

Mudanças na distribuição automóvel europeia

por Vasco Eiriz e Natália Barbosa

RESUMO: Este estudo discute as mudanças em curso na distribuição automóvel europeia desencadeadas pela sua actual regulamentação. Reconhecendo que no sistema de negócios da indústria automóvel existem vários sectores que merecem análise, neste estudo de caso procede-se a um diagnóstico detalhado da situação actual e futura da distribuição automóvel na Europa. Na interpretação dos dados recolhidos em diferentes fontes documentais, utilizou-se um enquadramento conceptual vasto que envolve contributos da estratégia, marketing e economia industrial e da empresa. Na análise do sector discute-se a sua estrutura, dinâmica e crescimento, concorrência, e relações interempresariais de natureza horizontal e relações verticais no seio do sector da distribuição automóvel. Identifica-se ainda o processo de mudança em curso e discutem-se as implicações dessas mudanças para o sector.

Palavras-chave: Distribuição, Automóvel, Ambiente, Dinâmica Empresarial, Europa

TITLE: Changes in the European automotive distribution

ABSTRACT: This study discusses the ongoing changes in the European automotive distribution driven by its current regulation. It recognises that the automotive business system comprises several sectors that deserve analysis and carries out a case study with a detailed diagnosis of the current and future state of the automotive distribution in Europe. In interpreting data collected from several documental sources, the study applies a broad conceptual framework that comprises contributions from the strategy, marketing and industrial economics literatures. In this analysis we discuss the structure, dynamics and growth, competition and horizontal interorganisational relationships and vertical relationships within the automotive distribution sector. It also identifies the ongoing changing process and discusses the implications of those changes for the sector.

Key words: Distribution, Automotive, Environment, Industrial Dynamics, Europe

TITULO: Cambios en la distribución automóvil europea

RESUMEN: En este estudio se discute los cambios en curso en la distribución automóvil europea debido a su actual legislación. Reconociendo que en el sistema de negocio de la industria de la automoción existen varios sectores que merecen un analice, en este estudio de caso procedemos a un diagnostico detallado de la situación actual y futura en la distribución automóvil en Europa. En la interpretación de los datos obtenidos en diferentes fuentes documentales, será usado un cuadro conceptual vasto que implica contribuciones de la estrategia, marketing y economía industrial y de la empresa. En el analice del sector se discute su estructura, dinámica y crecimiento, competencia, y relaciones inter-empresariales de naturaleza horizontal y relaciones verticales en el seno del sector de distribución automóvil. También se puede identificar el proceso de cambio en curso y se discuten las implicaciones de ese cambio para el sector.

Palabras clave: Distribución, Automóvil, Ambiente, Dinámica Empresarial, Europa

O automóvel é considerado um bem em torno do qual subsistem diferentes sectores industriais, comerciais e de serviços. A distribuição é uma das actividades a jusante da construção do automóvel que tem assumido grande importância. Este estudo procura compreender as mudanças na distribuição automóvel europeia havidas nos últimos anos. Em particular, com o fim da regulamentação vigente no sector e a entrada em vigor do Regulamento n.º 1400/2002 da Comissão Europeia (CE), criaram-se expectativas de mudança que nalguns casos tiveram já tradução prática e noutros casos tratam-se de mudanças em curso cuja avaliação está ainda por fazer. Neste trabalho procede-se a um diagnóstico completo do estado do sector antes da nova regulamentação, descrevem-se e explicam-se as mudanças em curso, e avaliam-se os seus impactos reais e potenciais.

O estudo da distribuição automóvel europeia traduz-se num caso particularmente interessante e relevante para compreender algumas teorias e conceitos nucleares em estratégia, marketing e economia industrial e da empresa. Este estudo de caso afigura-se rico para compreender o ambiente em que operam as empresas de um dado sector, mostra de que forma os circuitos de distribuição podem ser geridos e, finalmente, evidencia a estrutura e dinâmica de um sector.

O texto começa por efectuar o enquadramento teórico que informa a análise das mudanças na distribuição automóvel europeia. De seguida, descreve o método e dados usados no estudo do caso. As características da distribuição automóvel na Europa são detalhadamente analisadas mais adiante e constituem o ponto de partida para

discutir a evolução e mudanças induzidas pela alteração da regulamentação do sector. O texto termina com a discussão das implicações do caso e conclusão.

Enquadramento teórico

A compreensão do ambiente em que uma organização exerce a sua actividade é reconhecidamente um aspecto importante para a tomada de decisões, particularmente quando estão em causa escolhas estratégicas que afectam a posição da organização nesse ambiente. Nesta análise ambiental, é prática comum identificar variáveis político-legais, económicas, sócio-culturais, tecnológicas e ecológico-ambientais que afectam ou poderão vir a influenciar a posição futura da organização.

De entre os diferentes níveis ambientais (local, nacional, regional e global), os níveis regional (e.g. União Europeia) e global têm adquirido uma importância crescente em muitos sectores. Os factores que estão na base da globalização desses sectores podem ser categorizados em factores de mercado, custos, concorrência e factores relacionados com políticas públicas (Yip, 1989).

No estudo do ambiente, o modelo das cinco forças competitivas (Porter, 1980) oferece um enquadramento particularmente rico para compreender os factores que influenciam a posição da organização no seu sector. Além dessas cinco forças (rivalidade intra-sectorial; poder negocial dos clientes; poder negocial dos fornecedores; ameaças de novos concorrentes; e ameaça de produtos substitutos), deve ser ponderado o papel que o Estado exerce sobre as forças em questão através das suas decisões de política pública.

Vasco Eiriz

veiriz@eeg.uminho.pt

Doutor em Gestão (Univ. de Manchester). Professor de Gestão Estratégica e Empreendedorismo na Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

PhD in Management (Univ. of Manchester). Professor of Strategic Management and Entrepreneurship at the Management and Economics School, University of Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Doctorado en Gestión (Univ. de Manchester). Profesor de Gestión Estratégica y Emprededorismo en la Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Natália Barbosa

natbar@eeg.uminho.pt

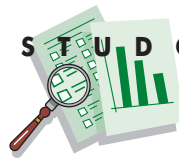
Doutora em Economia (Univ. de Manchester). Professora de Economia na Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

PhD in Economics (Univ. of Manchester). Professor of Economics at the Management and Economics School, University of Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Doctorada en Economía (Univ. de Manchester). Profesora de Economía en la Escola de Economia e Gestão, Universidade do Minho, Gualtar, Braga, Portugal.

Recebido em Setembro de 2007 e aceite em Fevereiro de 2008.

Received in September 2007 and accepted in February 2008.



Atendendo a que cada sector possui a sua dinâmica própria, então faz sentido equacionar diferentes modelos de mudança e evolução sectorial (McGee e Thomas, 1986; McGee *et al.*, 1995; McGahan, 2000). Para compreender os motivos que justificam que um dado sector num determinado país ou região seja mais competitivo que o sector congénere noutro país ou região, podemos, então, recorrer aos determinantes da competitividade (Porter, 1990): condições dos factores de produção; condições da procura; estratégia, estrutura e rivalidade; e indústrias relacionadas e de suporte.

Os movimentos de integração horizontal e/ou vertical têm adquirido uma relevância crescente na reestruturação de muitos sectores. Eles tendem a contribuir para o aumento da concentração numa dado sector e, conseqüentemente, para o reforço do papel das empresas instaladas na dinâmica empresarial.

A escolha dos canais de distribuição é um tipo de decisão relevante. Para melhor compreendermos a distribuição automóvel europeia, são relevantes os contributos da literatura sobre canais de distribuição publicados desde os anos 1970 em tópicos como o conflito, poder e relações interorganizacionais que se estabelecem entre dois ou mais membros de um canal de distribuição (Stern, 1969; Rosenberg e Stern, 1971; El-Ansary e Stern, 1972).

No relacionamento entre membros de um canal de distribuição, um dos membros pode perceber outro membro como possuindo um comportamento que limita ou impede o alcance dos seus objectivos, resultando daí um conflito, conceito que tem merecido grande atenção na literatura sobre canais de distribuição (Etgar, 1979; Kaufmann e Rangan, 1990; Dant e Schul, 1992). Noutras ocasiões, o entendimento é profícuo e geram-se relações duradouras e mutuamente benéficas baseadas na confiança e empenho das partes (Anderson e Narus, 1990; Morgan e Hunt, 1994).

Por sua vez, o paradigma clássico da economia industrial enfatiza o papel da estrutura de um sector no condicionamento do comportamento das empresas que nele operam e, por sua vez, no seu desempenho. Diferenças na estrutura (aferida através do número e dimensão relativa das empre-

sas) e no comportamento das empresas explicam diferenças de desempenho.

A entrada de novos rivais é dificultada por factores exógenos, como sejam a existência de economias de escala conjugada com a dimensão do mercado, a relevância dos custos irreversíveis associados à tecnologia, a diferenciação do produto e o funcionamento do mercado de capitais (Bain, 1956). Pode ainda ser condicionada por factores endógenos que dependem directamente do comportamento das empresas instaladas no que concerne, por exemplo, a investimentos em promoção e em investigação e desenvolvimento (Sutton, 1991). Estes factores tendem a contribuir negativamente para a dinâmica empresarial de um dado sector, quer pela via da redução da entrada de novas empresas, quer pelo aumento dos custos de mobilidade intra-sectorial (Caves e Porter, 1977) e de saída de mercado.

A análise da dinâmica empresarial remete-nos ainda para questões relativas aos movimentos de integração. Os movimentos de integração horizontal e/ou vertical têm adquirido uma relevância crescente na reestruturação de muitos sectores. Eles tendem a contribuir para o aumento da concentração numa dado sector e, conseqüentemente, para o reforço do papel das empresas instaladas na dinâmica empresarial.

Método e dados

Metodologicamente, este estudo de caso recorre à análise documental como técnica principal de recolha e tratamento de dados. Os documentos utilizados foram: actos legislativos da CE; documentos e estudos produzidos para apoiar a produção e interpretação das normas europeias; documentos sobre a distribuição automóvel e sectores relacionados obtidos junto de empresas de consultoria (McKinsey e Autopolis), associações sectoriais (*Association des Constructeurs Européens d'Automobiles* e *Organisation Internationale des Constructeurs d'Automobiles*), centros universitários de investigação especializados no automóvel (*Center for Automotive Industry Research* da Cardiff University), publicações especializadas em negócios que acompanham os sectores em causa (*Economist*, *Financial Times*) e outros meios especializados nos sectores relacionados com o automóvel (*Automotive News*, *Just-Auto*).

Este estudo de caso beneficia ainda do acompanhamento do sector que os autores vêm efectuando ao longo dos anos, bem como da experiência acumulada na análise de outros sectores traduzida na elaboração de um guia de apoio à análise estratégica de um sector (Eiriz e Barbosa, 2004), que serviu de apoio ao estudo do presente caso.

Sistema de distribuição automóvel na Europa

Na análise das características do sistema de distribuição automóvel na Europa, é possível identificar dois canais: um canal autorizado e um canal independente (ver Figura 1).

A oferta predominante do canal e a heterogenidade dos operadores no seio de cada canal distinguem de forma clara os dois canais.

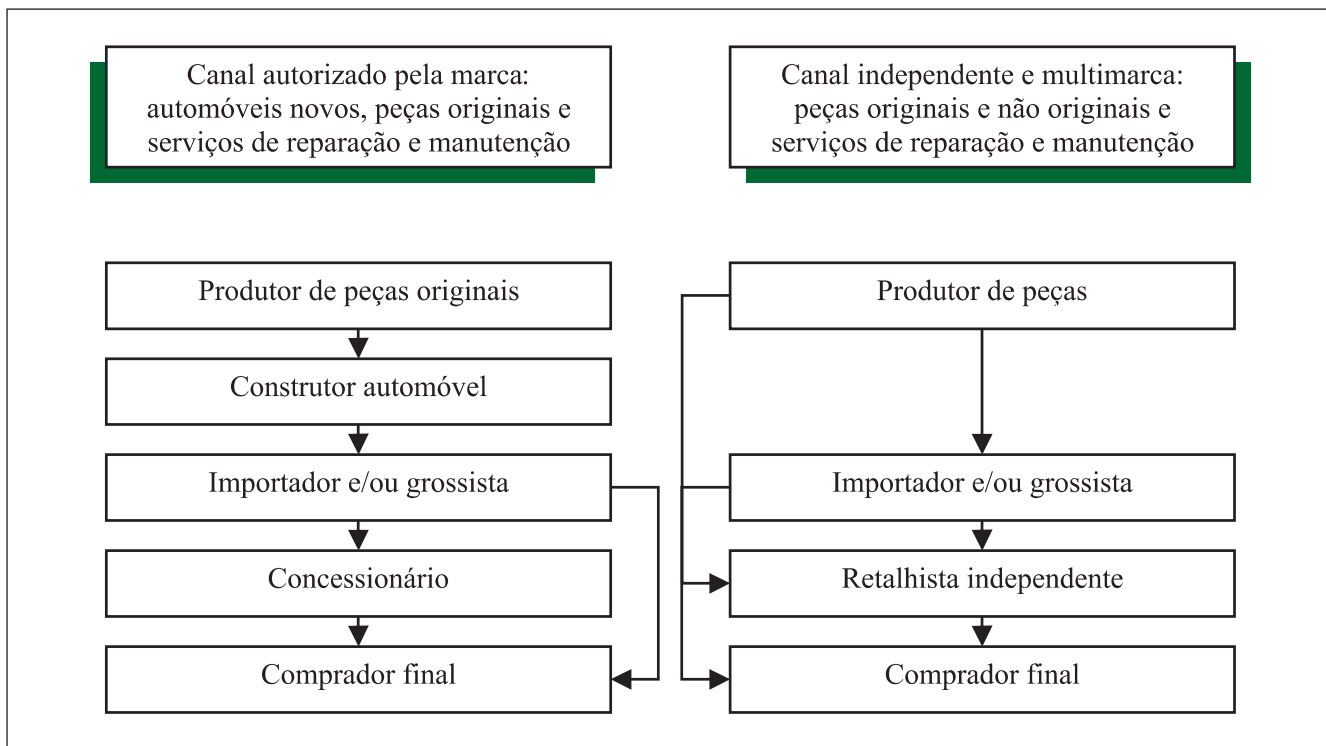
• **Oferta**

No canal autorizado, a oferta é constituída fundamentalmente por veículos automóveis novos, produtos esses que

são posteriormente complementados pela oferta de peças originais da mesma marca e por serviços autorizados de manutenção e reparação. Tradicionalmente, cada distribuidor (grossista ou retalhista) só está autorizado a representar uma marca ou, no máximo, um conjunto de marcas do mesmo construtor automóvel. Isto torna todo o canal especializado nessa marca e/ou construtor. Na UE, entre 75 e 80% dos distribuidores representam uma só marca, sendo de assinalar que é nos países nórdicos onde existem proporcionalmente mais distribuidores multimarca.

O canal independente especializa-se na oferta de peças e serviços de reparação e manutenção. As peças dizem-se originais quando ostentam a marca do construtor automóvel. Peças não originais são aquelas que não possuem marca ou então ostentam a marca do produtor de peças. Neste canal são oferecidos os dois tipos de peças, mas é nas peças não originais que a oferta do canal independente mais se diferencia do canal autorizado. A maior utilização de peças não originais é, aliás,

Figura 1
Sistema de distribuição automóvel na Europa



Fonte: Elaborado pelos autores

um dos factores que permitem a este canal praticar preços nos seus serviços inferiores aos do canal autorizado.

Além da diferença de preço, deve também registar-se o facto de que, por norma, o canal autorizado oferece todos os serviços de manutenção e reparação, enquanto no canal independente há uma maior especialização num único tipo de serviço ou num conjunto limitado de serviços de maior consumo (e.g., pneus, mudança de óleo, manutenção de travões) disponibilizados, contudo, em horários e locais de maior conveniência (e.g., sábados à tarde em locais de maior proximidade ou em supermercados).

• Heterogeneidade de operadores

Apesar da Figura 1 identificar devidamente a profundidade do canal e os tipos de operadores, na Europa há uma grande heterogeneidade de empresas para cada tipo de operador. A nossa atenção concentra-se nas principais características dos importadores, distribuidores e compradores finais.

No canal autorizado, o tipo de «importadores» varia entre países e marcas do mesmo construtor automóvel. No país de origem do construtor, este nível do canal é por norma inexistente. Nos restantes países, a importação é assegurada na maior parte dos casos por subsidiárias dos construtores ou, mais raramente, por empresas autónomas. No caso dos importadores de peças, o seu nível de integração vertical com produtores é menor. Tendencialmente, a importação é assegurada por empresas autónomas.

Com raras excepções, no canal autorizado o construtor e/ou importador não detêm redes de retalho. A existência simultânea de «distribuidores» grossistas e retalhistas varia, contudo, com o país e a marca. Países como França, Itália e Espanha caracterizam-se por possuírem sistemas de distribuição de maior profundidade onde subsistem os dois tipos de operadores e o número de grossistas em comparação com o número de retalhistas é maior. Noutros países, como a Alemanha, Reino Unido, Holanda, Portugal, Grécia, Irlanda e Dinamarca, a profundidade do canal é menor. Em termos de marcas, a Seat, Citroën, Honda, BMW e Renault são geralmente conotadas como marcas com canais menos profundos, enquanto a Mercedes-Benz, Fiat, Volkswagen e Toyota utilizam canais mais profundos.

Quando existem distribuidores grossistas, é frequente estes também deterem redes de retalho ou efectuarem vendas directas. O retalho é por norma assegurado por um número elevado de pequenas e médias empresas. As vendas por concessionário variam muito de país para país, mas, em média, em 1998, cada distribuidor da UE vendia entre 95 veículos na Suécia e 422 em Itália. Os países com concessionários mais pequenos são, além da Suécia, os restantes países nórdicos, Grécia, França, Bélgica e Áustria. A Alemanha e Holanda possuem concessionários de dimensão média, enquanto países como Reino Unido, Irlanda, Itália, Portugal e Espanha são considerados mercados com concessionários de dimensão superior à média.

A imposição suplementar de critérios quantitativos reduz drasticamente o potencial de rivalidade intra-sectorial e reforça substancialmente o poder dos importadores e/ou construtores sobre os retalhistas de tal forma, que é possível afirmar que são eles que escolhem o tipo e a localização dos clientes de cada concessionário que integra a rede de distribuição retalhista.

A prestação de serviços de manutenção e reparação por parte do concessionário utilizando peças originais da marca do construtor é um dos requisitos geralmente exigidos pelos importadores e/ou construtores. Até 2002, os construtores automóveis e/ou importadores implementavam os seus canais de distribuição de forma selectiva e exclusiva. Através da distribuição selectiva, um construtor ou importador define critérios para seleccionar os seus concessionários. Estes critérios de selecção podem ser de natureza qualitativa (e.g., adequação das instalações a normas gráficas e de espaço, fornecer serviços pós-venda de acordo com determinadas especificações, respeitar regras de comunicação e publicidade e empregar certo tipo de profissionais) ou quantitativa. Além disso, é impedida a comercialização de bens e serviços a revendedores que não façam parte da rede de distribuição seleccionada.

Como consequência da especificação de critérios qualitativos ao nível da prestação de serviços, o canal autorizado incorpora na sua oferta a venda de automóveis e serviços

pós-venda, apesar de se tratarem de negócios distintos. Ainda que se possa advogar que este sistema pode gerar benefícios para o comprador, um dos aspectos nocivos em termos de concorrência é a elevação das barreiras à entrada decorrente da obrigação de associar diferentes negócios.

Além de critérios qualitativos, os importadores e/ou construtores tendem também a definir critérios quantitativos através dos quais limitam o número de retalhistas. Estes critérios envolvem, nomeadamente, a definição de um número máximo de retalhistas por mercado geograficamente delimitado e/ou a imposição de determinados objetivos de vendas.

Importa notar que estes dois tipos de critérios são complementares. Só por si, os critérios qualitativos não impediriam a entrada de novos retalhistas. Contudo, a imposição suplementar de critérios quantitativos reduz drasticamente o potencial de rivalidade intra-sectorial e reforça substancialmente o poder dos importadores e/ou construtores sobre os retalhistas de tal forma, que é possível afirmar que são eles que escolhem o tipo e a localização dos clientes de cada concessionário que integra a rede de distribuição retalhista.

Através da distribuição exclusiva, um importador e/ou construtor possui a prerrogativa de escolher um concessionário para operar de forma exclusiva num mercado geograficamente delimitado. Desta forma, o concessionário tem a exclusividade desse mercado e deve concentrar os seus esforços nele, sendo impedido de abrir representações noutros territórios ou efectuar contratos de representação ou revenda com operadores de outros territórios. Como esforço suplementar de exclusividade, as restrições colocadas pelos importadores e/ou construtores incluem também limitações em termos da utilização de ferramentas de marketing que fomentem a conquista de clientes de outros territórios.

No canal independente, não é comum haver integração vertical de distribuidores grossistas e retalhistas. Há também a registar uma grande variedade de retalhistas independentes. Há retalhistas independentes que actuam com uma única oficina ou com um pequeno número de oficinas, enquanto outros operadores independentes actuam com redes extensas de oficinas, por vezes em vários países e suportadas numa marca própria. De entre as redes de retalhistas independentes há operadores detidos por constru-

tores automóveis, circunstância em que a sua classificação como independente é discutível, mas aceitável quando essas redes actuam com outras marcas (e.g., a Rapid Fit é detida pela Ford). Há ainda operadores detidos por outros grupos, nomeadamente grandes distribuidores. A presença destas redes independentes varia muito de país para país, mas é particularmente forte em França e no Reino Unido. A principal diferença deste canal em relação ao canal autorizado é o facto dos operadores, ao contrário dos concessionários, prestarem serviços a veículos de diferentes marcas.

No que concerne aos «compradores finais», existem fundamentalmente dois tipos: compradores individuais e compradores organizacionais. No caso dos compradores organizacionais, há uma diferença importante entre a compra organizacional para consumo directo e a compra organizacional para aluguer de veículos. Consoante o tipo de comprador, poderão existir mais ou menos vendas directas. Por exemplo, vendas directas efectuadas pelo importador e/ou construtor são comuns quando o comprador é uma empresa de aluguer de automóveis. Outros segmentos de mercado em que existem vendas directas incluem os colaboradores dos próprios construtores nos países em que existem fábricas instaladas, fornecedores, forças armadas, operadores de transportes e outros grupos de clientes que encomendam grandes quantidades. O fenómeno das vendas directas efectuadas pelos construtores pode, em alguns países europeus, atingir 20% das vendas de um construtor sendo que, no caso do Reino Unido, a percentagem das vendas directas atinge valores ainda maiores.

Como padrão geral de comportamento, é comum que no decurso do período de garantia do automóvel, o consumidor recorra preferencialmente aos serviços de um concessionário, mudando-se para retalhistas independentes após terminado o período da garantia. Estima-se que nos serviços de manutenção e reparação cada um dos dois canais possuam uma quota de aproximadamente 50%. No entanto, quando analisado o mercado das viaturas com menos de quatro anos, a quota do canal autorizado aproxima-se dos 80%.

A Tabela 1 resume as características mais relevantes dos dois canais de distribuição.

Tabela 1
Comparação dos canais de distribuição

Características	Canal autorizado	Canal independente
Oferta	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Automóveis novos ▪ Peças originais e serviços de reparação e manutenção ▪ Serviço completo ▪ Diferenciação pela marca ▪ Preço superior 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peças originais e não originais e serviços de reparação e manutenção ▪ Serviços limitados podendo ser mais ou menos especializados (eg: pneus, óleo, chapa e pintura) ▪ Diferenciação pela conveniência e rapidez ▪ Preço inferior
Custos de mudança para o comprador final	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elevados durante o período de garantia do automóvel 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Baixos
Poder e controlo do canal	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construtor automóvel e/ou importador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Repartido verticalmente pelos vários operadores
Importador	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Subsidiárias dos construtores automóveis ▪ Empresas autónomas mas com elevada dependência dos construtores 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Empresas autónomas
Retalhistas	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Distribuição selectiva ▪ Distribuição exclusiva ▪ Elevada dependência do importador 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Independente (individual ou cadeia retalhista)
Compradores finais	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mercado de <i>leasing</i> ▪ Comprador organizacional ▪ Comprador individual 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Comprador individual ▪ Comprador organizacional ▪ Mercado de <i>leasing</i>

Fonte: Elaborado pelos autores

Evolução do sistema de distribuição europeu

Durante décadas, a distribuição automóvel europeia foi objecto de um regime de excepção às regras de livre concorrência definidas no Tratado da Comunidade Europeia. Pela sua relevância e impacto no actual estado da distribuição automóvel europeia, importa destacar dois regulamentos. Trata-se do Regulamento (CE) n.º 1475/95 de 28 de Junho, e do Regulamento (CE) n.º 1400/2002 de 31 de Julho, que substituiu o anterior regulamento e que vigora até 2010.

Nos últimos anos, a prática empresarial veio revelar que os resultados alcançados no sector da distribuição automóvel europeia ficaram aquém dos objectivos de livre concorrência e protecção do consumidor que a política europeia estabelece no artigo 81.º do Tratado da Comunidade Europeia. Este resultado insatisfatório adveio dos acordos de distribuição permitidos pelo regulamento de 1995 que limitaram seriamente as opções estratégicas dos distribuidores, em particular impedindo que pudessem expandir-se para novos mercados (e.g., outros territórios, cidades ou países)

ou oferecessem produtos rivais de outras marcas. Em consequência, a entrada no mercado de outros formatos de venda e distribuição (nomeadamente distribuidores multimarca e Internet) foi impedida pelos construtores através das cláusulas contratuais impostas nos acordos de distribuição. Desta barreira resultou um menor poder de comparação e escolha por parte do comprador final que se viu sempre impedido de aceder a retalhistas que, num mesmo espaço, efectuassem ofertas de produtos rivais de diferentes marcas.

Por outro lado, a prática instituída no sector em que todos os distribuidores autorizados de uma dada marca num dado país obtinham a mesma margem de comercialização e o mesmo tipo de descontos levou a uma uniformização da política de preços, limitando seriamente a concorrência com base no preço. Em consequência, o poder dos construtores e/ou importadores sobre os distribuidores autorizados manteve-se sempre elevado, limitando a rivalidade intramarca e as opções de escolha por parte dos compradores finais.

No que respeita à concorrência nos serviços pós-venda, as

garantias fornecidas pelos construtores acabam por funcionar como um custo de mudança para o comprador. Durante o período da garantia, o comprador sente-se na obrigação de recorrer exclusivamente aos serviços de concessionários pois, se não o fizer, perde o direito a essa garantia. Se atendermos a que os períodos de garantia na Europa têm aumentado devido, por um lado, às melhorias de qualidade e durabilidade dos produtos e à pressão da concorrência, e, por outro, por imposição legal, então a restrição à concorrência torna-se ainda mais duradoura. Como consequência, a concorrência nos serviços pós-venda só é efectiva após o período de garantia, altura em que se anula o custo de mudança.

Resulta daqui que a distribuição automóvel vigente até 2002 na Europa apresentava as características seguintes.

- **Baixa rivalidade intramarca e elevada dependência dos retalhistas**

A rivalidade entre distribuidores autorizados da mesma marca era praticamente inexistente. Esta limitação decorre sobretudo dos acordos de distribuição impostos pelos construtores baseados na selectividade e exclusividade, dois princípios que tornam os retalhistas dependentes do construtor automóvel. Um outro efeito nocivo dos acordos de distribuição foi o de impedirem a criação de novos formatos de distribuição.

- **Vendas transfronteiriças limitadas**

A baixa ou inexistente rivalidade intramarca acentuava-se sobremaneira nas vendas transfronteiriças. De facto, sempre que um comprador pretendia adquirir um automóvel fora do seu país de origem, além de se confrontar com sistemas fiscais distintos, encontrava barreiras várias como, por exemplo, dificuldade em que um distribuidor de outro país aceitasse a encomenda, tempos de entrega mais demorados ou cancelamento de acordos.

- **Baixa rivalidade nos serviços pós-venda**

O facto dos construtores limitarem a autorização da prestação de serviços pós-venda aos retalhistas integrados na sua rede de distribuição, restringia seriamente a rivalidade entre o canal autorizado e o canal independente. Pelo

menos durante o período de garantia do automóvel, esta restrição reduzia significativamente o poder de escolha do comprador, algo que se agravava à medida que o período de garantia era alargado por motivos de obrigatoriedade legal ou de prática comercial. Esta barreira à entrada de retalhistas independentes tornava-se ainda mais forte se atendermos a que a utilização do mesmo canal autorizado para as vendas de automóveis e prestação de serviços (associação efectuada por via contratual) permitia que os concessionários integrassem os serviços pós-venda na sua oferta de veículos novos.

Confrontada com estas limitações, a CE entendeu prosseguir com uma política para o sector que o aproximasse da livre concorrência. O principal resultado desta política traduziu-se na elaboração do Regulamento (CE) n.º 1400/2002. Embora estejam ainda por avaliar os seus efeitos, este regulamento está a desencadear mudanças na distribuição automóvel europeia (ver Tabela 2, p. 52).

- **Desagregação do canal autorizado**

Com a nova regulamentação, deixou de ser possível que um importador exija a integração da venda de automóveis e da prestação de serviços pós-venda num mesmo contrato de distribuição. O canal de vendas de automóveis deixou de estar agregado ao canal de prestação de serviços pós-venda. Passaram a existir dois contratos, de tal forma que um distribuidor tem a liberdade de operar num só mercado ou nos dois mercados em simultâneo.

- **Escolha entre distribuição selectiva e distribuição exclusiva**

Como vimos anteriormente, os importadores e/ou construtores associavam a distribuição selectiva à distribuição exclusiva impondo, desta forma, sérias restrições à rivalidade entre concessionários. Com a regulamentação actual, a partir de Outubro de 2005, o sistema de distribuição exclusiva deixou de ser permitido. Continua, em todo o caso, a ser possível a imposição de critérios qualitativos (quando a quota de mercado do construtor for inferior a 30%) e quantitativos (quando a quota de mercado do construtor for inferior a 40%) de selecção de concessionários para o mercado de venda de veículos automóveis. Nos serviços pós-venda e

Tabela 2
Mudanças introduzidas pelo regulamento de 2002

Características	Antes	Depois
Distribuição selectiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim
Distribuição exclusiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Sim 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não, terminou em 1 de Outubro de 2005
Retalho multimarca autorizado	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permitido mas existiam grandes desincentivos para os retalhistas 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Permitido mediante condições colocadas aos retalhistas menos exigentes que anteriormente
Peças sobressalentes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Peças originais comercializadas predominantemente pelo canal autorizado ▪ Peças não originais comercializadas praticamente em exclusivo pelo canal independente 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Liberdade de qualquer operador comercializar peças originais ▪ Canal autorizado possui maior liberdade de comercializar peças não originais
Prestação de serviços autorizados	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Restringida ao canal autorizado e vedada ao canal independente ▪ Acesso à informação técnica limitado aos distribuidores autorizados 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior acesso do canal independente através de ‘parceiros autorizados’ ▪ Maior acesso à informação técnica
Associação entre a venda de automóveis e a prestação de serviços pós-venda	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O construtor impõe a associação ao concessionário 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O concessionário pode, mas não é obrigado a actuar em simultâneo no mercado da venda de automóveis e prestação de serviços pós-venda. Pode optar por um só dos dois mercados. Caso opte exclusivamente pela venda de automóveis, deverá realizar acordos de prestação de serviços com outros operadores.
Interdependência e equilíbrio de poder	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Menor ▪ O construtor é a parte mais poderosa 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Maior ▪ O construtor perde poder em favor dos distribuidores e dos compradores
Concorrência	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre sistemas de distribuição verticais dominados por diferentes construtores automóveis ▪ Rivalidade intramarca quase inexistente ▪ Baixa ameaça de entrada de novos concorrentes 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Entre sistemas de distribuição verticais com maior equilíbrio de poder entre operadores ▪ Maior rivalidade intramarca ▪ Ameaça de entrada de novos concorrentes é maior

peças, podem aplicar-se apenas critérios qualitativos (quando a quota de mercado do construtor for inferior a 30% do mercado de serviços e peças da sua marca).

• **Reforço da posição do canal independente e maior poder de escolha do comprador final**

Uma das formas de fomentar a concorrência entre operadores no sistema de distribuição decorre da possibilidade dos compradores finais de automóveis novos puderem, durante o período da garantia, recorrer aos serviços pós-venda de outros retalhistas («parceiros autorizados») sem perderem a garantia que usufruem. Por outro lado, os contratos de venda de automóveis não podem conter cláusulas que restrinjam a escolha de serviços pós-venda por parte do comprador. Afim de garantir condições de igualdade entre todos os retalhistas, os construtores automóveis e/ou importadores devem permitir o acesso dos retalhistas independentes autorizados à formação e informação técnica necessária para uma adequada prestação de serviços. Os distribuidores independentes veem assim reforçada a sua posição competitiva perante os distribuidores autorizados.

• **Maior independência dos concessionários em relação aos construtores**

Esta mudança decorre dos factores que a seguir se explicam: distribuição multimarca; exclusividade territorial; liberdade contratual entre retalhistas; e utilização de peças não originais.

Distribuição multimarca

A partir de 1 de Outubro de 2003, um concessionário passou a poder comercializar marcas de diferentes construtores ainda que mediante condições estabelecidas pelos importadores ou construtores. A imposição de condições pouco atractivas para o distribuidor no que concerne ao retalho multimarca (e.g., dispôr de instalações e gestão separada por marcas; comercializar cada marca através de diferentes entidades jurídicas) deixou de ser possível. Adicionalmente, um construtor não pode exigir que um distribuidor autorizado lhe compre mais de 30% das suas compras totais. Desta forma, os restantes 70% permitem acomodar pelo menos

mais três construtores, significando que, no limite, um distribuidor poderá representar até quatro construtores ou, eventualmente, um número superior (se porventura alguns dos construtores não colocarem aquela percentagem tão elevada).

Exclusividade territorial

A exclusividade territorial dos retalhistas terminou em 1 de Outubro de 2005. Significa isto que, deste então, qualquer retalhista passou a poder alargar as suas operações a qualquer território no seio da UE, algo que, dependendo das estratégias adoptadas pelos operadores, pôde trazer implicações profundas para o seu posicionamento.

Liberdade contratual entre retalhistas

De forma complementar ao fim da exclusividade territorial, passou a ser permitido que um concessionário transfira os seus direitos contratuais para outros concessionários da mesma marca sem a autorização do importador ou construtor. Esta transferência pode ser efectuada sobre diferentes modalidades, desde simples acordos comerciais até à aquisição de empresas.

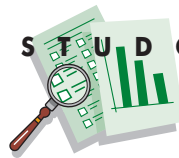
Utilização de peças não originais

Um concessionário que preste serviços de manutenção e reparação não pode ser impedido, por parte do construtor e/ou importador, de utilizar peças que não sejam da marca que representa. Quando muito, o retalhista pode ser obrigado a adquirir ao importador e/ou construtor no máximo 30% das vendas totais de peças.

Implicações e conclusão

As mudanças identificadas na distribuição automóvel europeia favorecem a produção de impactos reais e potenciais, nomeadamente ao nível do aumento da rivalidade entre operadores e maior escolha por parte dos compradores. A identificação das principais implicações decorrentes dessas mudanças discute-se a seguir.

Diminuição das barreiras à entrada no mercado de venda de automóveis e no mercado de prestação de serviços pós-venda, contribuindo para o aumento da concorrência. Paulatinamente começam a surgir novos ope-



radores, incluindo grandes superfícies de distribuição automóvel. Um retalhista independente que cumpra os requisitos para prestação de serviços do construtor pode tornar-se num «parceiro de serviços», levando a um aumento significativo da rivalidade nos serviços pós-venda.

Ao optar pela distribuição selectiva, o importador mantém controlo sobre a rede de distribuição em aspectos como, por exemplo, a identidade de marca e padrões de qualidade, aspectos que também podem beneficiar o consumidor. O importador deixa de poder impor a exclusividade territorial, criando-se condições para a expansão e consolidação dos concessionários e diminuição do desequilíbrio entre construtores e concessionários. Espera-se que a rivalidade intramarca entre concessionários se accentue.

Rivalidade acrescida deverá permitir que os distribuidores independentes reforcem a sua posição competitiva perante os distribuidores autorizados. Os compradores finais de automóveis novos podem, durante o período da garantia, recorrer aos serviços pós-venda de «parceiros de serviço», um novo tipo de operador que surge no sector e que pode contribuir para diluir a dicotomia entre canal autorizado e canal independente. O advento de novos formatos de distribuição e o acréscimo da rivalidade entre operadores instalados dos dois canais, deverá contribuir para um maior poder de escolha e aumento das opções do comprador final, tanto no mercado de automóveis como de serviços.

Como ocorrerá uma redução substancial das barreiras à distribuição multimarca, espera-se que os formatos de distribuição multimarca se expandam. Com o fim da exclusividade territorial, um concessionário pode expandir a sua rede de distribuição através de crescimento orgânico ou através de estratégias interorganizacionais que envolvam alianças, fusões e aquisições. Espera-se que a rivalidade intramarca aumente, bem como a dimensão média dos operadores e a concentração no retalho.

A maior abertura à utilização de peças não originais deverá contribuir para a redução da dependência dos concessionários em relação aos construtores. A fim de contrabalançar a sua perda de poder, os construtores continuarão a

reforçar as suas redes de distribuição de tal forma que limitem a ameaça de entrada de grandes retalhistas na distribuição automóvel. Nesta linha não são de excluir movimentos de integração vertical a jusante por parte de alguns construtores em alguns países.

Em síntese, o estudo da distribuição automóvel europeia releva-se particularmente interessante, na medida em que permite analisar como os diferentes operadores ajustam as suas estratégias às mudanças ambientais introduzidas por alterações da regulamentação específica do sector. Torna-se necessário acompanhar a evolução futura do sector de forma a ponderar se os objectivos da actual regulamentação foram alcançados ou distorcidos pela própria dinâmica do mercado.

Dando resposta a esta necessidade, a CE elabora até 31 de Maio de 2008 um relatório de acompanhamento e avaliação sobre o regulamento actualmente em vigor. Este relatório será uma peça importante para avaliar se as mudanças na distribuição automóvel europeia antecipadas neste estudo se verificaram de facto. Será também importante para ajuizar sobre os impactos reais dessas mudanças e da necessidade do sector continuar a gozar de um regime de excepção ou se, pelo contrário, o sector evoluirá no sentido de se lhe aplicarem integralmente as regras da livre concorrência estabelecidas no tratado europeu. ■

Referências bibliográficas

- ANDERSON, J. C. e NARUS, J. A. (1990), «A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships». *Journal of Marketing*, vol. 54(1), pp. 42-58.
- BAIN, J. S. (1956), **Barriers to New Competition**. Harvard University Press, Cambridge, MA.
- CAVES, R. E. e PORTER, M. E. (1977), «From entry barriers to mobility barriers: conjectural variations and contrived deterrence to new competition». *Quarterly Journal of Economics*, vol. 91, pp. 241-261.
- DANT, R. P. e SCHUL, P. L. (1992), «Conflict resolution processes in contractual channels of distribution». *Journal of Marketing*, vol. 56(1), pp. 38-54.
- EIRIZ, V. e BARBOSA, N. (2004), **Guia de Apoio à Análise Estratégica de um Sector**. Universidade do Minho, Braga.
- EL-ANSARY, A. I. e STERN, L. W. (1972), «Power measurement in the distribution channel». *Journal of Marketing Research*, vol. 9(1), pp. 47-52.
- ETGAR, M. (1979), «Sources and types of intra-channel conflict». *Journal of Retailing*, vol. 55(1), pp. 61-78.
- KAUFMANN, P. e RANGAN, V. K. (1990), «A model for managing system conflict during franchise expansion». *Journal of Retailing*, vol. 66(2), pp. 155-178.

McGAHAN, A. M. (2000), «How industries evolve». *Business Strategy Review*, vol. 11(3), pp. 1-16.

McGEE, J. e THOMAS, H. (1986), «Strategic groups: theory, research and taxonomy». *Strategic Management Journal*, vol. 7(2), pp. 141-160.

McGEE, J.; THOMAS, H. e PRUETT, M. (1995), «Strategic groups and the analysis of market structure and industry dynamics». *British Journal of Management*, vol. 6(4), pp. 257-270.

MORGAN, R. M. e HUNT, S. D. (1994), «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, vol. 58(3), pp. 20-38.

PORTER, M. E. (1980), **Competitive Strategy: Techniques for**

Analyzing Industries and Competitors. The Free Press, Nova York.

PORTER, M. E. (1990), **The Competitive Advantage of Nations**. The Free Press, Nova York.

ROSENBERG, L. J. e STERN, L. W. (1971), «Conflict measurement in the distribution channel». *Journal of Marketing Research*, vol. 8(4), pp. 437-442.

STERN, L. W. (1969), **Distribution Channels: Behavioral Dimensions**. Houghton Mifflin, Boston, MA.

SUTTON, J. (1991), **Sunk Costs and Market Structure**. MIT Press, Cambridge, MA.

YIP, G. S. (1989), «Global strategy... in a World of nations?». *Sloan Management Review*, vol. 31(1), pp. 29-41.

Recursos Humanos
magazine

Faça a assinatura anual

15€ (6 números)



Em sua casa....

www.rhmagazine.publ.pt

a gestão de pessoas em revista