mas pelo benefício oferecido ao cliente (DOLLAN, 2000).

Kotler (1996) e Kotler e Armstrong (1998) o processo de *marketing* consiste em (1) analisar as oportunidades de *marketing*, (2) Selecionar consumidores - alvo, (3) Desenvolver o *mix* de *marketing* e (4) Administrar o esforço *marketing*. Os autores ainda conceituam o sistema de *marketing* como um processo que atuam no nível estratégico corporativo e no nível operacional dando contribuições na área de análise ambiental (*marketing mix* no contexto de competitividade). Conforme figura 2.1 os fatores que influenciam a estratégia de *marketing*.

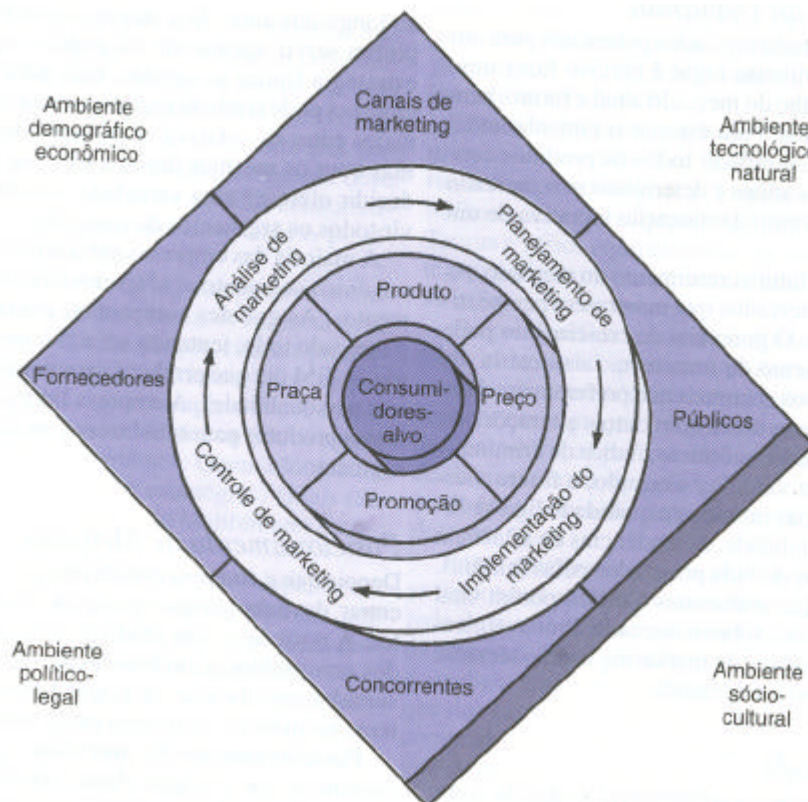


Figura 2.1- Fatores que influenciam a estratégia de Marketing da empresa  
Fonte Kotler e Armstrong (1998)

Kotler (1999) propõe ainda um modelo com as etapas do processo de administração de *marketing* representado da seguinte forma:

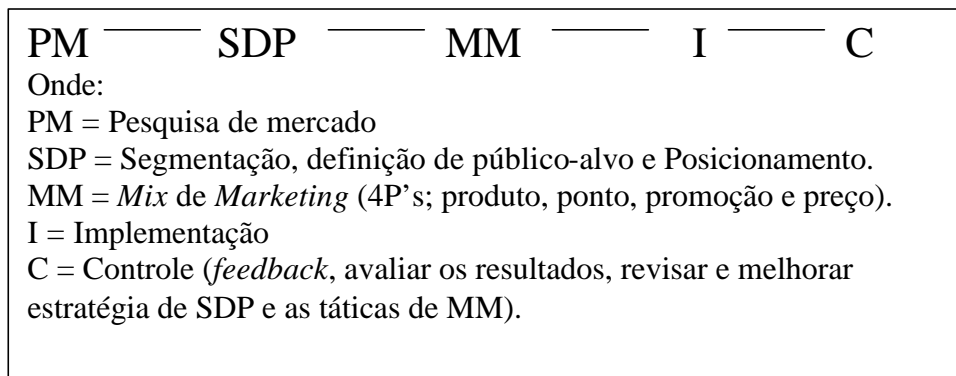


Figura 2.2 Processo de Administração de *Marketing*

Fonte: Kotler (1999)

O *marketing* eficaz começa com a pesquisa (PM) Esta revela inúmeros segmentos (S), que representam diferentes compradores com necessidades diferentes. É responsabilidade do profissional de *marketing* definir (D) os segmentos em que pretende atuar, aqueles em que puder ser mais eficiente (público-alvo). Para cada segmento definido como alvo a empresa terá que posicionar (P), seus produtos/ serviços, de modo que os clientes-alvo possam perceber como estas ofertas diferem dos concorrentes. SDP é capaz de representar o pensamento de *marketing* estratégico da empresa. A partir daí a empresa desenvolve, no nível tático (operacional), o *mix de marketing* (MM), que concentra as decisões relativas os 4 P's . A empresa então implementa (I) o *Mix de marketing*. Por fim, utiliza medidas de controle C, para monitorar e avaliar os resultados a fim de melhorar a estratégia de SDP e a tática de MM. (KOTLER, 1999 e KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Dollan (2000) apresenta um esquema que descreve um processo geral de desenvolvimento de *marketing* (inclui *marketing* estratégico e *marketing* operacional) Figura-2.3 inicia na visão do cliente, os C's que delineiam o processo de tomada de decisão de *marketing*. Como é apresentado, existem cinco áreas de análise:

- ✍ Necessidades dos Clientes: Quais a empresa almeja atender?
- ✍ Competências da Companhia: Que habilidades, em especial, possuímos para atender tais necessidades?
- ✍ Concorrência: Quem compete conosco?
- ✍ Colaboradores: Quem deveríamos incluir, como ajudar e como motivá-los?
- ✍ Contexto: Que fatores culturais, tecnológicos, legais, políticos etc. delimitam o contexto?

Isto leva, primeiramente, à especificação de um mercado selecionado com posicionamento de produto ou serviço na mente dos mesmos e posteriormente, ao *marketing mix*. Isto resulta nas estratégias de conquista e retenção de clientes que direcionam a empresa para a lucratividade (DOLLAN, 2000).

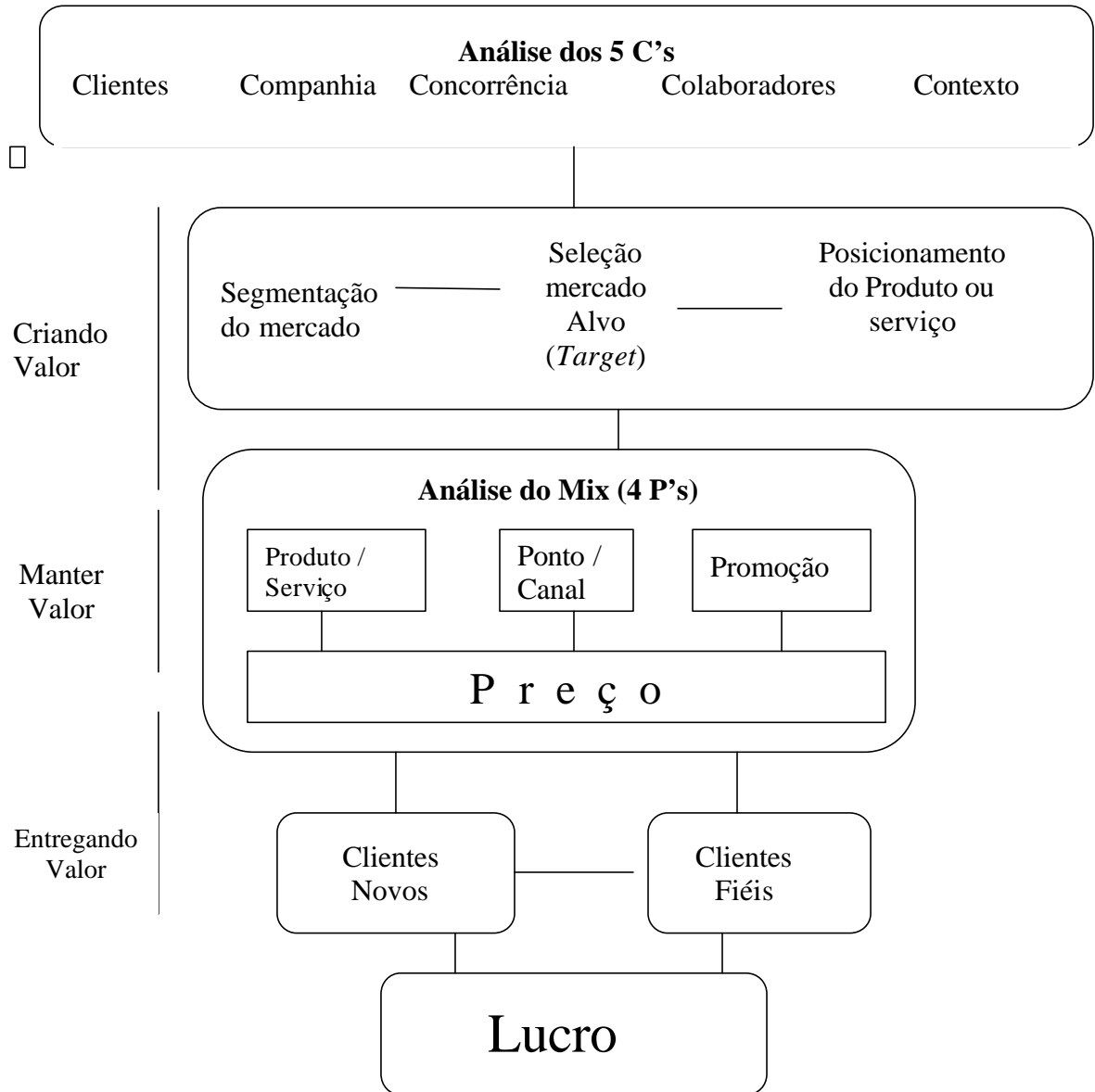


Figura-2.3 Esquema do Processo de Marketing  
Fonte: Dollan (2000)

## 2.4) *MARKETING* ESTRATÉGICO E *MARKETING* TÁTICO (OPERACIONAL)

Segundo Kotler (1985) toda ação desempenhada por uma empresa que busca o entendimento de oportunidade, de escolha dos objetivos, desenvolvimento de estratégia, formulação de planos e execução de implementação e do controle é característica de *Marketing* Estratégico.

O *marketing* estratégico busca entender a demanda, o consumidor, as mudanças esperadas na concorrência e as taxas de crescimento analisando as oportunidades do mercado em seus vários ambientes.

As estratégias de *Marketing* são desenvolvidas e implementadas de modo que combine os elementos do *marketing mix* para alcançar os objetivos de curto prazo da organização contidas no plano de *marketing*. *Marketing* estratégico está associado á aspectos de planejamento de *marketing* no nível negócio, ao passo que estratégia de *marketing* lida com aspectos de planejamento no nível funcional.(FOWLER, 2002).

### SDP - SEGMENTAÇÃO, DEFINIR SEGMENTO ALVO E POSICIONAR.

A segmentação de mercado é o reconhecimento básico de que cada mercado é composto de segmentos distintos, consistindo em compradores com diferentes necessidades, estilos de compra e respostas à variação da oferta. Cada segmento representa uma oportunidade diferente.(KOTLER, 1985) A segmentação pode ser feita em função de vários critérios como localização geográfica, tipo de cliente (empresa privada, governo onde a diferença está na forma de comprar), demográficos (idade, sexo, religião, profissão, renda, raça e nacionalidade), Psicográficos (estilo de vida, benefícios procurados, sensibilidade a fatores de *marketing*) e por produto a empresa analisada trabalha nos dois últimos critérios apresentados.

A correta decisão sobre o mercado alvo ainda deve considerar uma apropriada mensuração do potencial de mercado (atual e futuro) e previsão da demanda que permita à atividade ser lucrativa (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

Se a previsão de demanda for considerada adequada, a empresa terá de decidir como entrar no mercado. A empresa deve então posicionar seus produtos /serviços de modo que os clientes-alvo fiquem cientes dos benefícios inerentes.O Posicionamento nada mais é que o

esforço de implementar o(s) benefício(s) chave e a diferenciação na mente dos clientes (KOTLER, 1999). Uma marca não se posiciona a favor de um atributo ou benefício central, mas o faz de modo amplo. O posicionamento total de marca é denominado *proposta de valor*.

Segundo Kotler e Armstrong (1998) o segundo princípio da estratégia de *Marketing* é selecionar um padrão específico de concentração de mercado para atingir um objetivo de liderança de mercado. A empresa deve seguir posições viáveis e princípios de mercado alvo (como já comentado no item anterior). As principais características que tornam um segmento atraente são:

- ✍ Tamanho do segmento (suficiente?),
- ✍ Potencial de crescimento,
- ✍ Nível de concorrência,
- ✍ Existência de necessidade não satisfeita.

Uma vez escolhido o mercado de atuação a empresa deve definir a “posição” que deve ocupar no segmento. Os profissionais de *marketing* podem seguir diversas estratégias de posicionamento: conforme os atributos específicos do produto, a ocasião de uso do produto, contra os concorrentes ou ainda em classes de produtos. É recomendado a partir de do posicionamento atende as necessidades dos clientes, já apresentado na figura 2.3 (DOLLAN, 2000).

## OS C’ DO MARKETING

### CLIENTES:

Segundo Kotler (1996), necessidade é a privação de alguma satisfação básica, enquanto que desejos são carências por satisfações específicas para atender às necessidades mais profundas. O mesmo autor define valor entregue ao cliente como sendo a diferença entre o valor total esperado e o custo total do consumidor obtido. Valor total esperado pelo consumidor é o conjunto de benefícios previsto por determinado produto ou serviço.

Dollan (2000) destaca que na análise do cliente existem dois processos importantes de conhecer e entender:

- A) Quem está envolvido no processo de decisão e quais as características do “play”? Pesquisas apontam para cinco “papéis”: quem tem uma necessidade e dá valor à solução proposta com as inovações, aquele que toma decisão, aquele que influencia, mas, não tem poder de finalizar, aquele que tem poder

e concretiza, e o usuário. Mas é Kotler (2000) quem melhor discute sobre estes elementos: 1 **Iniciadores:** Aquele que requisitam a compra de algo. Eles podem ser usuários ou membro de outra organização. 2 **Usuários:** Aqueles que irão utilizar o produto ou serviço. Em muitos casos, os usuários iniciam a proposta de compra e auxiliam nas especificações do produto. 3 **Influenciadores:** São pessoas que afetam a decisão de compra. Eles, normalmente, ajudam na definição das especificações e também fornecem informações para avaliar as alternativas. Pessoal técnico; são, influenciadores importantes. 4 **Decisores:** Pessoas que decidem sobre as especificações do produto e fornecedores. 5 **Aprovadores (Approvers):** Pessoas que autorizam as ações propostas pelos decisores ou compradores. 6 **Compradores:** Pessoas que têm a autoridade formal de selecionar o fornecedor e implementar todos os procedimentos dos termos de compra. Compradores podem dar auxílio no acabamento às especificações finais, mas eles atuam com o papel principal de selecionar vendedores e negociar. Em compras mais complexas, os compradores devem incluir gerentes participando nas negociações. 7 **Filtros (Gatekeepers):** Pessoas que têm o poder de controlar vendedores e informações. Por exemplo, agentes de compra, recepcionistas, e telefonistas podem evitar que o pessoal de venda contate usuários ou decisores.

- B) Processo de tomada de decisão: Que tipo de informação seu cliente busca? Quais os critérios para comparar as alternativas? Qual a importância dos atributos?

### **COMPANHIA:**

Segundo Dollan (2000), a empresa deve ter total conhecimento de suas forças e fraquezas tanto quanto seus produtos e mercado. Uma boa análise depende da análise de diversos aspectos como desempenho financeiro, capacidade de desenvolvimento de novos produtos (Pesquisa e Desenvolvimento - P&D), capacidade produtiva dentre outros aspectos da empresa.

### **CONCORRÊNCIA**

Segundo Porter (1996) apesar de ser clara a necessidade de uma análise sofisticada da concorrência para a formulação da estratégia, tal análise às vezes não é feita de forma

completa. Existem quatro componentes que auxiliam na análise da concorrência: metas futuras (analisar sinais de direcionadores da empresa), estratégia em curso (como a empresa está sendo administrada), Hipótese (sobre si e a indústria) e capacidades (pontos forte e fraco). O autor também destaca que ao se analisar os concorrentes a empresa deve dar atenção aos potenciais que podem causar danos relevantes.

Dollan (2000) destaca a importância de se conhecer os atuais e os possíveis concorrentes. O estudo da concorrência deve ser detalhado a ponto de se perceber as fraquezas e os pontos fortes do concorrente, deve também ser capaz de perceber os objetivos e as estratégias.

### **COLABORADORES**

Segundo Dollan (2000) e Kotler (2000) fornecedores e parceiros comprometidos são parte essencial para o sucesso dos serviços junto aos clientes para qualquer empresa. Por este motivo é necessária uma rigorosa seleção, para que realmente os clientes sejam atendidos com excelência.

Os fornecedores se tornaram elementos críticos da cadeia, a solução proposta pela administração foram as parcerias, onde as empresa trabalham sintonizadas, o grau de envolvimento vai definir se o parceiro compartilha ou não os riscos. Neste contexto as parcerias passam a fazer parte do *marketing* estratégico a fim de garantir as metas da organização.

**Parcerias:** Algumas etapas devem ser cumpridas a partir do momento em que uma empresa opta atuar em esquema de parcerias. (MARINHO *et al*, 2003)

A primeira etapa, talvez a mais crucial, é a escolha dos parceiros. O Chief Executive Officer (CEO) costuma ser envolvido nesta atividade.

O critério de escolha de um parceiro de risco não é muito diferente da seleção criteriosa de fornecedores. Trata de um negócio delicado, pois, existe um risco envolvido, portanto a escolha acaba se tornando mais rígida. Durante a escolha são identificados potenciais parceiros que possuam competência técnica reconhecida além de experiência no ramo. Tendo cumprido essa etapa e definido os parceiros, pode -se discutir os contratos (MARINHO *et al*, 2003).

Numa parceria de risco, o contrato é um dos principais elementos de discussão, se existir algum ponto que cause mais de uma interpretação, fatalmente esse se tornará um problema que poderá comprometer o andamento do ciclo de desenvolvimento do produto.

Os contratos com diferentes parceiros devem estar sincronizados. Como um parceiro não tem acesso ao contrato do outro, cabe à empresa integradora ser transparente e usar os mesmos critérios com todos os parceiros. Evitando melindre entre as partes.

Cabe ao integrador fazer uma preparação minuciosa de como cada parceiro irá trabalhar e definir como será a interação entre as partes.

No início do relacionamento, deve-se dar atenção especial à definição dos processos e ferramentas de integração. Os parceiros devem ter condições suficientes para fazer a sua parte. Perguntas como: quem, o que, onde, quando, por que e como, devem ser respondidas facilmente por todos os parceiros. Isso pode aumentar a velocidade de conclusão de cada etapa do projeto, garantindo o cumprimento dos prazos e superando as expectativas de qualidade (MARINHO *et al*, 2003).

Pode-se traduzir o sucesso com gestão de parcerias de risco em poucas palavras: flexibilidade, adaptação, inovação e ousadia.

## **CONTEXTO**

Segundo Kotler e Armstrong (1998) toda empresa opera em um macroambiente onde se configuram ameaças e oportunidades. Os autores destacam que existem seis forças que interferem no desempenho da empresa, são elas; força demográfica, força econômica, forças naturais, forças tecnológicas, forças políticas e forças culturais que serão analisadas a seguir.

***Força demográfica***, alguns movimentos demográficos que influenciam a atividade de *marketing* da empresa.

***Forças econômicas***, consiste em fatores que afetam poder de compra e o padrão de dispêndio do consumidor no caso.

***Forças Naturais (ambientais)***, inclui os recursos naturais que servem de insumos para a empresa, desde a década de 90 a responsabilidade ecológica das empresas passou a ter forte impacto nos resultados financeiros e a imagem abrange o modo como a empresa se relaciona com o meio ambiente onde está instalada. O profissional de *marketing* deve se ater a quatro

tendências do ambiente natural: Escassez de matéria prima, aumento do custo de energia, Aumento da poluição e intervenção do governo na administração dos recursos naturais.

**Forças Tecnológicas**, segundo Kotler e Armstrong (1998) são as mais significativas na definição do futuro das companhias. É importante prestar atenção as seguintes tendências:

- ✍ Velocidade de inovação;
- ✍ Orçamento de P&D;
- ✍ Concentração em pequenos aprimoramentos;
- ✍ Regulamentação crescente;

**Forças Políticas**, o ambiente político é constituído de leis, agências reguladoras e *lobby*.

**Forças culturais**, são as instituições que afetam os valores básicos as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade. Existem dois fatores a persistência dos valores culturais e as mudanças (que dependem da visão das pessoas sobre elas mesmas, sobre os outros, sobre a sociedade, sobre a natureza, do universo e sobre as organizações no caso a de maior impacto).

Segundo Dollan (2000) na elaboração da estratégia de *marketing* a empresa que perceber as mudanças com antecedência está um passo a frente dos concorrentes no caminho do sucesso.

Assim sendo fica claro que o *Marketing* estratégico deve estar sempre alerta a aspectos tecnológico que possam gerar ameaças e oportunidades. Alguns aspectos culturais também devem ser observados com muita atenção, um produto ou serviço possui características da sua cultura de origem que são transformados em valores monetários. Mas este valor é vulnerável, pois depende de modas ou imagem (marca).

Quanto as demais forças Dollan (2000), afirma que não são fatores propriamente de *marketing* mas como interferem no processo podendo chegar a gerar rupturas, devem ser estudados em detalhes.

Os 5 C's são inseridos para a construção das estratégias de *marketing*. Por ultimo é feita a análise econômica que verifica se todos os componentes estão afinizado, somando valor ao negócio.

## MARKETING MIX

Depois da empresa ter decidido sua estratégia de posicionamento, ela está apta a começar a planejar os detalhes o composto de *marketing*. O *mix de marketing* é conhecido por 4 P's, mas, Kotler em seu artigo "*Megamarketing*" publicado pela Harvard Business Review em Outubro 1986 acrescenta 2 novos P's :

✍ Políticas; a atividade política sobre as vendas. Por exemplo: leis ambientais podem interferir nas características do produto ou no modo de produção ou por a aprovação de leis que proibam o anúncio de cigarros ou bebidas. Os profissionais de marketing pode fazer uso do lobby e outras atividades políticas para afetar a demanda de mercado.

✍ Relações Públicas (Opinião Pública); O Público tem assumido novas atitudes e predisposições que podem afetar seu interesse por certos produtos e serviços. E as linhas de comunicação da empresa vêm a direcionar a opinião dos clientes a fim de atender as necessidades da empresa de como esta quer ser percebida por seus públicos, que segundo o autor são sete; Comunidade financeira, Mídia, Governo, Órgão de defesa do consumidor, Comunidade Local, Público Geral e Público interno. Apresentado na figura 2.4 Tipos de Públicos.

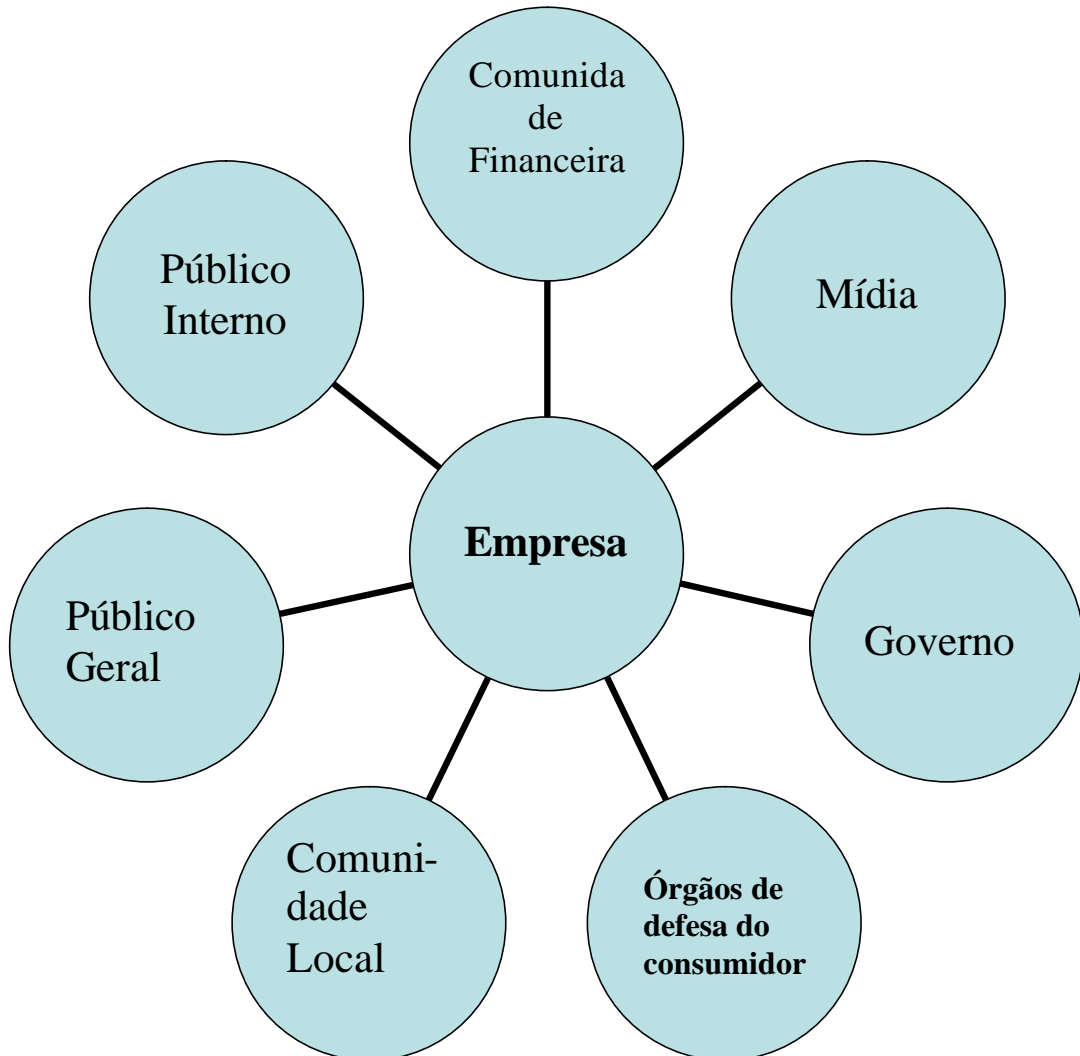


Figura 2.4 - Tipos de públicos  
 FONTE: Adaptado de Kotler e Armstrong, 1998.

Já Gronroos (1993) acrescenta o P-Pessoa na análise de serviços. Teixeira (2003) trabalha com 8 p's :os 4 p's clássico produto, ponto, preço, promoção, mais os três P's de serviços: propósito, pessoas e processo e somado a isto o conceito de *marketing* social o 8º P é Percepção.

Gronroos (1993) completa a discussão afirmando o mix de *marketing* e seus 4 P's constituem em uma definição de *marketing* orientada para produção e não atende a definição de orientação para mercado. Kotler (1999) encerra afirmando que o 4p's represente o ponto de vista do vendedor e não do comprador. Os P's podem ser bem descritos do ponto de vista do

consumidor como os C's.(Já apresentados e contemplados na Figura 2.3). Portanto enquanto o profissional de *Marketing* se vêem como vendedores de produtos, os clientes se vêem com compradores de um valor ou da solução de um problema. Kotler (1999) afirma que os profissionais de *marketing* deveriam pensar primeiro em atender aos C's do consumidor e utilizá-los, em seguida, como uma plataforma para o desenvolvimento dos P's.

Com essa qualificação estamos preparados para examinar cada P em detalhes. Este trabalho deve seguir o modelo proposto por Kotler em *Marketing* para o século XXI apresentado na Figura 2.5.

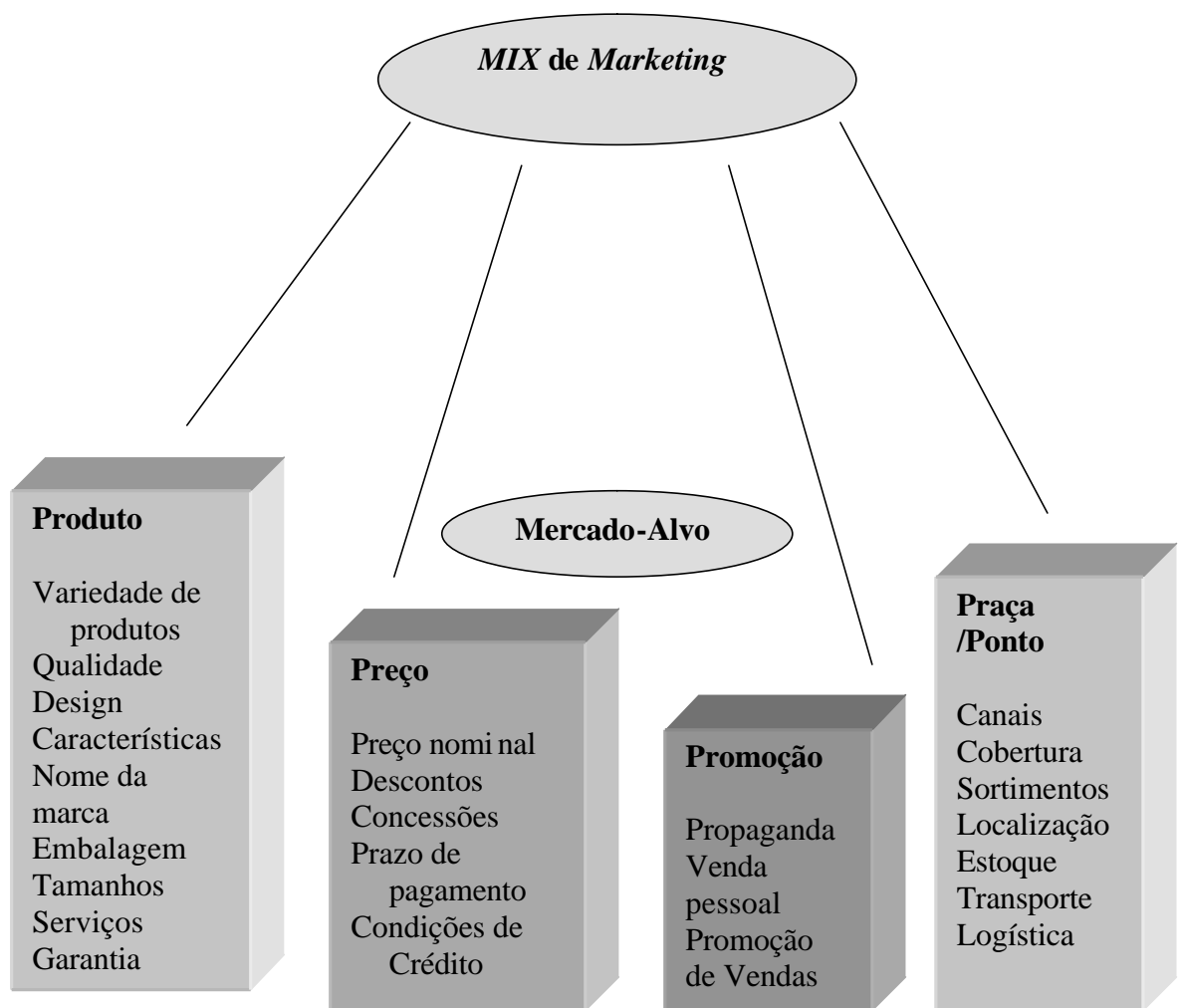


Figura 2.5: Estrutura do *Mix de Marketing*

Fonte: Kotler (1999)

Produto ✎ A base de qualquer negócio é um produto ou serviço, que a empresa oferece de forma diferente e melhor, para que o mercado-alvo venha a preferi-lo e até pague mais por perceber um valor superior no produto ou serviço.

O produto é algo que pode ser oferecido para satisfazer a uma necessidade ou um desejo. O conceito de produto, de acordo com Kotler (1996), assume que os consumidores favorecerão aqueles produtos que oferecem mais qualidade, desempenho ou características inovadoras. Os administradores de organizações orientadas por produto focam sua energia em fazer produtos superiores e melhorá-los ao longo do tempo.

Mas os produtos diferem quanto ao grau em que podem ser diferenciados. Em um extremo temos as *commodities* (produtos básico) que nada mais são que produtos a espera de diferenciação. Levitt observou que “*Commodities* não existem. Todos os bens e serviços são passíveis de diferenciação”. No outro extremo temos os produtos altamente diferenciados em termos físicos (com projetos flexíveis) e camada psicológica, como prestígio, desempenho, segurança. Dois diferenciadores físicos eficazes são as características (dando preferência as de fácil demonstração da inovação e as que podem ser defendidas via patente) e o *design*.

Preço ✎ Difere dos outros três P's, pois é único a gerar receita, os demais geram custos. Por tanto as empresas buscam elevar o máximo possível, mantendo sua participação de mercado e receitas em um patamar que assegure melhoria na lucratividade. (DOLLAN, 2000).

O processo de formação de preços para os profissionais de *marketing* ainda é pouco explorado. O *Markup* é o modo mais utilizado, ferramentas simples como o custeio por atividade (ABC) é pouco difundido, mais poucas mesmo são as empresas que elaboram sua política de preços sobre os conceitos de *valor*. (KOTLER, 1999). Cabe, portanto aos profissionais de *marketing* acrescentar a seus produtos benefícios adicionais e atribuir preço á oferta como um todo. Podem também criar diferentes pacotes e dar aos clientes opção de escolha.

Segundo Kotler e Armstrong (1998) preço é o P mais flexível. O preço é o valor monetário desembolsado pelo cliente para atender sua necessidade com um produto ou serviço. Ainda segundo os autores preço é o resultado dos demais P's do *Mix de Marketing*.

Praça (ou distribuição) ✎. Segundo Anderson & Naurus (1999) os consumidores tendem a comprar produtos e serviços em grandes quantidades, necessitam de suporte técnico e preferem relações mais próximas com os fornecedores. Estes fatores fornecem um incentivo

econômico para as firmas fornecedoras servirem diretamente aos clientes. Além disto, as ferramentas de *marketing* diretamente populares, como catálogos, e-mails e sites são canais diretos práticos e de custo efetivo.

Quando uma firma fornecedora escolhe servir o mercado diretamente, ela pode fornecer muito dos recursos, capacidades e funções que as firmas revendedoras normalmente fornecem, como uma força de venda e um sistema logístico.

Com relação à logística, os passos necessários para a obtenção de sucessos seriam:

- ☞ Segmentação do mercado em distintos negócios do ponto de vista logístico (os diversos locais do mundo com ação de subsidiárias);
- ☞ Estabelecer padrão de serviço em função do segmento de mercado;
- ☞ Direcionamento dos sistemas logísticos para entregarem serviços com diferencial;
- ☞ Exploração das economias de escala entre os diferentes sistemas logísticos.

Segundo Kotler e Armstrong (1998) os membros de um canal de distribuição sejam intimamente ligados para que possam oferecer satisfação e valor aos consumidores. O sucesso de cada membro do canal depende do desempenho de toda a cadeia de suprimento.

Promoção é combinação específica de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, força de vendas e *Marketing* direto ferramentas que a empresa utiliza para atingir os objetivos de propaganda e *marketing* (KOTLER e ARMSTRONG, 1998) Em um conceito mais amplo entende-se por Promoção toda ação de comunicação capaz de promover os produtos, serviços ou a empresa (imagem) junto ao mercado alvo e a sociedade como um todo.

Segundo Kotler (1999) à medida que a propaganda perde seu poder de construção de marca e que as promoções de vendas assumem um porte muito maior que o desejável, as empresas podem vir a reconhecer um maior potencial nas relações públicas de *marketing*. Ela consiste em um conjunto de ferramentas que podem ser classificadas sob o acrônimo PENCILS:

P= *publicações* (revistas da empresa, relatórios anuais, manuais, *folders*, etc).

E= *eventos* (patrocínios em competição esportiva, atividades culturais e artísticas, congressos e feiras).

N= *Notícias* (matérias favoráveis, *press release*, funcionários, seus produtos).

C= *causas comunitárias* (doações de tempo e dinheiro a obras assistenciais).

I= *identidade visual* (papel timbrado, cartões de visita, uniformes, *lay-out* de lojas).

L= *Lobby* (esforços para influenciar decisões de legisladores e órgãos reguladores).

S= *social* (boa reputação por ter um comportamento socialmente responsável).

Segundo Dollan (2000) no processo de comunicação 6 perguntas são fundamentais para o direcionamento da elaboração da comunicação, as perguntas são:

- 1- Quem é o receptor da mensagem?
- 2- Qual o objetivo desta comunicação?
- 3- O que exatamente deve ser comunicado?
- 4- Que veículo (mídia) vai ser usado para transmitir a mensagem?
- 5- Qual o montante (\$) disponível para a ação?
- 6- Como será medido o retorno da campanha?

Assim podemos concluir que *mix de marketing* é um conjunto de variáveis controláveis que a empresa utiliza para produzir a resposta que deseja no mercado alvo. O *mix de marketing* consiste em toda ação da empresa que pretenda influenciar a demanda de seus produtos / serviços. (KOTLER e ARMSTRONG, 1998).

## 2.5) CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo buscou apresentar de forma sucinta os principais conceitos de *marketing* que estão relacionados ao processo de *marketing*. Esta revisão será base para o estudo que se faz no próximo capítulo, com trata-se de um estudo de ordem prática optamos por utilizar o modelo proposto por Dollan (2000) representado na figura 2.3, que além de atender a complexidade de uma empresa segue uma ordem lógica adequada ao estudo que no propomos realizar.

## OBJETO DE ESTUDO

### 3.1 CONSIDERAÇÕES INICIAIS

O setor automobilístico tem relevante papel na economia mundial, no Brasil é responsável por significativos valores do PIB como já apresentado neste trabalho. A partir deste capítulo vamos analisar a empresa escolhida que atendeu aos seguintes requisitos: montadora com planta instalada no Brasil, empresa de capital aberto, possuir unidade de negócio líder de mercado em algum dos mercados que atua, atuar em todos os continentes e estar em fase de expansão / transição.

### 3.2) A RENAULT

Em 24 de dezembro de 1898, Louis Renault foi desafiado pelos amigos a subir a Rua *Lepic*, a mais íngreme de Paris, dirigindo o “Voiturette”, carro construído por ele. Louis Renault conseguiu realizar a proeza, graças à inovadora transmissão direta do veículo, e recebeu ali mesmo suas primeiras encomendas. Desde então a *Renault* não parou mais de crescer, vencer desafios e conquistar mercados (RENAULT, 2003).

Após o sucesso da Rua *Lepic*, a *Renault* conquistou notoriedade também nas corridas. Era o prenúncio do destaque que alcançaria nos esportes automobilísticos. Sua capacidade de vencer várias provas garantiu novos contratos para a empresa, como a encomenda de táxis para Paris antes da Primeira Guerra Mundial. A *Renault* também foi pioneira no modo de produção de seus veículos, integrando já em 1919 a fabricação de todos os componentes, desde o aço até os pneus (RENAULT, 2003).

Desde 1925 a empresa tem a preocupação em diversificar a produção (fabricando veículos leves, ônibus, tratores), foi a primeira montadora estrangeira a captar empréstimos na bolsa de *New York*, o que levou a empresa a ser perseguida como empresa estrangeira, imagem que só foi revertida com a estatização da empresa pelo governo em janeiro 1945

Outro grande marco na história da Renault foi o surgimento da “Régie Nationale des Usines Renault”, em 1945. É a partir desta época, como estatal, que a montadora assume o desafio de provar que pode ser tão competitiva quanto uma empresa privada. O sucesso de um modelo compacto, o 4 cv, comprova a viabilidade econômica da Renault, dando-lhe novo impulso.

A partir de 1955, a empresa intensifica uma de suas vocações, a exportação, tornando-se a maior exportadora industrial da França. O sucesso das vendas teve como destaques os modelos compactos, como o Renault 4 e o Renault 5, e o top de linha Renault 16, que revolucionou os valores tradicionais com sua porta traseira e modularidade. Outros sucessos são lançados na década de 80, como o Renault 25 e o Espace, primeiro monovolume do mercado (RENAULT, 2003).

Hoje a empresa está presente em todos os continentes, processo que teve início em 1955, com o 1º plano corporativo onde fica clara a necessidade de crescer através da exportação. Outro ponto de destaque desta administração foi em setembro de 1955 uma empresa abre negociações para remuneração, plano de aposentadoria (RENAULT, 2003).

Segundo dados apresentados pela Renault, a empresa por se tratar de uma empresa com limitações de caixa baseou seu crescimento externo em sociedades locais sólidas. Havia duas razões para isto: primeiro ganhar participação de mercado com as associações, e segundo, assegurar distribuição com redução de custos e serviço pós-vendas para veículos exportados (RENAULT, 2003).

Na década de 90 a Renault entra em uma nova etapa de sua história, passando novamente para a iniciativa privada. Sua capacidade de inovação é ressaltada principalmente com os lançamentos do Scénic, Mégane e Twingo. Em março de 1999, a Renault estabelece a aliança com a Nissan, dando início à parceria entre as duas empresas e lançando um novo capítulo na história do mercado automobilístico (RENAULT, 2003).

No Brasil a empresa atuou até 1968 quando encerrou as atividades, só retornou ao país através de uma parceria com o Grupo COA que importava os veículos da bandeira, para em um segundo momento a montadora decidiu por operar no país em 1995 (NASSIF, 1998).

Em 1999 a montadora inaugurou a primeira fábrica do Complexo Industrial Ayrton Senna localizado na cidade de São Jose dos Pinhais, onde atualmente conta com três fábricas produzindo as linhas Clio, Scénic e Master, da Renault, os motores 1.0 e 1.6 litros, além da picape Frontier e o X-terra, da Nissan. No mesmo ano, Renault adquiriu 51% das ações da Dacia.

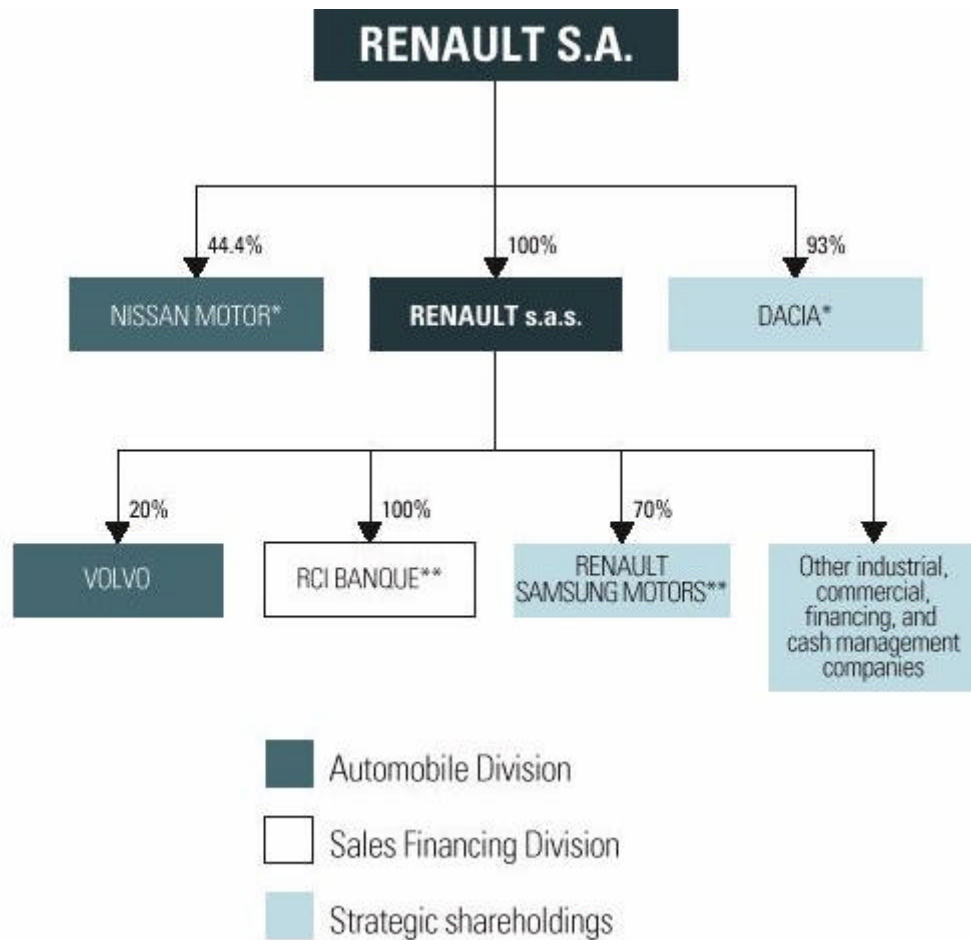
Em 2000, continuou esta expansão, com Renault que eleva sua participação na Dacia para 80.1% (aumentou a 92.7% em 2001) e adquirindo uma marca nova- Samsung Motors na Sul Coréia.

Em 2001, Renault se tornou o principal acionista no grupo Volvo, com 20% das ações, e as duas companhias uniram forças para formar o segundo maior grupo fabricante de caminhão.

Em 2002, Renault e Nissan implementaram a segunda fase da Aliança, esta opção fortaleceu o patrimônio líquido das partes que passaram a desenvolver estratégias conjuntas (RENAULT, 2003).

Depois da assinatura do acordo final com Volvo em 2 de janeiro de 2001, as atividades do grupo foi divididas em duas divisões principais:

- ✍ Divisão Automóvel
- ✍ Divisão de financiamento de vendas
- ✍ Além destas duas divisões, Renault tem duas alianças estratégicas:
- ✍ AB Volvo
- ✍ Nissan



\* Dacia parte que foi transferida para a Renault s.a.s.

\*\* Companhias que indiretamente pertencem a Renault s.a.s.

Figura 3.1 Estrutura do Grupo Renault  
Fonte: Annual Reporting 2002

### 3.3) ANÁLISE DOS 5 C'S DE MARKETING

#### CLIENTES:

A Renault trabalha no mercado *Business to Costumer* e *Business to Business* seus clientes seriam:

- A pessoa física – o usuário padrão procura conforto, segurança, comodidade, design inovadores, não é conservador, suscetível a apelos tecnológicos, o custo benefício é relevante na decisão de compra, tem o que o analista de marketing chama de alma jovem (gosto por inovação).

Pesquisa aponta que o maior influenciador na tomada de decisão de compras de veículos são as mulheres (ou no papel de esposa ou proprietária) com 40% dos carros novos são de mulheres calcula-se que elas decidam 65% da vendas (CURY, 1999).

- b) A empresa (compra de frotas) - Neste caso o usuário é um funcionário ou cliente. O interfere na decisão são fatores de ordem prática e econômica, busca menor preço de aquisição, menor custo de manutenção e maior preço de revenda (média dois anos de uso), qualidade do produto e vantagens fiscal na aquisição (forma de pagamento oferecida) e a agilidade de solução de problemas.
- c) As Concessionárias – embora sejam parceiras, a Montadora destina ao concessionário atendimento que destina a clientes, pois o relacionamento com a rede impacta no relacionamento da mesma com o cliente final (usuário do produto).

Analisando as necessidades dos clientes teríamos:

- a) A pessoa física – Busca saber do grau de transparência na prestação de serviços, índice de padronização dos serviços de atendimento e qual a capacidade técnica para a solução necessária.
- b) A empresa – Informações técnicas de desempenho, garantias, postos de atendimento, serviços oferecidos, custo de manutenção.
- c) As Concessionárias - A principal informação para este cliente é a margem que cada produto ou serviços é capaz de gerar, preocupa-se também com capacidade da montadora em atender os pedidos e o potencial de mercado que lhe é garantida com a compra de uma bandeira.

### **COMPANHIA:**

Empresa: **Renault**

Atividades:

- ✍️ Projetar, desenvolver tecnologia e fabricar carros de passageiro e veículos utilitários;
- ✍️ Fabricar motores gasolina e motores dieiseis;

- ✍ Fabricar tratores agrícola;
- ✍ Comercializar, transportar e armazenar peças de reposição;
- ✍ Treinamento de equipe técnica das concessionárias;
- ✍ Buscar por soluções financeiras para a gestão das alianças estratégicas, para alavancar vendas de veículos e serviços.

### Produtos

- ✍ Veículos de passeio;
- ✍ Veículos utilitários;
- ✍ Linha de peças de reposição original;
- ✍ Linha de peças de reposição Motrio;
- ✍ Treinamento para serviços, vendas e pós-vendas;
- ✍ Motores;
- ✍ Linha de produtos Acessórios e Boutique (RENAULT esporte);
- ✍ Financiamento.

### Missão:

As estratégias da empresa estão fundamentadas na suas competências chaves: na qualidade e demanda dos produtos, na satisfação dos clientes, na dedicação dos funcionários e no compromisso com acionistas e parceiros.

### Diretrizes Estratégicas

- ✍ . Meta 1: Construir o reconhecimento para a identidade da nossa marca;
- ✍ . Meta 2: Ser o fabricante mais competitivo nos mercados em que atua em critérios de qualidade, custos e tempo de entrega;
- ✍ . Meta 3: Ampliar o alcance internacional;
- ✍ . Meta 4: Desenvolver os principais valores da Renault;
- ✍ . Meta 5: Traduzir o sucesso em desempenho financeiro;

**Visão 2010:** Renault e Nissan vêm trabalhando em conjunto para construir o maior grupo automobilístico de ação global. Para isto ambas as empresa têm trabalhado em aproximar os valores e identidades, a Renault e Nissan procuram traçar uma estratégia de crescimento lucrativo.

Renault, junto com as marcas associadas Dacia e Renault Samsung, pretende vender 4 milhões de veículos mundial em 2010.

### ***Pontos Fortes***

- ✍ Empresa sólida com larga experiência em produção de veículos automotivos;
- ✍ Agilidade no desenvolvimento de novos produtos 16 a 29 meses até a primeira unidade produzida, isto sem falar na capacidade de inovar sempre antes da concorrência;
- ✍ Transparência na gestão financeira e das pessoas;
- ✍ Oferece domínio técnico para o treinamento de funcionários das concessionárias;
- ✍ Trabalha lado a lado com os parceiros na elaboração de promoções;
- ✍ Matem uma linha de comunicação que link o cliente a empresa de forma clara e bem estabelecida;
- ✍ Expertise em desenvolvimento de novas parcerias que alavanca o crescimento baseado em sistema de ganha-ganha;
- ✍ Trabalha com parceiros mundiais onde a montado se instala lá estão os parceiros;
- ✍ Política clara de desenvolvimento de rede com contrato que garante as obrigações e os direitos;
- ✍ Cultiva cultura de administração por projetos gerando maior controle e redução de perdas desnecessárias (ou não previstas);
- ✍ Logística estruturada de forma a consolidar marca e reduzir custos;
- ✍ Sistema de controle de qualidade (Alliance New Product Quality Procedure –ANPQP) superior ao padrão ISO;
- ✍ Alto nível de automatização nas fábricas e preocupação ambiental.

## **Pontos Fracos**

- ✍ Nacionalismo, não cabe em empresas globais;
- ✍ Política de qualidade rigorosa causa desgaste no relacionamento entre os membros das empresas envolvidas;
- ✍ Política de fornecedor que obriga os parceiros a trabalhar com preço uniforme para linha de montagem e pós-vendas, comprometendo margem na produção ou qualidade do relacionamento com o parceiro;
- ✍ Como montadora costuma exercer o poder sobre a cadeia, prejudicando o futuro dos relacionamentos e possível falta de competição em fornecimento por falta de competidores;
- ✍ As unidades de negócio que apresentam problemas de liquidez (ex: Brasil) não trabalham o potencial externo através de exportação com empresas coligadas ou não, atividade esta centralizada na França.

## **Concorrência**

O setor automobilístico assim como muitos outros setores da economia têm sofrido as consequências do atentado terrorista de 11 de Setembro de 2001; neste momento de crise as montadoras vêm buscando se reformular para superar a tendência de retração econômica. As principais iniciativas estão ligadas à exploração de novos mercados, embora no setor atuem apenas empresas globais, estas não estão presentes em todos os mercados. A seguir temos as maiores concorrentes com algumas de suas características.

- ✍ **PSA Peugeot Citroën**, única concorrente de origem francesa, Trabalha com conceitos de veículos muito próximos aos da *Renault*, mas apresenta um *lead time* de lançamentos superior se comparado com a *Renault*. Na análise de expansão ainda tem atividades insipientes no mercado asiático, isto segundo a *PSA Peugeot Citroën* por que sua estratégia está convicta que o sucesso de um grande fabricante de automóveis não reside em trabalhar com volume crítico de produção; mas com um mercado diversificado e segmentado é sua capacidade de antever (o mais depressa possível), diferentes carros e inovadores para satisfazer a clientela exigente e com diversas expectativas. A empresa que ser reconhecida pôr produzir carros confortáveis e originais, mas também carros que lhes permitem mostrar uma atitude cívica

responsável em frente ao problema da segurança, a redução da poluição de ar, e a qualidade de vida nas cidades. Outro ponto que se destaca na análise da *SPA Peugeot Citroën* é a obsessão dos administradores na busca de redução de custos o que acarretou na transferência de todas (com uma exceção - *Vigo* na Espanha) as fábricas para três plataformas, além da perseguição por uma linha de produção ótima.

Ainda sobre o desenvolvimento internacional do Grupo é imperativo medir a rentabilidade e efetividade industrial e comercial. *PSA Peugeot Citroën* escolheu como instrumento de medida: a rentabilidade dos investimentos, que em qualquer circunstância, deve ser de pelo menos 8,5% (menos impostos) assim cobrira o custo de capital, que atende a uma margem operacional de 3% do volume de negócio. O objetivo do Grupo é obter uma taxa de rentabilidade dos investimentos, medido menos impostos, de 13,5%. Para a atividade automotora, este objetivo corresponde a uma margem operacional de 6% do volume de negócio.

✎ *Mercedes Benz*, montadora de origem alemã, de cultura extremamente conservadora, sua primeira fábrica construída fora do território alemão foi em Juiz de Fora (MG) no Brasil. A concorrência com a *Renault* foi estabelecida no mercado de Mono volumes onde a empresa oferece o Classe A, concorrente do *Renault Scénic*. O público da marca é muito distinto do consumidor Renault; o consumidor *Mercedes* tem fortes elos com o clássico o sofisticado e o Classe A foi lançado como uma opção de veículo reserva da família.

✎ *Wolkswagen*, outra montadora de origem alemã, atende às diferentes necessidades e interesses de consumidores de mais de 30 países dos continentes americano, europeu, asiático e africano. O ano de 2003 foi marcado pela abertura de novos mercados para os veículos da marca no Norte da África e Oriente Médio. Tanto em embarques de lotes únicos quanto em contratos de longa duração, a *Wolkswagen* conquistou novos clientes no exterior e ampliou suas possibilidades de negócios futuros com mercados como Líbia, Iraque, Líbano, Síria, Egito.

No Brasil a montadora exporta atualmente 35% de sua produção total de automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus (foram 166.448 unidades montadas exportadas frente uma produção total de 470.143 veículos em 2003), firmando-se como a 5ª maior exportadora do País (US\$ 1.485.283.750,00) e a 3ª empresa brasileira com maior saldo positivo na conta exportações x importações - US\$ 1.009.993.163,00

(segundo dados oficiais divulgados hoje pela Secretaria de Comércio Exterior). A *Wolksvagem* sozinha respondeu por 4% do superávit da balança comercial do Brasil no ano passado, que atingiu recorde de US\$ 25 bilhões.

A somatória do crescimento de 15% nas exportações com a redução de 29% nas importações gerou um expressivo aumento de 62% no superávit na sua balança comercial interna (conta exportações X importações), que saltou de US\$ 623 milhões em 2002 para US\$ 1,009 bilhão em 2003. No total, foram enviados 166.448 veículos montados para mais de 30 mercados, sendo 163.784 automóveis e comerciais leves, 1.886 caminhões e 778 ônibus.

Pela primeira vez na história a *Wolksvagem* do Brasil passou a exportar para a matriz na Alemanha; mais de 2.000 unidades do Polo Sedan foram enviadas para a Europa, um dos mais competitivos e atraentes mercados consumidores do mundo.

A *Volkswagen* conta com dez marcas, das quais as que mais se destacam são *Volkswagen, Audi, Seat, Skoda, Bentley, Bugatti, Lamborghini*. Suas marcas se dedicam a desenvolver, produzir e vender os veículos mais atrativos e de melhor qualidade do mundo. As pessoas do mundo *Volkswagen* estão empenhadas em assegurar relações estáveis de trabalho, aprendizagem e vida.

✍ *General Motors*, montadora americana com mais de cem anos de atividade, no Brasil já são 79 anos (Janeiro de 2004), no início no histórico bairro do Ipiranga, em São Paulo, onde, era realizada a montagem de 25 veículos por dia, importados dos Estados Unidos.

A montadora foi pioneira na comercialização de veículos por Internet. O sistema pioneiro de vendas pela Internet garantiu a *General Motors do Brasil* uma série de conquistas na área de e-business. Em 2001, a empresa conquistou oito prêmios, cinco deles para o site do Celta, em decorrência do sucesso de vendas do modelo pela rede. Em maio de 2002, a revista Info Exame classificou os 100 maiores do e-commerce brasileiro, com 44 nomes de *B2C*, 41 de *B2B* e 15 bancos e corretoras. A *GM* mais uma vez ficou em primeiro lugar no *B2C*. A classificação considerou o retorno do investimento com vendas feitas pela Internet no ano de 2001.

A montadora vem passando por um processo de reestruturação com redução da fertilização na busca por se tornar mais atraente aos olhos do acionista.

✎ **Fiat**, montadora de origem italiana dona também da *Alfa Romeo*, está instalada na cidade de Betim (MG) sua maior subsidiária que chegou a responder por 60% dos lucros do grupo na década de 90.

A montadora foi pioneira no mercado de carros populares fazendo uso de artifícios legais com tarifas de ICMS e IPI diferenciada para veículos com motorização inferior a 1000 cilindradas. Na forma de produzir foi também a primeira montadora em âmbito nacional a trabalhar em esquema de condomínio onde os principais fornecedores ficam instalados próximo a fábrica. Na linha de produção a segurança (do usuário e do funcionário) são prioridades. A primeira montadora a disponibilizar itens de segurança á veículos populares (cinto de segurança *Fiat 177* e *Airbag* no *Palio*).

Seu sistema de pintura foi o primeiro a não emitir resíduos ao ambiente, sendo que os resíduos do processo são tratados na própria fábrica que atende a todas as exigências PROCONVE (programa de controle de poluição de veículos automotores do Ibama).

No quesito responsabilidade social trabalha junto às comunidades onde estão instaladas suas fábricas, com educação no trânsito e incentivos à cultura local (as imagens e textos dos sites são de autoria de estudantes patrocinados pela empresa).

✎ **Ford**, montadora de origem americana, fundada por Henry Ford muito estudado nas teorias do trabalho em cursos de Administração de empresa. Mundialmente a marca vem passando por uma reestruturação, visto que passou por um período crítico. A primeira tentativa de Henry foi em 1896 mas um ano depois faliu, somente em 1903 fundou com mais 11 investidores a *Ford Coop*. Líder em pesquisa e desenvolvimento cria o primeiro motor 8 válvulas (1932) apresenta pela 1ª vez sua transmissão automática, de 3 marchas, na linha Mercury (1951), no item segurança, a *Ford Motor Company* 1ª a realizar *crash-test* (1954), em 1959 funda a *Ford Credit*, que é até hoje a maior empresa de leasing de automóveis do mundo. O grupo *Ford Motor Company* está em diversos países e abriga muitas marcas: *Mazda*, *Jaguar*, *Mercury*, *Land Rover*, *Lincoln*, *Aston Martin* (esportivos de luxo) e *Volvo* (o que a torna sócia da *Renault*). No Brasil iniciou sua atividade em 1919, mas data de 1909 a primeira importação de um *Ford*. Hoje a *Ford Brasil* conta com um complexo industrial em Camaçari, com capacidade para produzir 250 mil veículos por ano, 850 veículos por dia, 1 veículo a

cada 80 segundos. São Bernardo do Campo, São Paulo nos bairros Bom Retiro e Ipiranga com linha de montagem

A política de responsabilidade da *Ford* na proteção da saúde e do meio ambiente é baseada nos seguintes princípios: 1) Os produtos, serviços, processo e fábricas da Companhia são planejados e operados para incorporar objetivos e metas que são periodicamente revisados de forma a minimizar os resíduos, a poluição e qualquer impacto adverso na saúde ou no meio ambiente, atendendo a limites de ordem prática.

2) A proteção da saúde e do meio ambiente é responsabilidade de toda a Companhia,

3) A adoção e a aplicação de leis sólidas, efetivas e responsáveis, regulamentações, políticas e práticas protegendo a saúde e o meio ambiente são do interesse da Companhia.

Ford mantém uma parceria com a *Conservation Internacional* é uma organização não-governamental internacional (ONG) presente em mais de 30 países, atua em diversas iniciativas de conservação ambiental no mundo. O principal objetivo da *Conservation Internacional* é buscar estratégias que promovam o desenvolvimento de alternativas econômicas sustentáveis, compatíveis com a proteção dos ecossistemas naturais, levando em conta as realidades locais e as necessidades das comunidades.

Quanto à responsabilidade social a empresa possui inúmeros projetos ligados à saúde, educação de crianças e adultos e cultura.

✍ *Honda*, montadora de origem Japonesa fundada em 1948, seu fundador *Soichiro Honda* acreditava que "Ação sem filosofia é uma arma letal; e filosofia sem ação não tem valor algum"

Na empresa existe uma forte cultura de valorização do ser humano onde três princípios se destacam: ter *iniciativa*, discernimento e assumir a responsabilidade; *igualdade*, reconhecer e respeitar diferenças individuais e tratar bem uns aos outros e *confiança* auxiliar, aceitar, compartilhar conhecimentos, fazer esforços para cumprir *responsabilidades*.

Apesar do crescimento vertiginoso e a internacionalização da *Honda*, nunca impediram que o presidente continuasse aplicando a filosofia de trabalho - a participação de todos nas decisões, o uniforme branco e o boné usados por diretores e

operários, a condição de construir seus produtos com macacão e luvas brancas, o respeito pelo ser humano, a busca pela preservação do ambiente e do trabalho agradável para todos, a oportunidade de cada um contribuir com idéias. E especialmente, a disposição do presidente de estar presente em todos os níveis e setores da empresa, comprovando na prática o alcance das decisões da diretoria.

Sua estratégia de inovação nos produtos começa com o acúmulo de conhecimentos técnicos, presentes em três grandes áreas da organização do grupo: Vendas, Desenvolvimento e Engenharia. Cada área tem sua função essencial e a sinergia entre elas assegura um avanço no desenvolvimento de novos produtos da marca bastante eficiente para cada mercado individualizado *Honda*. No processo de criação de produtos de mais alta eficiência, os planejadores e engenheiros surpreendem com inovações incluindo robôs, novos materiais alternativos e tecnologias de motores menos poluentes que não agridam a natureza. Outra conquista nesse campo foram os revolucionários veículos alimentados por energia elétrica e gás natural.

È importante destacar alguns pontos sobre administração da empresa sua preocupação continua com o processo produtivo impecável, o impacto ambiental e a diversificação que a empresa possui (todo tipo de veículo motorizado).

✍ *Toyota Motor Corporation*, montadora de origem Japonesa foi fundada em 1937 e instalada no Brasil desde 1958. Essa unidade fabril da *Toyota* é uma das únicas em operação no mundo a manter todas as operações industriais realizadas pela própria empresa. Isso permite completo controle de todos os processos, e garante a qualidade final do produto. A mais recente conquista da planta de São Bernardo do Campo ocorreu em março de 1999, com a certificação *ISO 14001*, que compromete a empresa com as questões ambientais. Em setembro de 1998, foi inaugurada a segunda fábrica da *Toyota* no Brasil localizada em Indaiatuba, começou operando com a fabricação do *Corolla*, o carro mais vendido do mundo na história da indústria automobilística mundial.

Seguindo um de seus princípios fundamentais de atuação, a *Toyota* está envolvida diretamente com projetos culturais, que buscam revelar a cultura do homem andino e de alguns grupos indígenas presentes no continente sul-americano. Também se preocupa com a conservação de fauna e flora apoiando projetos ambientais. Na

gestão financeira se destaca pelo modo conservador de administrar em 1999 foi considerada a uma das dez maiores receitas líquida pela revista americana *Fortune*. Hoje é a empresa que apresentou os melhores resultados na atividade no mercado nacional.

### **Colaboradores**

Procurando suas metas de qualidade, redução de custo e entrega mais curta e redução do *lide time* de desenvolvimento, Renault alterou sua relação com fornecedores radicalmente. Esta preocupação surge na fase de projeto do produto.

Visando fortalecer a relação com fornecedores, a Renault abriu um condomínio industrial em 1999 onde se instalaram cinco dos principais fornecedores na planta *Sandouville*, o mesmo acontece em Curitiba no Brasil. O lançamento do *Mégane II* se deu em base *just in time* para componentes fundamentais. Com os fornecedores localizados próximos a linha de montagem obtém-se vantagens logísticas; também permite entrega em seqüenciada.

### ***Parcerias estratégicas***

A *Renault* entrou em vários projetos de colaboração e sociedades no negócio automóvel, para compartilhar custos. Os acordos envolvem pesquisa, programas de desenvolvimento, fabricação, serviços e distribuição. Alguns exemplos:

*Renault - PSA Peugeot Citroën*: Acordos de cooperação desde 1966 para o desenvolvimento de sistema de frenagem, sistemas de transmissão e mais recentemente fornecimento de motores no mercosul.

*Matra e Renault* colaboraram desde 1980 no *design* da *Espace*. Em 1998 de julho as duas companhias entraram em um acordo de sociedade apontado a desenvolver e comercializar *Avantime*.

*Renault - Volvo*: Acordos comerciais e industriais para compra e venda de sistema de frenagem (*Renault*), transmissões e motores (*Volvo*).

Para veículos utilitários, *Renault e GM* Européia : Acordo em 1996 produção conjunta da nova *Trafic*. Renault é responsável por *design*, desenvolvimento e parte mecânica, enquanto *GM* controla fabricação na planta de *IBC* em *Luton*, REINO UNIDO. O mesmo veículo é vendido com dois nomes *Renault / Nova Trafic e GM / Opel / Vivaro*.

No campo de Transmissões automóvel, *Ford Motor Companhia*, *PSA Peugeot Citroën* e *Renault* e *Nissan* montaram um empreendimento conjunto em 2002 de março desenvolver soluções tecnológicas para o mercado europeu. O objetivo é proporcionar para os clientes serviços de automóvel competitivos que promovem mobilidade a um baixo custo.

A política de *Renault* de parcerias foi fortalecida com a Aliança com *Nissan*

A *Renault* possui muitas outras parceiras como com a *Michelin* no desenvolvimento de Pneus, com a *Elf* –lubrificantes e estas parcerias são ratificadas no processo de expansão que conta com a presença destas companhias.

### ***Universidades e Centros de Pesquisa***

✍ UFRJ /COPPE - Coordenação dos Programas de Pesquisa e Engenharia, da Universidade Federal do Rio de Janeiro;

✍ UFPR - Universidade Federal do Paraná;

✍ CITPAR - Centro de Integração de Tecnologia do Paraná;

✍ ENSPM - Escola Nacional Superior do Petróleo;

✍ Motor da França - para a formação de especialistas no setor automotivo, especialmente na área de motores.

## **CONTEXTO**

### ***Ambiente Econômico***

Os Estados Unidos (EUA) encontra-se hoje sob o comando de um presidente conservador e de direita (George W. Bush.), intensificam a corrida belicista e uma política agressiva contra nações “frágeis” á pretexto de combater o terrorismo. No centro da crise e da ameaça à paz situa se a economia norte-americana; como a maior e mais poderosa nação capitalista tudo que acontece na economia americana trás conseqüências as demais economias. O Mundo passa por situações tensas, marcadas por um lado pela crise de feições estrutural e de outro por uma tendência de guerra. A crise se manifesta no declínio progressivo das taxas de crescimento em todo o mundo, no aumento da taxa de desemprego, na crescente transferência dos recursos produtivos para a esfera financeira - especulativa, provocando assim instabilidade monetária e fragilizando de forma quase irreversível as economias em desenvolvimento. A seguir pode-se encontrar dados dos principais mercados onde a *Renault* opera.

### *UNIÃO EUROPÉIA*

- ✍ Investimentos estagnados.
- ✍ Valorização do Euro
- ✍ Grandes exportadores afetados pelo câmbio.
- ✍ Expansão ( $1\% < \text{PNB} < 2\%$ ).
- ✍ Crescimento de 1,6 % e uma participação de 11,1% no mercado

### *ESTADOS UNIDOS*

- ✍ Juros em níveis rastejantes.
- ✍ Câmbio: desvalorização em relação ao Euro.
- ✍ Bolsa reagindo
- ✍ Inovações estimulando expansão ( $\text{PNB} > 3\%$ ).
- ✍ Empresa inicia penetração significativa no mercado via Aliança

### *JAPÃO*

- ✍ Deflação discreta.
- ✍ Consumo privado não reanimado.
- ✍ Expansão ( $\text{PNB} = 1\%$ ).
- ✍ Ásia, a Renault registrou um aumento de 57,6% nas vendas de veículos de passeio e comerciais leves.

### *CHINA*

- ✍ Abertura econômica.
- ✍ Forte dinamismo da demanda agregada (consumo, investimentos e demanda externa líquida).
- ✍ Forte expansão dos setores de base (siderurgia).
- ✍ Expansão ( $6\% < \text{PNB} < 8\%$ ).

### *AMÉRICA LATINA*

- ✍ Recuperação da Argentina (retomada com o FMI, convergência das taxas cambiais real / peso, sinais de recuperação da crise).
- ✍ Reconstrução do Mercosul em bases ampliadas.
- ✍ Expansão das atividades de exportação.
- ✍ Expansão ( $2\% < \text{PNB} < 4\%$ ).

✍ Mercado onde a empresa está atuando com prejuízo, bom sinal vem do México com crescimento de 17% de participação de mercado.

### *BRASIL*

- ✍ Inflação: controlada.
- ✍ Abertura de mercado.
- ✍ Endividamento externo: forte expansão, seguida de estabilidade.
- ✍ Dívida líquida do Governo: Crescente.
- ✍ Manutenção do 5º lugar em vendas, mas redução de faturamento.

### *Ambiente Político – Legal*

#### *Internacional*

A política de agressividade e restritiva do governo norte-americano tem alterado o rumo das relações internacionais. O setor automobilístico não possui uma agência própria que regule mundialmente sua atividade como, por exemplo, a OMS regula o setor farmacêutico. Mas as montadoras se organizam em agências nacionais de montadoras que lutam por interesse comuns como: incentivos, redução de impostos ou até alterações de leis via *lobby*, caso das montadoras americanas que regulamentam barreiras de entrada a veículos importados preservando empregos e inibindo a concorrência tão salutar a economia.

A agência que regulamenta o comércio internacional é a Organização Mundial do Comércio (OMC), seu conselho costuma receber, analisar e interferir em processos de acordo com as leis internacionais e acordos bilaterais. Assim as montadoras estão sempre atentas às normas e acordos entre países e blocos econômicos. Um exemplo de acordo que interfere nas atividades da *Renault* é o Mercosul, que interfere nas transações entre as subsidiárias instaladas na região, assim como o ALCA (área de livre comércio) também deve afetar a atividades das montadoras, mas como nos se trata de empresas internacionais o impacto é mitigado no resultado global da companhia.

Ainda sobre leis-*Lobby* que interferem no setor a convenção de *Kioto* é extremamente relevante para o setor, mas como os Estados Unidos e a Rússia não assinaram ainda existem muitas dúvidas em relação ao futuro. Outro *Lobby* que merece destaque é o exercido por Organizações não governamentais (ONG) na preservação ambiental na redução dos impactos provenientes do processo produtivo e emitido pelos veículos.

### ***No Brasil***

No país a agência que interferem na atividade automobilística é a Anfavea que luta pelo interesse do setor além de servir de canal entre as montadoras em trabalhos de pesquisa ou *benchmarking*. Como o setor historicamente polui o meio ambiente está constantemente sob os olhos atentos dos ambientalistas e do Ibama. O Ibama ; tem a função de fiscalizar e regulamentar o impacto ambiental causado pela construção de fábricas, processos produtivos e poluição gerada pelo automóvel, apesar da existência do órgão a legislação ambiental no Brasil não está unificada, caso da *Renault* desde o projeto do complexo Ayrton Senna todas as regulamentações do estado (PR) foram atendidas com folga estando hoje a empresa preparada para atender normas japonesas as mais modernas e severas já apresentadas. A montadora trabalhou na aprovação da lei de renovação de frota para a redução de emissão de gases a atmosfera e possui uma estrutura capaz de recolher e reciclar as baterias (lei em tramitação no congresso). No caso específico da *Renault* temos a Abrare (Associação Brasileira Revendedores Automotivos Renault) que regula o mercado e os contratos estabelecidos com a rede de concessionária.

### ***Ambiente demográfico***

Na análise demográfica os principais pontos são taxa de crescimento da população taxa de envelhecimento e biótipo da população onde a empresa pretende atuar. Algumas montadoras já destinam parte de suas pesquisas as necessidades destes públicos e com o auxílio da ergonomia os ganhos são percebidos. Outro ponto que começa ser mais explorado é o consumo de veículos por mulheres que tem preferências diferentes as masculinas.

### ***Ambiente Natural (Ambiental)***

Como já mencionado o impacto ambiental ao longo deste trabalho, neste item deve se ater aos fatores que podem interferir diretamente no custo de produção: escassez de matéria prima e, aumento do custo de energia.

Durante longo período o mundo acreditava que o estoque de petróleo do mundo acabaria na virada do século XXI, mas ainda nos anos noventa com a descoberta de novas bacias o medo foi descartado, o que não inibiu as pesquisas por soluções alternativas de combustível; caso do álcool pesquisa brasileira hoje estudada por empresas Japonesas, da célula de combustível em teste em veículos na Califórnia (onde as leis ambientais são muito

rigorosas) e o Biodiesel, também pesquisa brasileira. Quanto aos componentes de elaboração de um veículo somente os derivado de petróleo sofriam ameaça de abastecimento. O aço que costuma sofrer interferência dos governos está a cada dia sendo substituído por novas tecnologias mais econômicas e mais resistentes.

Quanto à energia elétrica pode-se afirmar que este sim é um ponto de extrema preocupação para as montadoras. O futuro do setor energético é crucial ao crescimento de toda economia, mas por envolver elevado volume de investimento e sua regulamentação depende do governo, ou seja, instáveis, trata-se de um item que as soluções ainda estão em discussão. Embora especialistas afirmem que o caso brasileiro é crítico, países como os Estados Unidos, Rússia e Canadá também enfrentam problemas com a rede de distribuição e de geração.

Um risco legal destacado pela organização se referente às disputas legais em curso com: patentes solicitadas, patentes com tempo de exploração e data de validade (concedidas na parceria com a *Samsung*), mas pode não ser renovada o que acarretaria em prejuízo e as disputas legais com diversas (caso CAO).A).

### ***Ambiente Tecnológico***

O setor automobilístico definitivamente é direcionado a realizar pesquisas e constantemente busca se superar ou superar o concorrente e sair na frente neste setor é sempre sinônimo de lucros.

A Renault além de possuir estrutura para pesquisas como já mencionado soma esforços quando possível através de suas parcerias. As montadoras que mais se destacam na velocidade de inovação, são Honda (foco preservação ambiental), Ford (foco no produto) e Renault (soluções de combustível, utilização, carros conceitos como monovolume).

Analisando o orçamento de P&D da Renault fica claro o porque da capacidade de gerar tantas melhorias aos veículos existentes e os novos conceitos de veículos.

### ***Ambiente Sócio-Cultural***

Os fatores que afetam os valores básicos as percepções, as preferências e os comportamentos da sociedade. No caso do setor o sistema de direção interfere na atividade, por exemplo, o sistema inglês de dirigir interfere na fabricação assim como o gosto do americano por veículos automáticos.

A marca, ou seja, a imagem que as empresa desempenham também interferem no processo de venda e ente ponto todas as montadoras tem iniciado um trabalho de responsabilidade social, mas algumas (as americanas - destaque Ford) são mais competentes em realizar atividades e divulgá-las. No caso da Renault a responsabilidade social ainda é incipiente.

Neste item a Renault se destaca no volume de investimento nos desenvolvimento dos próprios funcionários.

### **3.4) ANÁLISE DA SEGMENTAÇÃO, TARGET E POSICIONAMENTO DE MARKETING**

*Segmentação* do setor automobilístico é complexa sendo uma possível segmentação veículos de passeio (VL), utilitário (VU), e esportivos. Mas existe uma segmentação mais detalhada por tamanho e potencia de motor. Entre os veículos de passeio temos o segmento de pequeno (P) onde a Renault oferece três modelos: *Twingo*, *Clio* e *Kangoo*. No segmento de (M1) temos a família Mégane com sete veículos diferentes construídos na mesma plataforma. Na linha de luxo (MII) a Renault tem apostado no Laguna II, Espace, Avantime (copê de luxo) e Vel Satis., Veículos utilitários

Renault oferece a mais jovem e a maior linha de veículos utilitários na Europa. Com veículos que variam de 1.6 á 6.5 toneladas de carga, a gama satisfaz as necessidades de uma larga faixa de cliente.

#### ***Posicionamento***

A Renault quer ser sinônimo de lucratividade e estratégias de crescimento bem sucedido. Em 2000 a Renault redefiniu sua identidade de marca com base nos três valores força da empresa:

Capacidade de inovação, ousadia dos projetos e conforto.

A empresa busca que a marca seja reconhecida aos olhos do cliente da seguinte forma:

✍ Veículos impecáveis: construído com tecnologia de ponta, segurança ativa e passiva, qualidade (incluindo percepção de qualidade, durabilidade e confiabilidade), compromisso com a preservação ecológica, eficiência, baixo custo de manutenção e poucos donos.

✍ Poderosa na proposição de gama de produtos inovadores, que oferecem prazer na direção e conforto.

Vendas, pós-vendas e serviços financeiros oferecidos para Renault além de sua rede de distribuição contribuem para consolidar o relacionamento como cliente.

### 3.5) ANÁLISE DO MIX DE *MARKETING*

#### PONTO

*Ênfase: Logística, distribuição, identidade da marca, facilidade de acesso.*

A Renault é uma empresa que está presente em todos os continentes possui mais de 30 indústrias que trabalham no negócio automóvel. Entre as quais podemos citar França, Espanha, Eslovênia, Turquia, Argentina, Uruguai, Brasil, México, Reino Unido e Portugal. Mas a empresa conta também com a estrutura da Nissan, México, Japão e Espanha; da Dacia na Romênia e da Samsung na Coreia do sul.

A empresa realiza estudos que avaliam o potencial de consumo por região, as preferências dos públicos (cada povo tem tendências de consumo própria), a capacidade produtiva instalada no local (qualificação de mão de obra local e infra-estrutura disponível) e o interesse da comunidade (sociedade e governos) em que pretende se instalar, com base nesses dados a empresa distribui suas fábricas a fim de atender da melhor forma todas as necessidades citadas. Como exemplo vamos citar o Brasil e o México. No Brasil o Complexo Ayrton Senna foi construído próximo a duas fábricas (Argentina e Uruguai), mas as linhas produzem produtos diferentes. No Brasil existe gigantesco um potencial de mercado não explorado e o governo do Paraná demonstrou muito interesse na instalação da empresa entrando com inúmeros incentivos e sociedades de risco. No México a estratégia está em aproveitar as facilidades de entrada no mercado americano (muito exigente com produtos importados) a possibilidade de realizar negociações bilaterais (onde o acordo é fruto de dois elementos, processo simplificado se comparado a economias que trabalham em bloco com o Mercosul).

A montadora trabalha com canal direto vendas via Net (10% das vendas Brasil) e canal indireto com a presença da rede de concessionárias ou bandeiras multi marcas. Todas as concessionárias Renault a partir de 2002 foram incentivadas a trabalhar com a linha Nissan (incentivo este estendido à rede Nissan).

Outra característica presente na rede é o respeito por mercado, no Brasil, por exemplo, o território nacional foi dividido áreas por numero de emplacamento e as concessionárias sabem a qual potencial de mercado tem direito ao adquirir uma bandeira, as concessionárias entre si devem se respeitar direcionando o cliente para a região o descumprimento das normas pode se comprovado gerar multa contratual.

Uma questão importante para a empresa é a necessidade de padronização da rede de concessionárias o padrão é o mesmo, pois assim o fluxo pode ser estudado e trabalhado da forma produtiva e a marca é logo identifica por suas características universais (muitos vidros, bandeiras, posição das mesas, layout interno e uniforme de pós-vendas).

### PRODUTOS:

*Ênfase: Conforto, segurança e tecnologia.*

Como já mencionado a empresa possui duas divisões uma voltada para a produção e uma para a administração financeira. A primeira tem foco na produção e prestação de serviços pós-vendas; a segunda tem preocupação com oferecer soluções para facilitar o acesso aos produtos com linhas de credito o que passa a ser um produto para a rede de concessionárias. No Brasil esta foi à única área lucrativa da organização. A seguir temos um estudo detalhado sobre os produtos:

#### ***Twingo***

Lançado em 1993 e “restilizado” em 1998 e 2000, *Twingo* entrou seu décimo ano de vida e ainda é altamente próspero. O numero 2.000.000 foi produzido em 2002 de junho, e o carro continuou crescendo sua participação no mercado da Europa - Ocidental. *Twingo* oferece uma escolha de dois motores á gasolina, 60hp 1.2-litro e 75hp 1.2-litro 16V unidade, com cinco marchas, caixa de câmbio manual ou transmissão automática. Em 2002 foi lançada a nova coleção *Twingo*; com um interior revitalizado, tapeçaria redesenhada e novo esquema de cor. *Twingo* é fabricado em uma única planta da Europa (na França) e na América Latina no Uruguai e Colômbia.

#### ***Clio***

Em 2000 *Clio* foi premiado com quatro estrelas na avaliação programa Euro NCAP de segurança passiva para veículos. Em 2001 *Clio* II teve sua carroceria reformulada radicalmente e sofreu uma série de inovações tecnológicas podendo ser encontrado na versão 1.5 diesel e 1.2 16V gasolina. Em 2002 *Clio* II superou expectativas e chegou ao segundo lugar do segmento na Europa Ocidental. Na Europa, o *Clio* II é produzido em *Flins* (na França), *Valladolid* (na Espanha) e Novo Mesto (na Eslovênia). A versão de sedan é produzida na planta de Bursa na Turquia, em Córdoba na Argentina e em Curitiba no Brasil. No Espetáculo Paris Motor 2002, *Renault* revelou Novo *Clio* V6, o mais recente em uma linha de veículos de esporte exclusivos.

### ***Kangoo***

Introduzido 1997, é um veículo prático, econômico e funcional. As características técnicas foram incrementadas em 2001 com uma versão 4x4 (gasolina e diesel) foi acrescentado à gama, junto com vários novos motores: 1.2 - e 1.6-litro 16V unidades de gasolina e 1.5 e 1.9 - diesel. Em 2002 o milionésimo *Kangoo* foi produzido. O conceito de *Kangoo* veículo prático e funcional foi perpetuado com o *Kangoo Break' up*, um 4WD veículo de conceito novo, lançado no verão 2002. *Kangoo* é produzido na planta de Maubeuge em França, em Córdoba na Argentina, e também no Marrocos.

### ***Mégane***

No segmento médio (M1), *Renault* lançou o *Mégane* II em 2002. O carro de maior volume de vendas no mercado europeu. O carro é fruto do programa inaugura a integração das plataformas da Aliança ao final deve incluir sete modelos, com personalidades independentes. Os primeiros foram lançados entre 2002 e 2003, os últimos devem ser comercializados no início de 2004. Em novembro 2002 *Mégane* II foi votado Carro do Ano na Europa por um júri de 58 jornalistas de 22 países europeus.

Além disso, *Mégane* II que foi projetado para oferecer ótima segurança em todas as posições de assento, foi premiado a avaliação de cinco estrelas (nota máxima) da organização independente NCAP. Ganhou o privilégio adicional de sendo nomeado melhor na categoria. *Mégane* II também trás algumas inovações de conforto

*Mégane* II substitui *Mégane*, lançado em 1995, oferecido com sete estilos diferentes mas produzidos na mesma plataforma: cinco - portas hatchback, cupê, sedan de quatro - portas

(Clássico), minivan (Scénic), cabriolé, station, e Scénic RX4 (o primeiro 4WD minivan compacto).

Do início, Scénic era um sucesso comercial principal e foi votado Carro do Ano em 1997. Mégane e Scénic eram restilizado em 1999 e enriquecido com motores em 2000. Uma gama nova de Scénic, o primeiro, no mercado ser provido com os Pax Sistema pneus de Michelin, foi lançado em 2001 de março.

A família de Mégane inteira é produzida em Douai, França, a linha station, é construído na planta de Bursa na Turquia e Mégane Classic, ajuntado na planta de Palencia na Espanha. Mégane também é produzido em Córdoba, Argentina. Scénic é construído em Curitiba, Brasil e, desde dezembro 2000, ao Cuernavaca de Nissan plante no México.

### ***Laguna II***

Lançado em janeiro 2001, disponível em duas versões Hatchback e Esporte Tourer - Laguna II é o primeiro em umas séries de veículos com a proposta de linha luxo Renault. O Laguna II está equipado com inovações destinadas a carros executivos. Motores 1.9 e 2.2 turbo diesel com versão 16V gasolina. Em 2002 Renault apresentou opção de transmissão automática. Lançou o Laguna 2.0-litro de II 16V Hatchback e Tourer desportivo e um Laguna 1.6-litro de II 16V LPG Hatchback e Esporte Tourer com trans-missão automática.

Além de seu LPG sistema de injeção projetado especialmente, a nova geração Laguna possui um tanque de gasolina inovador. Em 2003 Renault aumenta alinha do Laguna com dois motores novos o 2.0 T e 2.2 Proactive.

Laguna II foi o primeiro carro no mercado obter a avaliação de cinco estrelas excepcional em testes de colisão administrada por Euro NCAP. O resultado é uma vantagem competitiva em termos de segurança passiva. Laguna II é construído em Sandouville planta na França na plataforma usada para três linhas do modelo.

### ***Avantime /Vel Satis***

Esta renovação do segmento luxo teve inicio com lançamento Avantime na França. Avantime é cupê de luxo.O carro estava inicialmente disponível em um único motor, 3.0 24V V6.Mas em 2002 a Renault ampliou com quatro cilindros 2.0T (2.0-litro turbo 16V gasolina) e um 2.2-litro turbo diesel. Renault iniciou sua ofensiva no segmento de luxo Vel Satis, primeiro, na França em 2002 de março e então no resto de Europa. O grupo tem organizado

um retorno ao segmento de sedan de luxo. Disponível com dois motores, 3.0 diesel de V6 e 3.5 gasolina, Vel Satis conquistou segundo lugar no segmento luxo na França no final de 2002 só alguns meses depois de seu lançamento.

### ***Espace IV***

Em outono 2002 Renault tirou Espace IV, a quarta geração do veículo, lançado em 1984. Espace abriu caminho o conceito de minivan na Europa. Produzido mais que 870.000, Renault uma vez mais permanece líder no segmento de minivan de grande porte na Europa em 2002. Espace IV é produzido a Sandouville, França, na mesma plataforma como Laguna II e Vel Satis.

### ***Utilitários***

No segmento de furgão pequeno (menos de 2 toneladas), o *Clio Van* e *Kangoo Express* lançados em 1997. Em 2001, *Kangoo Express* foi melhorado o conforto dos passageiros e versões 4x4.

No segmento de furgão (entre 2 á 7 toneladas), a Master de Renault (entre 2.8 e 3.5 toneladas) inicio de comercialização em 1997 eleita a Van do Ano em 1998. Em 2003 Renault acrescentou a Master Propulsion (entre 3.5 e 6.5 toneladas). Master Propulsion é equipada com o motor 2.8 diesel que está disponível em três versões: 106hp, 125hp ou 146hp.

A nova Trafic (entre 2.5 e 2.8 toneladas) foi lançado em 2001 de setembro e eleita a Van do Ano 2002. Desenvolvido em sociedade com General Motors, a nova Trafic é produzida em Luton, REINO UNIDO e na planta da Nissan em Barcelona, Espanha.

### ***SupeRNova (Dacia)***

Dacia atua no mercado de veículo de passeio, com um sedan e wagon, derivado do R12 cria o *SupeRNova*, é o primeiro resultado da cooperação com Renault. *SupeRNova* é programado para sofrer restilizado em 2003. Mudanças vão interesse ambos os fins dianteiros e traseiros, como também desígnio interior. Modelos de Dacia é fabricado na planta de Pitesti em Romênia.

### ***SM3, SM5 (Renault de Samsung)***

Renault Samsung Motores venderam há pouco um modelo antigamente na Sul Coreia, o SM5, derivado do Nissan Máxima, que também deu origem a SM3. Compartilha a plataforma do Nissan Sylphy, o Sedan foi desenvolvido pela Aliança de Renault Nissan, o SM3 fixa contratos padrões de segurança, confiança, e desempenho no mercado coreano. São produzidos na da Coreia do Sul.

## PROMOÇÃO

*Ênfase: Tecnologia, competência, responsabilidade social.*

☞ Promoção Portas Abertas: trata-se de um evento promovido em toda a rede de concessionárias Renault onde a comunidade local é convidada a participar de diversas atividades recreativas, a montadora aproveita a oportunidade para fidelizar os clientes e se apresentar a clientes potenciais, durante o período de dez dias as concessionárias recebem a população que pode tentar a sorte de encontrar a chave que ligará um veículo além de ser presenteada com pequenos brindes e ao final do último dia são recolhidos as urnas com os cupons para a realização de sorteio (veículo), a empresa utiliza as informações dos cupons para a formação de mailing. A operação portas abertas costuma se realizar de duas a quatro vezes ao ano, conforme interesses da montadora de rede.

☞ Fórmula 1: com a participação em atividades no automobilismo a montadora busca por retornos financeiros e de imagem. A empresa se retirou após o incidente com a Williams só retornando quando possuía tecnologia que lhe trouxesse reconhecimento e desempenho compatível as líderes devemos lembrar que foi com motor Renault que Ayrton Senna foi campeão três vezes.

☞ Fórmula Renault e Copa Clio: além de servirem de laboratório para testes de veículos é um investimento em esporte que promove a marca por sua competência e excelência de desempenho.

☞ Desenvolvimento de tecnologia limpa de produção de veículos (célula de combustível renovável), a testando a preocupação da empresa com a preservação ecológica.

☞ Salão do Automóvel (Detroit, Frankfurt, Paris, São Paulo, Tóquio, etc), se faz presente em eventos do setor onde pode apresentar os conceitos de veículos que estão sendo desenvolvidos e podem ser avaliados pelos futuros consumidores.

☞ Patrocínio á pesquisa e preservação ambiental, como já mencionado a montadora desenvolve parcerias de pesquisa uma que podemos destacar na preservação ambiental da

fauna e flora no complexo Ayrton Senna com a colaboração da Universidade Federal do Paraná.

## PREÇO

*Ênfase: Valor percebido, posicionamento estratégico.*

✍ A política de preços não é publica, mas percebe-se uma forte tendência a posicionar os preços e veículos e serviços em uma posição intermediária.

✍ No atendimento ao cliente o item é tratado como resultado de uma série de benefícios oferecidos.

✍ Política de redução de IPI no Brasil alavancou vendas.

✍ Política de formação de preço busca atender três pontos: remuneração do acionista de 11,5%; posicionamento de mercado e margem do concessionário.

### 3.6) **AVALIAÇÃO DOS RESULTADOS**

#### **Lucro**

A fim 2002 de dezembro, Finanças de Renault informou renda líquida de 24.8 milhão de Euro (matriz), os ativos da matriz totalizam 2,769 milhão de Euro.

RCI Banque é ponto chave na estratégia da empresa uma vez que foi o mecanismo financeiro utilizado na viabilização da aliança Renault Nissan. O RCI grupo de Banque opera em 14 países na Europa Ocidental e a Europa Central (Polônia, República Tcheca, a Romênia) e três na América do Sul (o Brasil, Argentina e México). Abriu um escritório de vendas recentemente na Coreia do Sul. Em 2002 o RCI grupo de Banque financiou 32.7% das vendas de veículos da Renault e da Nissan nos países da Europa Ocidental onde a empresa está presente.

As ações da empresa apresentaram uma valorização superior ao índice padrão CAC 40 (o IBovespa da França) este é o sinal afirmativo a competência da empresa em administrar suas atividades de forma lucrativa para os acionistas. Enquanto a Renault teve uma valorização das ações de 302% (de 1996 a 2003) outras montadoras como a Volkswagen valorização de 107%(mesmo período) ou a Ford e GM com desvalorização que varia de 15% á 35%.

A análise tradicional de índices faz-se desnecessária já foi apresentada à perspectiva dos analistas financeiros que investem na empresa e possuem *Kwon-How* superior ao da pesquisadora.

## CONCLUSÃO

### 4.1) *Considerações Iniciais*

Este trabalho teve como intuito contribuir com o estudo do setor automotivo e através da análise de uma empresa observar a sistemática do processo de *marketing* de uma empresa do setor.

Embora muito já tenha sido escrito a respeito do setor, a análise proposta e realizada no presente trabalho busca cobrir uma lacuna existente no conhecimento de *marketing*. Neste intuito, foi apresentada uma breve revisão bibliográfica dos principais pontos de *marketing* e planejamento estratégico. Seguida de uma aplicação (estudo do processo de *marketing* da Renault).

### 4.2) *Análise dos dados obtidos*

A empresa aparenta estar em boa situação financeira e suas diretrizes e estratégias estão indicando uma excelência administrativa e perfeita sintonia com o mercado. Mas os resultados da operação na América Latina (Brasil e Argentina em especial) são preocupantes. No caso da Argentina o mercado e as condições econômicas do país colocam em cheque uma operação de sucesso de mais de 30 anos, mas em administração a capacidade de se adaptar é primordial e neste ponto levantamos a um possível problema de burocracia que pode estar prejudicando o bom andamento da atividade. No caso Brasil a situação também requer atenção embora no ano 2003 apenas 3 montadoras tenham encerrados suas atividades com resultados positivos (*Ford, Toyota, e Honda*) fato que prova há margens para uma empresa em fase pré operacional, assim como a Nissan – Renault possam obter resultados positivos. O

fato que gera maior inquietação é a série de incentivos que vem sendo contestados judicialmente e podem acarretar em perdas maiores para a organização.

#### 4.3) Recomendações para Futuros Trabalhos

A continuidade deste trabalho, sem dúvida alguma, deve contribuir no conhecimento da atividade do setor pode trazer dados contundentes das tendências do mercado que tanto fascina o homem e de tamanho impacto a economia mundial.

Recomenda-se a análise através de modelos que diferem do apresentado assim a análise pode ser enriquecida.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDERSON , JAMES C. & NAURUS JAMES C., *Business Marketing Management – Understading, creating and delivering* - Editora Prentice –Hall ,Inc; 1999.
- COBRA, MARCOS, *Marketing – Casos Brasileiros*, Editora Atlas S. A. São Paulo 1985.
- DOLLAN,ROBERT J., *Note on marketing strategy*, Havard Business School, November 2000.
- DRUCKER, PETER F. *A Nova Economia Mundial. In: As Fronteiras da administração: onde as decisões do amanhã estão sendo determinadas hoje*. São Paulo, Pioneira: 1989
- \_\_\_\_\_, Management and the World's Work. *Harvard Business Review*. Boston, sep./oct. 1988
- CURY, JOÃO WADY, *Agora carro também é brincadeira de menina*. Revista Quatro rodas, Editora Abril, Edição Especial,1999
- FOWLER, FÁBIO R. *Marketing estratégico e estratégia competitiva: Um modelo integrado de análise e sua aplicação em um caso*, Plano de Tese (Doutorado) 2002 USP- FEA , São Paulo -2002 .
- GRONROOS, CHISTIAN, *Marketing Gerenciamento de serviços*, A competição por serviços a hora da verdade, 5º Edição, Ed. Campos, 1993.
- KOTLER, PHILIP & ARMSTRONG, GARY; *Princípios de marketing; 7º edição; Livros técnicos e científicos Editora; 1998*.
- KOTLER, PHILIP, *Marketing - edição compacta; 1º edição; 4º triagem Editora Atlas; 1985*.
- \_\_\_\_\_, *Administração de Marketing - 4º edição Editora Atlas; 1996*.
- \_\_\_\_\_, *Marketing para o século XXI : Como criar, conquistar e dominar mercados - 5º edição Editora Futura; 1999*.
- \_\_\_\_\_, *The Millennium Edition* - , Prentice Hall, Nova Jersey, 2000.
- MARINHO, DENIS RIBEIRO; BELMONTE, FABIANE NUNES; MENECHINE, GUSTAVO DA COSTA; TIBÉRIO, RENATO DE SOUZA; *CF.048-Gestão de parcerias de risco (lições aprendidas);Enanpad, 2003*.
- NASSIF, LUIS , *A estratégia da Renault* , Folha de São Paulo , 15 de Maio de 1998.
- REZENDE, CYRO, *Economia Brasileira Contemporânea 3ªEdição, Editora. Contexto 1999*
- PONTES, Henrique J. L, *O problema estratégico*, Acessado em 10/12/2003 Disponível no site: <http://www.fepad.org.br/Documentos/O%20problema%20estrat%C3%A9gico.pdf>
- PORTER. MICHEL E. *Capital Disadvantage: America's Failing Capital Investment System*, Harvard Business Review, Sep./ Oct., 1992.

\_\_\_\_\_, *What is Strategy*, Harvard Business Review, Harvard Business School Publishing, November –December 1996.

TEIXERA, MANUEL, Nota sobre *Marketing* : os 8 P's do *marketing* mix , Acessado em 10/12/2003 Disponível no site:

[http://www.manuelteixeira.net/articles/documentos/oito\\_ps\\_do\\_mkt\\_mix.pdf](http://www.manuelteixeira.net/articles/documentos/oito_ps_do_mkt_mix.pdf).

Site:<http://www.renault.com> (acessado em 12/12/2003)

[http://www.renault.com.br/index\\_br.html](http://www.renault.com.br/index_br.html) (acessado em 20/12/2003)

<http://www.renaultsamsung.com/NewJsp/index.jsp> (acessado em 20/12/2003)