UBIRATÃ TORTATO

**MODELO EXPLICATIVO PARA A CONFIGURAÇÃO DO CANAL DE
DISTRIBUIÇÃO DE AUTOMÓVEIS NOVOS NO BRASIL**

São Paulo

2006

UBIRATÃ TORTATO

**Modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de
automóveis novos no Brasil**

Tese apresentada à Escola Politécnica da
Universidade de São Paulo para obtenção do
título de Doutor em Engenharia.

Área de concentração: Engenharia de Produção
Orientador: Prof. Dr. Roberto Marx.

**São Paulo
2006**

Este exemplar foi revisado e alterado em relação à versão original, sob responsabilidade única do autor e com a anuência de seu orientador.

São Paulo, 19 de Julho de 2006.

Assinatura do autor

Assinatura do orientador

FICHA CATALOGRÁFICA

Tortato, Ubiratã

Modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil / U. Tortato. -- ed. rev. -- São Paulo, 2006.

212 p.

Tese (Doutorado) - Escola Politécnica da Universidade de São Paulo. Departamento de Engenharia de Produção.

1.Setor automotivo (Brasil) 2.Canais de distribuição 3.Varejo I.Universidade de São Paulo. Escola Politécnica. Departamento de Engenharia de Produção II.t.

DEDICATÓRIA

**Para Cíntia, Bruno e Arthur,
com amor.**

AGRADECIMENTOS

Ao professor Roberto Marx pela orientação, apoio e compreensão ao longo de todo este trabalho.

Aos professores Abraham Yu e Dario Miyake pelas sugestões apresentadas no exame de qualificação.

Aos professores Afonso Fleury e Fausto Mascia pelas sugestões apresentadas na banca de pré-qualificação.

Aos demais professores e funcionários do Departamento de Engenharia de Produção, da Escola Politécnica e da USP.

Ao professor Michitoshi Oishi por me haver aberto os olhos para a Escola Politécnica.

Aos representantes de distribuidoras e montadoras que tão paciente e gentilmente cederam seu tempo para a realização das entrevistas.

À Fenabreve pela disponibilização de informações gerais e do ICDP e, em especial, ao seu Vice-Presidente, Sr. Glaúcio Geara.

À PUCPR pela concessão de licença para realização desta tese e pela infraestrutura disponibilizada.

Ao Decano e ex-Decanos do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da PUCPR, Eduardo Damião, Nélío Aguirre de Castro e Sérgio Lobo, pelo incentivo e apoio.

Aos colegas da PUCPR e Diamond pelo incentivo e apoio.

Aos colegas das disciplinas cursadas pelo convívio e troca de idéias.

A todos aqueles que me perguntaram se eu já tinha acabado.

TORTATO, U. Modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. 2006. 212 p. Tese (Doutorado) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2006.

RESUMO

Ao longo do tempo a configuração do canal de distribuição de automóveis novos passou por alterações. De início os distribuidores atuavam de forma isolada, representando somente um fabricante. Após a abertura do mercado brasileiro ao exterior, no início dos anos 90, verificou-se tendência para a formação de grupos de distribuição, representando uma ou várias marcas. Assim, esta tese busca propor um modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. Para isto foi feito estudo de caso de natureza exploratório-conceitual por meio de recursos qualitativos. Verificou-se na limitada bibliografia sobre distribuição de bens especiais, em material de divulgação do setor de distribuição de automóveis e em entrevistas realizadas com representantes de distribuidoras e montadoras, a presença de três variáveis que podem constituir o modelo. Estas três variáveis são: porte dos distribuidores, comportamento do consumidor e ambiente legal. A partir disto construiu-se um modelo que apresenta como resultado três configurações de canal possíveis aos distribuidores: isolado e monomarca, grupo e monomarca e grupo e multimarcas. Dessa forma, espera-se com esta tese contribuir para o entendimento da evolução histórica do setor, bem como auxiliar na análise de tendências futuras da distribuição de automóveis novos no Brasil.

Palavras-chave: Distribuição, Setor Automotivo, Configuração do Canal de Distribuição.

TORTATO, U. Explanatory model to the configuration of the distribution channel of new automobiles in Brazil. 2006. 212 p. Thesis (Doctoral) – Escola Politécnica, Universidade de São Paulo, 2006.

ABSTRACT

Along the time the configuration of the distribution channel of new automobiles was altered. At the beginning the distributors acted in an isolated way representing only one manufacturer. After the opening of the Brazilian market to the exterior, in the beginning of the nineties, tendency was verified for the formation of distribution groups representing one or several brands. Like this, this text looks for proposing an explanatory model to the configuration of the distribution channel of new automobiles in Brazil. For this it was developed a case study of exploratory-conceptual nature through qualitative resources. It was verified in the limited bibliography about distribution of special goods, in dissemination material of the sector of distribution of automobiles and in interviews accomplished with dealers' representatives and assemblers, the presence of three variables that can constitute the model. These three variables are: economical-financial capacity of the distributors, the consumer's behavior and legal atmosphere. Then a model was built that presents as result three possible organizational forms to the distributors: isolated and one brand, group and one brand and group and several brands. In that way, it is waited with this thesis to contribute for the understanding of the historical evolution of the sector, as well as to aid in the analysis of future tendencies of the distribution of new automobiles in Brazil.

Keywords: Distribution, Automotive Sector; Distribution Channel Configuration.

Lista de Quadros e Figuras

Quadros

Quadro 1 - Relação entre tipo do produto e amplitude da distribuição.....	52
Quadro 2 - Relação entre fonte de receita do distribuidor e país de origem.....	92
Quadro 3 - Relação de variáveis a partir das contribuições conceituais e empíricas.....	116
Quadro 4 - Relação de variáveis a partir das contribuições de campo.....	144
Quadro 5 - Variáveis resultantes da análise crítica entre a contribuição conceitual e empírica e a contribuição de campo.....	147
Quadro 6 - Relação entre variáveis e configuração do canal de distribuição.....	152

Figuras

Figura 1 - Tipos de canais verticais de distribuição.....	46
Figura 2 - Canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.....	47
Figura 3 - Versão inicial do modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.....	150
Figura 4 - Modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.....	156

Lista de Abreviaturas e Siglas

Abrac - Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet

Abrave – Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos

Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

Assobrav – Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen

Fenabreve – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores

GM – General Motors

ICBR – Instituto das Concessionárias do Brasil

ICDP - International Car Distribution Programme Ltd.

PUCPR – Pontifícia Universidade Católica do Paraná

UFMG – Universidade Federal de Minas Gerais

UFRGS – Universidade Federal do Rio Grande do Sul

UFRJ – Universidade Federal do Rio de Janeiro

UFSC – Universidade Federal de Santa Catarina

UNICAMP – Universidade de Campinas

USP – Universidade de São Paulo

VW – Volkswagen

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
1.1 Problema de pesquisa	19
1.2 Justificativa e relevância	20
1.3 Estrutura do trabalho	25
2 METODOLOGIA	26
2.1 Delimitação e design da pesquisa	26
2.2 Plano de estudo	27
2.3 População e amostragem	29
2.4 Coleta de dados	32
2.4.1 Fontes secundárias	32
2.4.2 Fontes primárias	33
2.5 Tratamento e análise dos dados	34
2.6 Limitações da pesquisa	36
3 CONTRIBUIÇÕES CONCEITUAIS E EMPÍRICAS AO MODELO	38
3.1 Canais de distribuição	39
3.1.1 Relação entre tipo de bem de consumo e amplitude do canal de distribuição	50
3.1.2 Distribuição exclusiva	54
3.1.3 Poder e conflito nos canais de distribuição	62
3.1.4 Fatores influenciadores na configuração do canal de distribuição	68
3.2 Evolução da distribuição de automóveis novos	73
3.2.1 Histórico	73
3.2.1.1 Europa e Estados Unidos	73
3.2.1.2 Brasil	78
3.2.2 Situação atual da distribuição de automóveis novos	84
3.2.2.1 Estados Unidos	84
3.2.2.2 Comunidade europeia	87
3.2.2.3 Brasil	89
3.2.2.3.1 Novas formas para a distribuição de automóveis novos no Brasil	93

3.3 Cenários para a distribuição de automóveis novos	105
3.3.1 Distribuidor evoluído	108
3.3.2 Varejista dominante	109
3.3.3 Montador dominante	111
3.3.4 Múltiplos especialistas	112
3.4 Considerações finais sobre as contribuições conceituais e empíricas	114
4 CONTRIBUIÇÕES DOS DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS AO MODELO	118
4.1 Análise dos dados: identificação das variáveis	119
4.2 Considerações finais sobre as contribuições dos dados primários e secundários ao modelo	143
5 MODELO EXPLICATIVO PARA A FORMA DE ORGANIZAÇÃO DOS DISTRIBUIDORES DE AUTOMÓVEIS NOVOS NO BRASIL	146
5.1 Construção do modelo	146
5.2 Validade do modelo: situações passadas, presente e cenários futuros	157
5.2.1 Situações passadas	157
5.2.2 Situação presente	159
5.2.3 Cenários futuros	160
6 CONCLUSÃO	164
6.1 Sugestões para pesquisas futuras	172
LISTA DE REFERÊNCIAS	174
ANEXOS	184
A – Lei Ferrari (Lei 6729)	184
B – Lei Ferrari (Lei 8132)	194
C – Dados do setor	197
D – Produção e vendas de veículos no Brasil por ano	198
E – Evolução da distribuição de veículos no Brasil	200
F – Roteiros de entrevistas	201
G – Técnica para identificação das variáveis encontradas por meio da contribuição dos dados secundários e primários.....	211

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, o setor automobilístico caracterizou-se até o início da década de 90 pela previsibilidade. Havia pequeno número de fabricantes com produção significativa (Fiat, Ford, General Motors e Volkswagen) e seus fornecedores de autopeças localizados principalmente em São Paulo e posteriormente em Minas Gerais. Em virtude da restrição aos importados e do imperativo da nacionalização imposta pela política protecionista de então, os automóveis fabricados no Brasil eram defasados tecnologicamente em relação aos produzidos pelos mesmos fabricantes na Europa e Estados Unidos. Esta situação era benéfica à indústria e aos distribuidores que auferiam alta lucratividade e não se sentiam ameaçados pela concorrência externa. O distribuidor, em especial, se comportava quase como um anotador de pedidos, esperando o cliente vir ao seu encontro. Ao cliente restava aceitar o que o distribuidor tinha para oferecer ou aguardar um tempo normalmente elevado para chegada de um produto de seu interesse.

Todavia a abertura do mercado no início dos anos 90 resultou na disponibilização ao consumidor de produtos tecnologicamente superiores e em maior variedade de escolha. Tal situação acarretou a diminuição das margens, tanto para indústria quanto para distribuidores e ambos tiveram de passar por processos de reestruturação e reaparelhamento. Para as montadoras o uso de técnicas como *Global Sourcing* e *Supply Chain Management* resultou em benefícios na diminuição de seus custos. Faltava, porém, identificar na distribuição que aspectos poderiam contribuir para aumentar sua competitividade.

Após a abertura da economia, a rentabilidade dos distribuidores caiu gradativamente (ARBIX e VEIGA, 2001). Alguns empresários do setor tiveram de encerrar suas atividades, ou vendê-las para grupos mais bem capitalizados, em função do acirramento da competição e/ou da falta de preparo gerencial para enfrentar as novas condições do mercado.

Atualmente existem aproximadamente 2.500 distribuidores de automóveis e comerciais leves no Brasil. Deste total cerca de 30% estão localizados no estado de São Paulo. Não existem indicações seguras sobre quantos destes distribuidores fazem parte de grupos de distribuição (distribuidores de uma ou mais marcas pertencentes à mesma pessoa jurídica) e quantos seriam distribuidores isolados (distribuidor que representa somente uma marca em um único ponto de venda). Sabe-se, porém, que o número de grupos formados por meio de aquisições ou novas concessões tem crescido rapidamente.

Esse fato tem sido freqüentemente observado em reportagens veiculadas por jornais diários e revistas semanais que enfatizam a tendência de formação de grupos de distribuição e a diminuição dos distribuidores isolados, como forma de reduzir custos (OLMOS, 2006).

No caso da pós-venda, como é o caso dos serviços de manutenção, a redução da necessidade de manutenção mecânica e a conseqüente diminuição da freqüência de retorno do comprador à distribuidora fazem com que esta atividade seja cada vez menos lucrativa (MORISSE, 2001, BUZZAVO, 2000; FILSER, 1992). Ao mesmo tempo, os recursos necessários para aquisição de equipamentos para testes e regulação têm aumentado constantemente, bem como os investimentos em

treinamento dos mecânicos, que se transformaram gradativamente em técnicos de diagnóstico.

Em termos gerais, o panorama para os distribuidores aponta aumento de custos e diminuição de receitas. Ao mesmo tempo, com a mudança das características do mercado, a profissionalização, capitalização e volume de vendas tornaram-se primordiais para a manutenção do negócio em níveis aceitáveis de rentabilidade.

As distribuidoras, em sua maioria, são empresas com capital de origem familiar, com altos custos envolvidos na compra e manutenção de equipamentos, formação de estoques de peças de reposição e força de vendas. Isto tudo é remunerado pela margem na venda de veículos novos e usados, pela prestação de serviços de oficina, pela venda de peças de reposição e alguns outros serviços como seguros e financiamento (DONADA e VIDAL, 2001).

Para fazer frente à mudança do mercado, a formação gerencial e preparação para sucessão são temas recorrentes há algum tempo e têm contado com auxílio tanto das montadoras quanto das associações de marcas (CAETANO, 2002; DEALER ONLINE, 2002a; FURTADO, 2002).

Para Hirsch et al. (1999) os distribuidores foram constituídos como extensões lógicas, num modelo de “produção empurrada”, das montadoras. Dessa forma, a rede tinha o papel de segurar estoques, investir recursos próprios no negócio e prover serviços e suporte para produtos que, de início, eram menos confiáveis.

Os mesmo autores destacam que a mudança e a inovação são características da maior parte do varejo, mas que são relutantemente utilizadas na comercialização

de automóveis. A consequência disto é que a indústria sofre com um canal caro e ultrapassado que afeta o consumidor, mas que, apesar disto, desempenha papel extremamente importante no relacionamento com o consumidor final, conforme apontam diversas pesquisas (HIRSH et al., 1999).

Hirsch et al. (1999) também destacam que numerosos estudos demonstram que a satisfação do consumidor se tem tornado um diferencial competitivo mais crítico e grande influenciador na lealdade da recompra de automóveis novos.

Dessa forma, ao mesmo tempo que representa alto custo operacional, o distribuidor é o principal responsável pelo acesso ao mercado consumidor. Isto implica a necessidade, por parte da montadora, de estabelecer estratégias que contemplem essas duas situações.

A redução dos custos visa tornar o negócio mais competitivo em um momento em que os próprios fabricantes de automóveis estão se fundindo. O acesso ao mercado consumidor acontece pelo estreitamento do relacionamento com os distribuidores.

Redução de custos e estreitamento de relacionamento são enfoques já adotados pelas montadoras junto aos seus fornecedores (GRAZIADIO, 2004; SALERNO et al., 2002).

As montadoras, de início, recorriam ao mercado fornecedor de peças para a montagem dos automóveis. Todavia o surgimento da linha de montagem e a padronização de peças e procedimentos fizeram com que as montadoras integrassem verticalmente o processo de produção do automóvel (SETER e FLYNN, 1999). Produzir seus próprios componentes propiciava melhor controle do processo e dos

custos. Porém, com o passar do tempo, e a conseqüente diversificação de modelos dos automóveis, percebeu-se que a especialização de determinados fabricantes de autopeças em produzir componentes era competitivamente melhor para as montadoras.

Dessa forma, as montadoras passaram a se relacionar até com centenas de fornecedores de componentes isolados. Isto acabou por gerar inúmeras dificuldades em função do grande número de situações particulares que poderiam resultar em conflitos. Havia necessidade de muitas negociações e controles e altos custos para manter o sistema funcionando de forma satisfatória. Como resultado, as montadoras buscaram estratégias para diminuir o número de parceiros. Por meio da qualificação de fornecedores e do estabelecimento de contratos de longo prazo, com garantias de renegociação de preço, o número de fornecedores diminuiu gradativamente.

Ao mesmo tempo criou-se a figura do sistemista. Um sistemista é uma empresa fabricante de determinados componentes que passa a ser responsável pela montagem e entrega de módulos do automóvel (ex. *cockpit*, suspensão, etc.) (SENER e FLYNN, 1999). Ao sistemista cabe a tarefa de negociar com os fornecedores de seu módulo. Em termos reais continua havendo interferência da montadora sobre os demais fornecedores, mas a maior parte das questões operacionais foram transferidas ao sistemista. Dessa forma, diminuem-se ainda mais os parceiros diretos da montadora.

Com menos parceiros a atividade de negociação e controle tende a ser facilitada.

Apesar do estabelecimento de relações contratuais mais estáveis e volumosas com as montadoras, percebe-se que os fabricantes de autopeças têm procurado diversificar seus clientes como forma de não gerar excessiva dependência.

Como ponto em comum, tanto na relação com os fornecedores de autopeças quanto no caso da distribuição, o elo forte da cadeia sempre foi a montadora.

Na distribuição o momento aponta situação semelhante àquela das relações entre montadoras e fornecedores de 1º nível. As montadoras, ao longo do tempo, têm buscado concentrar o negócio da distribuição em número menor de parceiros. Têm também buscado formas alternativas de distribuir seus produtos, como no caso do uso da internet.

No Brasil a distribuição é feita por distribuidores (ou concessionários) escolhidos pelas montadoras. Estes distribuidores são empresas autônomas e prestam serviços de venda de carros novos e usados, venda de peças, serviços de oficina e serviços de financiamento e seguros. As relações entre as partes são reguladas pelo contrato de concessão: uma forma de contrato de franquia. Estes contratos definem as relações entre as partes, mas estão sujeitos ao estabelecido nas convenções de marca (um acordo formal entre a montadora e a associação dos revendedores da marca) e na Lei Federal 6729 (anexo A) que rege o setor.

A Lei Federal 6729 data de 1979 e foi posteriormente atualizada pela Lei Federal 8132 (anexo B) de 1990 (época da abertura econômica do país). Um dos motivos da atualização da Lei foi proporcionar maior possibilidade de concorrência

entre os distribuidores ao permitir que o consumidor possa adquirir automóveis fora de sua área geográfica¹.

Na visão dos distribuidores a Lei é particularmente benéfica às montadoras, no sentido de que lhes permite dispor sobre a forma de apresentação do negócio, sobre cotas de vendas e exclusividade de *showroom*, dentre outros pontos. Todavia a Lei também garante direitos aos distribuidores como o ressarcimento em caso de decisão unilateral de cancelamento do contrato por parte da montadora e a impossibilidade da venda direta pela montadora aos clientes finais, salvo algumas exceções. Por esse motivo a venda de automóveis pela internet, iniciada pela GM em 2000, deve obrigatoriamente passar por uma distribuidora.

A concentração de distribuidores tem-se dado tanto em torno de uma mesma marca como em torno de marcas concorrentes. Surgiram, ao longo do tempo, diversos grupos de distribuição em todas as regiões do país. Dessa forma, ao mesmo tempo que a concentração dos distribuidores vai alcançando os objetivos das montadoras, na diminuição do número de parceiros, ela fortalece os grupos de distribuição. Possivelmente, um grupo de distribuição, com demanda estável e volumosa, detenha vantagem sobre distribuidor isolado de pouco volume. Ao mesmo tempo, um distribuidor que se relacione com mais de uma montadora, possivelmente agirá de forma menos dependente do que outro distribuidor que se relaciona com somente uma. Assim, provavelmente o fortalecimento dos grupos de distribuição está afetando as relações de poder entre montadoras e distribuidoras.

¹ A área geográfica é definida pelas convenções de marca e implica o estabelecimento de distâncias mínimas entre pontos de venda. Nota do autor.

Por outro lado, o distribuidor é um canal de marketing para a montadora. Mais especificamente um canal de distribuição exclusiva. Os canais de distribuição exclusiva são utilizados para escoar bens especiais (bens que possibilitam “*status*” ou que necessitam de serviços diferenciados). As outras formas de canais (distribuição seletiva e distribuição intensiva) são utilizadas para escoar respectivamente bens de conveniência (bens de pequeno valor adquiridos onde for mais conveniente) e de comparação (bens que o consumidor necessita cotejar características técnicas e/ou preço) (NOVAES, 2004).

Os canais de distribuição exclusiva se diferenciam dos demais canais basicamente pelo estabelecimento do compromisso, por parte do distribuidor, de representar somente o produto do fornecedor (COUGHLAN et al., 2002).

Como será observado mais adiante no capítulo 3, esta situação gera vantagens e desvantagens tanto para o fornecedor quanto para o distribuidor. Todavia uma vantagem que parece muito importante é a relativa ao esforço concentrado de vendas em função da fidelidade à marca.

No caso da distribuição de automóveis a relação de exclusividade entre distribuidores e montadoras, ao longo de várias décadas, serviu para gerar uma situação quase de integração vertical entre as partes. Esta relação implicava a questão da fidelidade à marca por parte do distribuidor. Esta fidelidade levava o distribuidor a agir de forma mais intensa e pessoal em defesa dos interesses da montadora.

Durante muito tempo os distribuidores representaram somente uma marca e muitas vezes de forma isolada, em uma única área geográfica. Esta situação se deu

em função do alto investimento necessário para a entrada no negócio, da legislação vigente que permitia a montadora limitar a capacidade de ação do distribuidor e do mercado consumidor fortemente demandante e passivo. Todavia, com a capitalização, espírito empreendedor, flexibilização da legislação e mudança de comportamento do consumidor, alguns distribuidores começaram a formar grupos de distribuição, inicialmente em torno da marca inicial e, posteriormente, de marcas concorrentes. Tal processo se deu de forma semelhante em todos os segmentos que atuam com a distribuição de bens especiais, em geral franquias.

Como consequência, a formação dos grupos de distribuição pode implicar alterações nas relações de poder com as montadoras, assim como maior profissionalização da gestão e redução de custos administrativos e operacionais.

Dessa maneira, as alterações na configuração do canal de distribuição de automóveis novos, ao longo das últimas décadas, parecem refletir mudanças em algumas variáveis presentes no contexto do setor. As variáveis *porte* dos distribuidores (grande, médio ou pequeno), comportamento do consumidor (ativo ou passivo) e ambiente legal (favorável ou desfavorável à concorrência), quando combinadas, parecem explicar a evolução da configuração do canal.

Para tanto faz-se necessário desenvolver modelo explicativo para essa evolução do canal de distribuição, a partir da identificação e definição clara dessas variáveis.

1.1 Problema de pesquisa

Dessa forma, expostas as principais idéias que serão objeto de detalhamento no decorrer desta tese, o problema de pesquisa a ser verificado é:

Quais as principais variáveis que constituem modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil?

Como configuração do canal de distribuição se entendem as diferentes opções que o distribuidor tem de constituir seu negócio. Ele pode atuar representando somente uma marca em um único ponto de venda (tipo isolado e monomarca); ou representando somente uma marca e dispondo de vários pontos de venda em cidades ou estados diferentes (tipo grupo e monomarca). Ele também pode representar várias marcas em diferentes pontos de venda (tipo grupo e multimarcas).

A fim de possibilitar uma forma coerente para conseguir alcançar o **objetivo geral** desta tese, que é responder à pergunta de pesquisa, foram traçados alguns objetivos específicos.

Os objetivos específicos são:

- Identificar a situação atual e tendências da distribuição de automóveis novos no Brasil.
- Identificar as variáveis que melhor explicam a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

- Propor modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

Para tanto será realizada pesquisa exploratória conceitual por meio do método do estudo de caso junto a representantes dos distribuidores e montadoras de automóveis novos no Brasil. Serão primeiramente levantadas variáveis disponíveis no referencial teórico e empírico sobre distribuição e, num segundo momento, serão levantadas as variáveis obtidas em entrevistas semi-estruturadas com representantes do setor estudado. A análise crítica entre as variáveis encontradas nos dois levantamentos irá indicar aquelas adequadas ao modelo que explica a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

1.2 Justificativa e relevância

Esta tese começou a ser formulada a partir da percepção da escassez de estudos sobre a cadeia de distribuição no setor automobilístico.

Estudos sobre processo produtivo e a relação com fornecedores têm sido constantes no setor automobilístico, porém a jusante do processo encontra-se pouco material para consulta. Como consequência existe certa dificuldade em se observar o setor em sua totalidade.

No caso brasileiro podem-se destacar três estudos principais envolvendo a distribuição de automóveis novos: Arbix e Veiga (2001), Pimenta (2002) e Grande (2004).

Arbix e Veiga (2001) fizeram estudo sob encomenda da Fenabrave (Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores) para avaliar a situação dos distribuidores de automóveis em função das mudanças ocorridas após a abertura do mercado no início do anos 90. O estudo foi fundamentalmente qualitativo e apontou a perda de rentabilidade dos distribuidores como consequência da abertura econômica.

A tese de doutorado de Grande (2004) foi de natureza exploratória em que se verificaram proposições orientadoras do trabalho. Em função de ser trabalho de natureza exploratória não foram testadas hipóteses. A autora demonstrou que o setor da distribuição está passando por alterações nas formas de relacionamento entre as partes. Verificou também que as distribuidoras estão adotando novas formas de gestão, utilizando mais a tecnologia da informação e ampliando os serviços oferecidos aos clientes. Para se chegar a esses resultados utilizou-se de um *survey* (questionário estruturado enviado por e-mail), auxiliado por entrevistas. A técnica de *survey* permite alcançar número maior de respondentes; mas, em contrapartida, limita as possibilidades de esclarecimentos adicionais e não permite a certeza de que o respondente é a pessoa mais indicada para tal tarefa. Grande (2004) utilizou entrevistas prévias e posteriores ao *survey* como forma de atenuar as dificuldades de compreensão do questionário pelos respondentes e também para melhor compreender o sentido das respostas. Assim, procurou minimizar a principal limitação do método.

A dissertação de mestrado de Pimenta (2002) foi de natureza descritivo-qualitativa e se baseou em informações fornecidas pelas associações de marca dos

distribuidores de automóveis novos. O autor procurou estabelecer indicadores para comprovar a queda da rentabilidade dos distribuidores das principais marcas estabelecidas no país a partir dos indicadores globais disponibilizados pelas associações. Dessa forma, a dissertação foi baseada em registros documentais e históricos acerca dos resultados do negócio da distribuição.

Assim, a presente tese pretende ampliar a discussão sobre a distribuição de automóveis. A proposta metodológica, de viés qualitativo, busca maior aprofundamento das questões inerentes ao setor. Ao se propor um modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição, espera-se contribuir para o surgimento de outros trabalhos que venham a discutir as propostas colocadas e, dessa forma, ampliar o conhecimento da área.

No caso internacional os estudos sobre distribuição também são poucos, porquanto, de longo tempo, na Europa e Estados Unidos, tratava-se da distribuição como algo secundário em favor das preocupações com a produção (MORISSE, 2001).

Destacam-se estudos realizados pelo ICDP (*International Car Distribution Programme Ltd.*) na Europa, Estados Unidos e Ásia. Todavia estes estudos abordam, em sua maioria, a questão dos cenários futuros para a distribuição e questões como o uso da internet e a integração de mercados.

Além disto, existe grande carência de estudos que tratem de modelos qualitativos e explicativos para a forma como se configura o canal de distribuição.

Metodologicamente a tese apresenta proposta diferenciada de pesquisa. A forma encontrada para se chegar ao modelo explicativo e suas variáveis baseou-se

inicialmente em revisão da literatura. Na revisão da literatura foram identificadas algumas variáveis que poderiam fazer parte do modelo. Num segundo momento foram feitas entrevistas semi-estruturadas para identificar (e não somente confirmar) as variáveis do modelo a partir da visão de representantes de montadoras e distribuidoras. Tendo em mãos as variáveis obtidas pelos dois procedimentos, foi possível fazer análise crítica de cada uma e destacar aquelas que compõem o modelo explicativo buscado.

Este procedimento se diferencia dos normalmente utilizados para a identificação de variáveis. Em uma extensa pesquisa realizada em teses disponíveis nas bibliotecas digitais da USP, UNICAMP, UFSC, UFRGS, UFMG e UFRJ foram identificados cinco métodos principais para este tipo de tarefa, nenhum igual ao proposto por esta tese.

1. Identificação de variáveis com base somente no referencial teórico.
2. Identificação de variáveis com base no referencial teórico e confirmação, ou não, por meio de *survey* junto ao público alvo e uso de instrumental estatístico.
3. Identificação de variáveis com base no referencial teórico e confirmação, ou não, por meio de entrevistas.
4. Identificação de variáveis com base no referencial teórico e confirmação, ou não, por meio de rodadas do método Delphi.
5. Identificação de variáveis a partir de comparação entre a realidade de organizações do mesmo setor.

Assim, espera-se também que esta tese contribua para a discussão de métodos de obtenção de dados para a determinação de variáveis explicativas de fenômenos organizacionais.

Outro aspecto considerado ao se propor esta tese, foi a abertura do mercado no início dos anos 90. A abertura do mercado acarretou dificuldades para o setor automobilístico brasileiro. Foram afetados fornecedores e distribuidores e as próprias montadoras. O atraso tecnológico, os preços praticados e a qualidade dos serviços prestados logo foram colocados em xeque pelo consumidor.

Como resultado muito foi alterado desde então. Novas montadoras se instalaram no país. A importação, apesar de reduzida por posterior elevação das taxas de importação, trouxe ao mercado produtos tecnologicamente melhores. A exigência, em termos de qualidade e prestação de serviços, aumentou gradativamente por parte do consumidor.

A consequência foi um rearranjo no sistema como um todo. Montadoras, fornecedores e distribuidores passaram por reestruturações internas e externas. Os relacionamentos mudaram.

Estudos que enfatizam as mudanças ocorridas nas montadoras e nos fornecedores e no relacionamento entre ambos têm sido realizados há mais tempo. Dessa forma, compreender melhor como se deu este processo na distribuição parece ajudar a compreender a cadeia automotiva no seu todo. Pode proporcionar também a oportunidade, para outros pesquisadores, de se fazerem comparações a montante (fornecedores) e a jusante (distribuidores) da cadeia.

Deve-se lembrar, além disso, que a distribuição de bens especiais não é particular somente ao setor automobilístico. Bens especiais também são encontrados em perfumaria, móveis modulados, jóias, e roupas de grife.

Assim, a verificação de como se está dando o processo de reestruturação no setor automobilístico poderá contribuir para a consolidação teórica dos conceitos sobre distribuição de bens especiais em geral.

O modelo explicativo poderá ser utilizado para entender situações passadas e prever situações futuras com base na análise crítica das variáveis propostas.

1.3 Estrutura do trabalho

A tese está estruturada em 6 capítulos. O primeiro, em curso, é a introdução e trata do problema de pesquisa, dos objetivos e sua justificativa. O capítulo 2 abordará a metodologia utilizada para se propor o modelo explicativo. O capítulo 3 trata do referencial teórico que embasa a pesquisa. Nele serão vistos os temas de canais de distribuição, distribuição exclusiva, fatores influenciadores na configuração do canal, cenários para a distribuição de automóveis e os aspectos relacionados à história e à distribuição de automóveis em si. No capítulo 3 serão identificadas variáveis disponíveis na literatura. No capítulo 4 serão verificados os dados levantados nas entrevistas semi-estruturadas e a identificação das variáveis. O capítulo 5 apresenta a proposta de modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. E finalmente, no capítulo 6, serão feitas as considerações finais e propostas para novas pesquisas.

2 METODOLOGIA

Neste capítulo será apresentado o método pelo qual se busca identificar como se dá a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. A escolha adequada do método de pesquisa é fundamental para que a pergunta de pesquisa, evidenciada no capítulo 1, seja respondida de forma satisfatória.

Para tanto, ao longo deste capítulo, será especificado o tipo de pesquisa que se pretende utilizar, a população em estudo, as fontes primárias e secundárias de dados, as formas de tratamento e análise dos dados e as limitações da pesquisa.

2.1 Delimitação e design da pesquisa

O estudo é de natureza exploratória conceitual. O estudo exploratório é usado quando se busca entendimento sobre a natureza geral de um problema e suas variáveis intervenientes (AAKER, KUMAR e DAY, 2001). Neste tipo de estudo normalmente existe pouco conhecimento prévio sobre os fatores relevantes. Assim, o método deve ser flexível, qualitativo e pouco estruturado, permitindo ao pesquisador atuar sem preconcepções (AAKER, KUMAR e DAY, 2001). Neste tipo de estudo as hipóteses são vagas e pouco definidas, muitas vezes inexistentes ou podem ser até mesmo proposições para estudos futuros (YIN, 2001).

No estudo exploratório se usa com frequência a pesquisa qualitativa por ser esta mais indicada, quando se pretende conhecer melhor aspectos que não podem ser observados e medidos diretamente.

O delineamento de pesquisa utilizado será o estudo de caso. Yin (2001) define o estudo de caso como investigação empírica de fenômenos contemporâneos no seu contexto real de vida, quando as fronteiras entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes, e no qual múltiplas fontes de evidência são usadas. O estudo de caso possibilita a compreensão de fenômenos subjacentes e suas manifestações.

Yin (2001) entende que o estudo de caso é apropriado para estudos exploratórios e preliminares de fenômenos ainda pouco compreendidos. Os resultados de estudos de caso ajudam a decidir a validade daquele fenômeno como objeto de pesquisa e apontam os caminhos e limites a serem seguidos em futuras investigações.

Esta tese apresenta enfoque analítico e não prescritivo. O objetivo é compreender o fenômeno.

O nível de análise da pesquisa é o organizacional e a unidade de análise é o grupo dirigente.

2.2 Plano do estudo

Para se identificar as variáveis que explicam o modelo, utilizaram-se dois procedimentos de pesquisa: revisão bibliográfica e entrevistas semi-estruturadas.

O primeiro procedimento, revisão bibliográfica, foi utilizado de forma mais intensa no início da pesquisa. Nesta fase buscaram-se informações sobre os principais temas de estudo: distribuição, distribuição exclusiva, critérios para escolha

da configuração do canal, relacionamento no canal e outros. Foram consultados livros e revistas, nacionais e estrangeiros, disponíveis em bibliotecas da USP (Engenharia de Produção e Administração) e da PUCPR. Também foram consultados Anais de eventos acadêmicos da Engenharia de Produção e de Administração disponibilizados em forma digital. A Revista e os Anais do GERPISA² também foram bastante utilizados na fase inicial. A maior parte, porém, das fontes foi conseguida por meio de bases digitais de periódicos. Nestas bases foi possível acessar um acervo significativo de revistas e periódicos em língua inglesa que possibilitaram fazer um retrospecto dos canais de distribuição desde longa data; um dos artigos citados é de 1923. O acesso a essas bases de dados se deu por meio da biblioteca digital da PUCPR.

Tendo feito o levantamento bibliográfico foi possível identificar, por meio de análise do material coletado, seis variáveis que podem influenciar a configuração do canal de distribuição. Essas variáveis são descritas no capítulo 3.

A identificação destas variáveis foi importante para a segunda fase da pesquisa, pois possibilitou encaminhar alguns dos roteiros de entrevistas semi-estruturadas. O objetivo das entrevistas foi identificar as variáveis que representantes do setor entendem como importantes para a configuração do canal de distribuição. Apesar de os roteiros de entrevistas semi-estruturadas terem sido construídos com auxílio do levantamento bibliográfico, ele foi conduzido de forma a possibilitar que os respondentes expressassem a própria opinião acerca das variáveis importantes. Não foi propósito das entrevistas confirmar as variáveis encontradas no referencial

² GERPISA – Grupo de estudos do setor automotivo com sede na França e que publica regularmente uma revista digital e promove um encontro anual com participantes de vários países. O site do grupo é http://www.univ-evry.fr/PagesHtml/laboratoires/gerpisa/gerpisa_index.html.en

bibliográfico. Por meio da entrevistas semi-estruturadas foram identificadas três variáveis.

Para cada uma das variáveis encontradas, nas duas fases, foi feita análise crítica acerca de sua pertinência em compor o modelo explicativo. Desse modo, algumas variáveis foram descartadas por se entender que estavam insertas em outras. Como consequência resultaram três variáveis para compor o modelo. Coincidentemente essas três variáveis constavam das duas fases da pesquisa.

Dessa forma, utilizaram-se duas fontes que pudessem gerar as variáveis buscadas: o levantamento bibliográfico e as entrevistas semi-estruturadas.

As entrevistas semi-estruturadas seguiram alguns preceitos metodológicos que serão abordados a seguir.

2.3 População e amostragem

A fim de compor quadro representativo do setor, participaram das entrevistas semi-estruturadas representantes de montadoras e de distribuidores, sejam aqueles de atuação isolada ou os que fazem parte de grupos. A escolha foi feita por amostra intencional não-probabilística. Este tipo de amostra é bastante adequado para estudos de natureza exploratória em que se deve utilizar do julgamento do pesquisador para identificar elementos representativos do objeto pesquisado (AAKER, KUMAR e DAY, 2001).

Tendo identificado os dirigentes de montadoras e distribuidoras que fizeram parte da amostra, puderam-se realizar as entrevistas. As entrevistas foram realizadas

em duas fases. A primeira ocorreu entre dezembro de 2003 e fevereiro de 2004. A segunda ocorreu entre novembro de 2005 e fevereiro de 2006.

Na primeira fase foram realizadas entrevistas com representantes de dois distribuidores e de uma montadora. Um dos representantes de distribuidora pertence a grupo isolado e o outro pertence a grupo que trabalha com marcas de quatro montadoras e atua em dois estados brasileiros. A montadora visitada foi a Renault do Brasil e foi escolhida por representar a nova fase da indústria automobilística brasileira. Uma das entrevistas com um dos distribuidores foi gravada e para as demais se utilizou do procedimento de anotar os pontos mais relevantes. As entrevistas duraram em média 45 minutos. Todas as entrevistas contaram com roteiro elaborado previamente (ver anexo F); todavia a margem de flexibilidade para reorientação dos temas foi grande.

A primeira fase serviu basicamente para esclarecer as principais dúvidas a respeito do negócio da distribuição, seu funcionamento, relacionamento na cadeia e para verificar oportunidades de pesquisa.

Na segunda fase a escolha dos representantes das montadoras se deu por facilidade de acesso do pesquisador (duas entrevistas); e por indicação (uma entrevista). Duas entrevistas foram realizadas pessoalmente, sendo gravadas e posteriormente transcritas, com duração média de 50 minutos. Uma entrevista foi realizada por telefone, sendo gravada e posteriormente transcrita, com duração de 35 minutos.

A escolha dos representantes das distribuidoras se deu por facilidade de acesso do entrevistador, por indicação e por contatos estabelecidos pelo

entrevistador. Quatro entrevistas foram realizadas em Curitiba, PR, com dois distribuidores isolados e dois distribuidores pertencentes a grupos: um monomarca e outro multimarcas. Uma entrevista foi realizada em Cascavel, PR, com distribuidor pertencente a grupo monomarca. Uma entrevista foi realizada em Londrina, PR, com distribuidor pertencente a grupo multimarcas. Uma entrevista foi realizada em Tubarão, SC, com distribuidor isolado; e uma entrevista foi realizada em Criciúma, SC, com distribuidor isolado.

Alguns dos dados fornecidos e transcritos nesta tese poderiam identificar informações sigilosas; por esse motivo optou-se por não citar a origem da fonte. Para informações originadas por distribuidores, colocou-se a letra “d” ao lado da citação. Para informações originadas por representante de montadora, colocou-se a letra “m” ao lado da citação.

A população do estudo foi constituída pelo grupo dirigente: proprietários, diretores ou gerentes ligados as montadoras ou distribuidores. A escolha do grupo dirigente parece ser adequada, pela posição e função que esse grupo exerce, revelando assim valores predominantes na organização (ENZ, 1988; BARTUNEK, 1984).

Foram entrevistados representantes de montadoras e distribuidores das seguintes marcas de veículos presentes no mercado nacional: Fiat, Ford, General Motors, Honda, Renault, Toyota, Volkswagen e Volvo.

Assim, nas duas fases da pesquisa foram realizadas 14 entrevistas em profundidade. Em especial na segunda fase, percebeu-se em pouco tempo que havia

consistência razoável nas observações dos entrevistados. Tal fato levou à opção de limitar o número de entrevistados ao que já foi descrito.

2.4 Coleta de dados

Para subsidiar a pesquisa utilizaram-se diversos tipos de dados, tanto primários quanto secundários. Além disso, ao longo da pesquisa, foi utilizado o recurso da observação assistemática não-participante como forma de se captar informações que pudessem contribuir para a elaboração dos roteiros de entrevistas.

2.4.1 Fontes secundárias

Os dados secundários da tese foram obtidos por meio da consulta a documentos como estes: políticas de procedimentos, circulares, sites da *internet*, jornais, revistas e boletins informativos das entidades objeto do estudo e outros artigos publicados na mídia.

O objetivo da utilização de fontes secundárias é a obtenção de dados confiáveis sobre o objeto em estudo. Além disso, esses dados foram úteis para a composição dos roteiros de entrevistas semi-estruturadas que foram utilizados como fonte primária e também como auxiliares na identificação das variáveis que compõem o modelo proposto.

Os dados coletados foram extraídos em sua maioria, mas não exclusivamente, de fontes de divulgação oficial das associações de marca (Assobrav e Abrac) da Fenabrave e da Anfavea. Além disto, utilizaram-se dados obtidos dos

trabalhos de pesquisa realizados pelo ICDP. A consulta aos dados do ICDP foi possível por meio de intervenção da Fenabreve. A Fenabreve é associada ao ICDP e repassou os estudos.

A revista “Em Rede” da Abrac e a revista “Dealer Online” da Fenabreve, há muito tempo, vem promovendo debates sobre as alterações no negócio da distribuição de veículos e também sobre o relacionamento com as montadoras. Estes debates, ao longo dos últimos anos, propiciaram verificar as principais opiniões dos gestores do setor e também a posição das montadoras, em especial da GM.

2.4.2 Fontes primárias

Os dados primários da tese foram coletados por meio de entrevistas semi-estruturadas (anexo F). Yin (2001) entende que a entrevista é uma das mais importantes fontes de informação de um estudo de caso, em que o entrevistador pode questionar os respondentes sobre fatos de um assunto ou suas opiniões sobre determinados eventos. As entrevistas semi-estruturadas foram realizadas com dirigentes das organizações em análise. Elas foram realizadas em duas fases conforme anteriormente descrito.

Essas entrevistas procuraram complementar e confirmar os dados secundários anteriormente observados, bem como levantar novas informações. Na realização das entrevistas utilizaram-se roteiros básicos (anexo F), que orientaram a coleta de informações e deixaram certa margem de flexibilidade, para tornar possível a captação de outras observações dos entrevistados. As entrevistas, em sua maioria,

foram gravadas e posteriormente transcritas. Nas entrevistas em que não foi possível gravar, utilizou-se o recurso de anotar as principais informações.

Na primeira fase as entrevistas tiveram caráter especulativo. O objetivo foi compreender o fenômeno e a percepção dos atores sobre ele mesmo. Elas contribuíram também como uma das fontes de referência para a elaboração dos roteiros de entrevistas aplicados na segunda etapa.

2.5 Tratamento e análise dos dados

O rastreio dos dados secundários deu-se por meio da análise documental. Bardin (1977, p.45) define a análise documental como “uma operação ou um conjunto de operações que visa a representar o conteúdo de um documento sob forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência”.

Foram analisados os mais diversos documentos sobre distribuição de automóveis disponíveis em meio impresso, digital ou em sites na internet. Estes documentos, em sua maioria, são originados por órgãos representativos dos distribuidores, por entidades de estudo do setor e por anuários e boletins das associações de montadoras. A maior parte dos dados só começou a se tornar disponível a partir de meados dos anos 90.

Foram relacionados dezenas de artigos dos quais foram selecionados aqueles que tratavam especificamente de assuntos pertinentes aos objetivos deste estudo. Estes artigos selecionados tiveram, então, as principais informações

colocadas em destaque. Estas informações foram posteriormente transcritas para um arquivo de citações e, num momento seguinte, foi feita análise para identificar quais eram os temas mais reincidentes em todas as fontes pesquisadas.

Disto pôde-se verificar que alguns temas apareciam de forma muito repetitiva, independentemente da fonte, como poderá ser observado no capítulo 4.

A partir da verificação de que alguns assuntos pareciam preocupar de forma geral tanto montadoras quanto distribuidores, partiu-se para a coleta dos dados primários.

Os dados primários brutos foram organizados e tratados por meio de análises descritivas e de conteúdo (RICHARDSON, 1989). Depois de reduzidos, foram interpretados pelas categorias teóricas e por análise de conteúdo (BARROS e LEHFELD, 2003). Para Bardin (1977) a análise de conteúdo permite sistematizar, conhecer e explicitar as condições de produção e recepção de mensagens, à medida que se enfoca, como análise qualitativa, a presença ou ausência de categorias ou características em determinada comunicação.

Para tanto, quando foi possível fazer gravação de áudio, fez-se transcrição das entrevistas. Nas entrevistas em que isto não foi possível optou-se por anotar as principais falas e pontos importantes. As transcrições e anotações foram posteriormente agrupadas em categorias de assuntos como estas: formação dos grupos de distribuição, comportamento do consumidor, alterações na legislação, prestação de serviços e vendas de peças e vendas multimarcas no mesmo ambiente.

A partir desse agrupamento (ver anexo G) é que foi possível identificar variáveis que interferem na configuração do canal de distribuição de automóveis

novos, comparar com as variáveis obtidas na revisão bibliográfica, fazer análise crítica de cada uma e gerar a proposição do modelo.

Por fim, considerando-se que este é um estudo de caso, deve-se, segundo Yin (2001), buscar múltiplas fontes de dados, tais como análise documental e entrevistas. Dessa forma, foi feita a triangulação dos dados, a fim de lhes conferir maior validade interna.

2.6 Limitações da pesquisa

Todo o trabalho científico apresenta algumas limitações. No presente estudo algumas foram percebidas e devem ser ressaltadas no sentido de melhor balizar o leitor. Tais observações também podem auxiliar no desenvolvimento de novos trabalhos que possam vir a validar, complementar ou refutar o presente estudo.

O método do estudo de caso oferece a limitação inicial. Apesar de se mostrar adequado ao problema em análise, ele não permite a generalização das conclusões obtidas para outras realidades organizacionais. Assim, supostamente outros distribuidores de produtos especiais, que não foram objeto da pesquisa empírica, poderiam não estar sujeitos aos resultados encontrados.

Nesses casos, contudo, pode-se recorrer à noção de transferibilidade, adotada no âmbito da pesquisa qualitativa como equivalente ao conceito de validade externa (GUBA e LINCOLN, 1996), para alegar a possibilidade de acomodação dos resultados obtidos em contexto original a outro contexto, no qual sejam observados padrões e características semelhantes ao caso em estudo.

Por sua vez, Yin (2001) entende que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos e, conseqüentemente, o estudo de caso, como o experimento, não representa uma amostragem, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar freqüências (generalização estatística).

Também devem ser ressaltados os aspectos relacionados à subjetividade inerente à análise por procedimentos qualitativos, como se constitui a análise de conteúdo. Acredita-se que as interferências oriundas da percepção, ou do viés do pesquisador, foram atenuadas pela busca rigorosa de se orientar pelo quadro referencial teórico-empírico proposto, bem como pela triangulação das informações, resultante da combinação de diferentes técnicas de coleta de dados.

Apesar da percepção de Yin (2001) de que o estudo de caso não necessita de amostra de tamanho estatisticamente aceita para ser válido, entende-se que um maior número de entrevistados de organizações diferentes poderia resultar em maior consistência dos resultados. Apesar disso, deve-se ressaltar que durante a aplicação das entrevistas, na segunda fase, percebeu-se muita consistência entre os respondentes. A partir de certo ponto, as respostas se tornaram muito próximas, mesmo quando o respondente estava em cidade, estado ou representando marca diferente.

Feitas as ressalvas, pode-se iniciar no capítulo 3 a fundamentação teórica sobre o tema e em seguida a análise dos dados obtidos nas entrevistas semi-estruturadas.

3 CONTRIBUIÇÕES CONCEITUAIS E EMPÍRICAS AO MODELO

O referencial conceitual e empírico objetiva apresentar o conhecimento disponibilizado pela literatura especializada que fundamenta a lógica do presente estudo. Outro objetivo é o de proporcionar subsídios para o entendimento do problema de pesquisa, bem como o reconhecimento de variáveis passíveis de compor o modelo a ser proposto. O referencial que segue é resultado de extensa revisão da literatura disponível. Para tanto serão tratados os principais temas que compõem o quadro referencial estudado.

O produto automóvel é escoado por um canal de distribuição. Dessa forma, o tema canais de distribuição irá abordar suas definições, tipos e características básicas.

Será tratada também a questão do varejo. As distribuidoras de automóveis são instituições varejistas. Assim, serão abordadas principalmente as tendências futuras do varejo.

Em particular, a comercialização de automóveis se tem dado por um canal de distribuição exclusivo. Serão abordadas as principais características deste tipo de canal e suas vantagens e desvantagens tanto para montadoras quanto para distribuidores. Neste tema será enfatizada a questão da maior dedicação dada pelo distribuidor ao fabricante que representa.

Serão tratados também os fatores influenciadores da configuração do canal de distribuição.

A distribuição de automóveis tem suscitado debates, principalmente na Europa, sobre o futuro do negócio. Assim, serão apresentados os quatro principais cenários em discussão e suas possibilidades de sua transposição para o caso brasileiro.

As relações dentro do canal (poder e conflito) também serão abordadas, pois elas são indicativas das possibilidades de mudança dentro do canal.

O processo histórico e a situação atual da distribuição de automóveis no Brasil, Europa e Estados Unidos serão verificados como forma de se compreender melhor o fenômeno e subsidiar a identificação de variáveis importantes.

3.1 Canais de distribuição

O objetivo principal desta tese é identificar variáveis e compor modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. Assim, a conceituação de canal de distribuição e suas principais características é importante para a compreensão do tema.

Um canal de distribuição “é um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de disponibilizar um produto ou serviço para uso ou consumo” (COUGHLAN et al., 2002, p. 20) ou uma rede de organizações que liga um fornecedor aos seus vários clientes finais (RANGAN e JAIKUMAR, 1991). Para Parente (2000) o canal de distribuição funciona como elo entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Dessa forma, o objetivo básico do canal de distribuição é permitir que o consumidor tenha acesso ao produto disponibilizado pelo produtor.

Conseqüentemente, a relação entre montadora de veículos, distribuidor e consumidor caracteriza um canal de distribuição.

Lambert e Stock (1992) e McVey (1960) indicam que os canais de distribuição evoluem ao longo do tempo num processo não planejado que se relaciona com as mudanças do mercado. Assim, planejar canais de distribuição não seria tarefa simples, pois a dinâmica ambiental poderia levar a alterações não programadas no decorrer do tempo. Fine (1999), por sua vez, argumenta que cada setor tem o seu próprio ciclo de vida evolutivo, medido pela velocidade com que introduz novos produtos, processos e estruturas organizacionais. Identificar as variáveis que influenciam a forma evolutiva dos canais poderia trazer vantagens à organização.

Vista de forma isolada, a distribuição em si é um custo para a organização produtora (BERTAGLIA, 2005). O ato de transferir um produto de fornecedor para cliente gera custos que serão, em última instância, pagos pelo consumidor. Assim, um aspecto extremamente importante na gestão dos canais de distribuição é a redução destes custos. A questão é importante quando se percebe que, passadas várias décadas de redução dos custos nos processos produtivos, os fabricantes atentaram que na distribuição pode estar o novo foco de ação. Como consequência, a pressão sobre os distribuidores aumenta intensamente. Para o fabricante a diminuição de seu custo de distribuir pode significar melhorias em sua condição de competitividade perante o consumidor.

Para atingir o consumidor os canais de distribuição apresentam algumas funções básicas: geração de demanda, distribuição física e serviços pós-venda (COUGHLAN et al., 2002).

A geração de demanda implica prospectar clientes, exibir e demonstrar o produto e fechar o negócio. A distribuição física é responsável pela entrega do produto ao consumidor. O serviço pós-venda é responsável pela garantia e assistência técnica ou outras atividades que o cliente demande após a aquisição do produto. Como ponto comum, todas essas funções apresentam alto grau de contato com o consumidor, contato que, muitas vezes, o fabricante não possui, e cujo valor para a empresa é difícil de medir.

Essas três atividades básicas podem ser realizadas por uma única instituição ou por instituições diferentes. A cada uma das atividades corresponde uma parcela diferente de remuneração pelo serviço prestado. A remuneração será agregada ao preço final do produto distribuído e pode influenciar a opção de compra do consumidor.

O fabricante pode vir a realizar qualquer dessas funções básicas ou nenhuma delas. Quando o fabricante realiza alguma função, diz-se que a cadeia se está integrando verticalmente. O fabricante estaria assumindo para si partes ou o todo do processo de distribuição.

Na condição de executante da distribuição (distribuição direta), o fabricante, além de exercer controle mais efetivo da operação, está retendo para si parte da remuneração devida pelo serviço. Em contrapartida, restringe a capilaridade da distribuição e dilui seus esforços em atividades que não as de sua especialidade de produtor. Quando o fabricante atua em áreas geográficas pequenas, a distribuição direta pode ser interessante; mas em áreas geográficas grandes, como o Brasil, os

recursos e conhecimento necessários tornam a tarefa difícil de ser realizada, como no caso da distribuição de automóveis novos.

Quando o fabricante opta por delegar a terceiros (intermediários) a realização das funções básicas, ele está abrindo mão de parte ou de todo o contato direto com os consumidores, do controle das operações e de parte de sua remuneração. Em contrapartida, ele está apto a alcançar número muito maior de consumidores e de aumentar sua remuneração na medida que vende mais, bem como pode dedicar-se melhor à sua função de produtor. É a chamada distribuição indireta.

No caso da distribuição de automóveis novos no Brasil, as distribuidoras são as responsáveis pelas três funções básicas.

Elas geram demanda, ao expor os produtos, anunciá-los na mídia, prospectar e contatar clientes e fechar negócios. Elas também entregam o produto aos compradores por meio de seus pontos de venda. Por último, realizam a pós-venda, ao prestarem serviços relativos à garantia do produto e de fornecimento de informações demandadas pelos consumidores.

As montadoras (fabricante) não ficam completamente alheias às funções básicas. Elas participam da divulgação dos produtos na mídia, por meio de acordos de veiculação com os distribuidores. Fazem também, prospecção de clientes nos poucos casos permitidos pela Lei Ferrari (anexos A e B). E realizam pesquisas de satisfação dos clientes que adquirem seus produtos, por meio de enquetes telefônicas e questionários para envio pelo correio. Dessa forma, agregam conhecimento sobre o mercado, além de sua especialidade em fabricar o produto.

O uso de intermediários, por parte dos fabricantes, se justifica em razão de sua especialização na função e de suas vantagens competitivas. Dentre estas vantagens estão o estabelecimento de rotinas de negociação compatíveis com o mercado a ser atingido, facilitação do processo de busca por parte dos consumidores e ajuste entre oferta e demanda (LAMBERT e STOCK, 1992) além de conhecimento sobre o mercado local.

Assim, a relação entre fabricantes e intermediários (distribuidores) pode ser classificada pelo grau de dependência entre as partes (BOWERSOX e COOPER, 1992). São três as possibilidades.

- Canais de transações únicas: são canais *ad hoc* em que os arranjos do canal só existirão até o cumprimento dos termos acertados entre as partes, incluindo-se a pós-venda, quando for o caso. Neste tipo de canal não se prevê a ocorrência de nova transação no futuro.
- Canais convencionais: neste tipo de canal as partes envolvidas (produtor, atacadista e/ou varejista) funcionam como entidades independentes, procurando maximizar seus resultados. Nesta situação pode ocorrer que os resultados do sistema como um todo não sejam satisfatórios.
- Canais verticais de marketing: neste tipo de canal se reconhece e estabelece a interdependência dos participantes (produtor, atacadista e/ou varejista). Neste tipo de canal existe a necessidade de um dos membros centralizar e liderar a administração do processo. Os demais membros devem entender seu papel no fluxo e atuar de forma cooperativa. O líder do canal é normalmente a organização com maior poder econômico e a ela cabe

gerenciar os possíveis conflitos e estabilizar o arranjo de forma a proporcionar rentabilidade satisfatória para todos os membros.

No caso em estudo, da distribuição de automóveis novos, tem-se um canal vertical de marketing em que o líder do arranjo é a montadora.

Dentro dos canais verticais, ainda é possível se estabelecerem classificações. Para Churchill e Peter (2000) os canais verticais podem ser de três tipos.

- Administrativos: nesta situação têm-se empresas separadas, mas que se unem para a distribuição de determinado produto. Um dos membros exerce a função de líder e coordenador, fazendo com que os mesmos procedimentos contábeis, de processamento e de comunicação sejam observados por todos os componentes do sistema.
- Empresariais: em que uma única organização é a detentora de todos ou da maior parte das etapas do canal. Neste caso a organização pode atuar desde a produção até o varejo.
- Contratuais: nesta situação várias organizações separadas podem participar do canal, todavia ligadas por contratos formais em que se especificam direitos e deveres. Nesta situação a empresa líder acaba por deter formalmente o controle do canal sem a necessidade de possuí-lo, implicando, portanto, menor investimento na manutenção do sistema. É o caso típico das franquias.

Referindo-se ao caso em estudo, percebe-se que é um canal vertical do tipo contratual em que a montadora detém o controle e liderança, baseado em contratos de franquia. Tal situação implica direitos e deveres para ambas as partes e que, na prática, limitam muitas ações organizacionais de ambos os lados.

Outro ponto importante é o papel desempenhado pelo distribuidor de regulador dos estoques da montadora. O distribuidor funciona, muitas vezes, como ponto de estocagem a distância da montadora. Esta função é importante, porque, dada a dimensão territorial do país, a disponibilidade rápida do produto pode ser decisiva para o fechamento de negócio.

Assim, a proximidade do distribuidor dos mercados e o conhecimento do público consumidor tornam sua função difícil de ser substituída.

Resumindo, de forma direta ou indireta, um fabricante genérico dispõe de diversas maneiras para fazer com que seu produto seja disponibilizado ao consumidor. As principais formas são especificadas a seguir (NOVAES, 2004).

- O fabricante abastece diretamente lojas de varejo exclusivas, o caso da distribuição de automóveis no Brasil.
- O fabricante abastece diretamente lojas de varejo não-exclusivas.
- O fabricante abastece seus próprios depósitos ou centros de distribuição e, a partir desses pontos, abastece as lojas de varejo.
- O fabricante abastece os centros de distribuição do varejista que, por sua vez, abastece as lojas.
- O fabricante abastece os depósitos do atacadista ou distribuidor que, por sua vez, abastece as lojas.
- O fabricante distribui seus produtos para o centro de distribuição de um operador logístico que, posteriormente, faz as entregas às lojas de varejo.

- O fabricante entrega o produto diretamente no domicílio do consumidor final, utilizando o correio ou serviço de *courier*: vendas pela Internet, telefone ou fax; vendas por meio de catálogo e outras.
- O fabricante disponibiliza um ponto de entrega para que o consumidor vá retirar o produto.

A figura 1 mostra a representação resumida destas formas de distribuição.

Figura 1 – Tipos de canais verticais de distribuição

Fonte: Adaptado de Novaes, 2004.

A aplicação de cada uma dessas formas irá depender de diversos fatores, como: capacidade produtiva, localização dos consumidores, existência de

concorrentes, existência de produtos substitutos, prestação de serviços no pós-venda, estratégia de marketing e outros.

Em particular, para o caso da distribuição de automóveis novos no Brasil, o que se apresenta é situação em que os varejistas (ou distribuidores) podem representar unicamente uma montadora ou, por meio de grupos de distribuição, possuir mais de um distribuidor da mesma montadora ou de montadoras diferentes. Essa situação é representada na figura 2, a seguir.

Figura 2 – Canal de distribuição de automóveis novos no Brasil

M - Montadora
G - Grupo de distribuição
D - Distribuidor

Fonte: elaborado pelo autor.

A partir do item 3.2 desta tese, será verificado com mais detalhamento as relações e consequências advindas das informações contidas na figura 2.

Por sua vez, Lassar e Kerr (1996) indicam que os fabricantes farão a escolha da estratégia de distribuição baseados na relação entre a quantidade de controle (poder) desejado sobre o canal e os recursos necessários para mantê-lo. Para estes autores existe relação direta entre nível de controle e recursos dispendidos. Quanto maior o nível de controle desejado sobre o canal, maior a necessidade de investimento. O limite superior seria a propriedade total do canal de distribuição ou integração vertical, como já exposto. O limite inferior seria a distribuição realizada completamente por terceiros sem qualquer espécie de compromisso senão a remuneração pelos produtos retirados.

O caso em estudo apresenta situação intermediária, pois existe forte relação entre fabricante e varejista, mas ao mesmo tempo a remuneração se dá pelo volume de vendas. Parece importante, em consequência, destacar o papel do varejo no processo de distribuição. As alterações no formato varejista afetam diretamente o negócio da distribuição de automóveis e podem ser indicativo de tendências futuras.

A capilaridade (número de lojas, pontos de venda) do varejo e o conhecimento do mercado local são funções difíceis de serem incorporadas pelos fabricantes (LEVY e WEITZ, 2000). Isto torna o setor varejista extremamente importante para o fabricante que precisa dispor seu produto para número elevado de consumidores, ou que precisa saber onde encontrar seu consumidor específico.

Por sua vez, o varejo tem apresentado, ao longo do tempo, evolução em seu formato. Esta evolução tem acarretado mudanças na forma de relacionamento com atacadistas e/ou produtores.

Não é o objetivo desta tese discutir o histórico ou a evolução do varejo; todavia as tendências futuras do varejo podem ser importante indicador para o negócio da distribuição de automóveis novos. Assim, segundo Parente (2000) e Kotler (2000), vejam-se algumas das principais tendências do varejo.

- Operações globalizadas de grandes organizações varejistas por meio da aquisição de operadores locais e do aporte de recursos na formação de fornecedores.
- Concentração do número de varejistas em torno de grandes grupos nacionais ou multinacionais.
- Aumento do poder perante os fabricantes por meio da concentração do número de varejistas.
- Evolução rápida dos formatos de varejo, pois são facilmente copiados e perdem seu caráter de novidade.
- Aumento expressivo do varejo sem loja em função dos avanços das novas tecnologias da informação.
- Tendência a se tornarem vendedores de mercadorias de massa ou varejistas especializados.
- O surgimento das organizações de varejo: são lojas que fazem parte de alguma forma corporativa de varejo. Entre os principais tipos estão as redes

corporativas, as redes voluntárias, as cooperativas de varejo, as cooperativas dos consumidores e as franquias.

Dessa forma, o aumento do poder dos varejistas por meio de operações maiores e mais complexas, a consolidação progressiva do setor, a proximidade dos consumidores e aporte significativo de tecnologia estão tornando o varejo ainda mais importante para os fabricantes. Em contrapartida, o aumento de poder dos varejistas pode fazer com que as relações com os fabricantes passem por um rearranjo, algo já verificado junto às grandes cadeias de supermercados e seus fornecedores.

A forma como o varejista irá organizar-se é, muitas vezes, função do tipo de bem de consumo que ele vai distribuir. A partir do tipo de bem de consumo, pode-se identificar a amplitude do canal de distribuição.

3.1.1 Relação entre tipo de bem de consumo e amplitude do canal de distribuição

Os bens de consumo podem ser classificados em três tipos: de conveniência, de comparação e especiais (NOVAES, 2004; LAMBERT e STOCK, 1992; BUCKLIN, 1963). Para estes três tipos de bens existem, respectivamente, três formas básicas para se promover a distribuição: intensiva, seletiva e exclusiva (NOVAES, 2004; LAMBERT e STOCK, 1992; BUCKLIN, 1963). Estas formas de se promover a distribuição são chamadas de amplitude da distribuição (KOTLER, 2000; MALLIN, 1996; CESPEDES, 1988 e COPELAND, 1923).

Os bens de conveniência são os produtos de consumo diário e freqüente, de pouca ou nenhuma comparação e que devem estar disponibilizados no maior número de pontos de venda possível: xampu, refrigerante etc. Esses bens normalmente se caracterizam por serem de distribuição intensiva. Nessa situação o fabricante tende a colocar seu produto em todos os distribuidores que estejam dispostos a representá-lo. Existem poucas ou nenhuma restrição ao distribuidor, o importante é ter o produto o mais perto possível do consumidor, quando ele desejar adquiri-lo.

Os bens de comparação se caracterizam pela freqüência menor de compra e pela necessidade de se fazerem comparações, sejam elas relativas a características técnicas ou ao preço do produto. Normalmente esses bens possuem valor mais elevado e existe maior envolvimento na escolha: televisão, tênis etc. Tais bens normalmente se caracterizam por serem de distribuição seletiva. Dessa maneira, o produtor não pode disponibilizar o produto em número elevado de pontos de distribuição. A escolha dos distribuidores recai sobre um número menor de participantes. Esses participantes competem entre si pelo consumidor por meio de preço ou prestação de serviços. Os distribuidores normalmente representam mais de um fabricante do mesmo tipo de produto propiciando ao consumidor a possibilidade de comparação imediata.

O último tipo refere-se aos bens especiais, bens normalmente de alto valor e adquiridos esporadicamente. Normalmente estão associados a uma marca, ao status da posse, à qualidade ou a algum aspecto específico de seu desempenho: automóveis, perfumes, roupas de grife etc. Para estes bens existe a necessidade de ambientes próprios para atendimento dos clientes. Pode existir também a

necessidade de serviços especializados de pós-venda. Caracteriza-se por ser de distribuição exclusiva. Nesse caso o fabricante normalmente escolhe um representante para cada região de seu interesse. A relação entre fabricante e distribuidor tende a ser mais intensa, havendo maior troca de informações, treinamento e compromissos recíprocos.

Assim, percebe-se que o tipo de varejista em que o produtor pretende disponibilizar seu produto deve ser aderente às características que se deseja atribuir ao produto.

No quadro 1 podem-se observar as combinações possíveis entre tipos de produtos e amplitude da distribuição.

O quadro 1 evidencia as aplicações usuais para cada um dos tipos de produtos. Ainda assim, as formas de distribuição não são excludentes e podem-se observar situações, na prática, em que se utilizem uma ou mais variações além da considerada usual.

Quadro 1 – Relação entre tipo do produto e amplitude da distribuição

Tipo do produto	Amplitude da distribuição		
	Intensiva	Seletiva	Exclusiva
Conveniência	X		
Comparação		X	
Especiais			X

Fonte: elaborado pelo autor

Em função do tipo de distribuição utilizada, pode-se alterar o grau de interesse no produto pelo distribuidor (varejista). No caso da distribuição intensiva, o grau de interesse do distribuidor por um produto em particular tende a ser pequeno, porque ele possivelmente representa outros produtos iguais ou semelhantes. No caso da distribuição exclusiva, o grau de interesse tende a ser muito maior, pois o distribuidor depende das vendas do produto para alcançar seus próprios resultados. Essa situação poderá influenciar os resultados do fabricante. Isto é coerente com a afirmação de Coughlan et al. (2002, p.45):

A meta do fabricante é maximizar o lucro de sua própria linha de produto, mas a meta do distribuidor é maximizar o lucro de todos os produtos que vende – e alguns pertencem a esse determinado fabricante.

Como essa afirmação é particularmente verdade nos casos de distribuição intensiva e seletiva, para alguns fabricantes o uso da distribuição exclusiva pode garantir que o esforço de vendas seja concentrado em seu produto somente.

A distribuição exclusiva tem sido a forma utilizada pelas montadoras para que o produto automóvel chegue até seus consumidores. Tal escolha se deu em função das características do produto, um bem especial. Ao automóvel se associam normalmente altos valores, marca, status e aspectos específicos de desempenho.

Assim, a maximização dos resultados do fabricante (montadora) se daria ao mesmo tempo que a maximização dos resultados do distribuidor, por representar somente um produto.

Cabe então, detalhar um pouco mais a distribuição exclusiva.

3.1.2 Distribuição exclusiva

Distribuição exclusiva é um arranjo contratual em que o distribuidor ou varejista concorda em vender produtos de somente um fabricante, ficando, portanto, impedido de comercializar produtos de fabricantes concorrentes (BERNHEIM e WHINSTON, 1998; LI e DANT, 1997; BESANKO e PERRY, 1993; CURRAN, 1950).

A distribuição exclusiva tende a se materializar por vínculos mais fortes e mais formais e por controle exercido de forma mais intensa. O atendimento ao consumidor tende a ser mais dedicado, qualitativamente maior e quantitativamente menor (DIAS, 1993). O fabricante espera, por parte do distribuidor, comportamento mais agressivo nas vendas e ao mesmo tempo maior controle das operações (LAMBERT e STOCK, 1992).

Dias (1993, p. 80) aponta algumas das razões para se utilizar a distribuição exclusiva:

- A necessidade de se manter o prestígio do produto.
- O *status* de que o produto desfruta, pela imagem de marca, desempenho, uso, tecnologia, serviços etc.
- A necessidade fundamental de um trabalho de vendas, oferta de serviços e de layout de loja tais, que se coadunem com o *status* do produto.
- A necessidade de respeito e manutenção das políticas de preços principalmente e de exposição, manutenção, promoção etc.

De maneira geral, no caso de produtos especiais, como o automóvel, é menos importante ter muitos pontos de venda do que ter os pontos de revenda certos (COUGHLAN et al., 2002). Os mesmos autores sugerem o seguinte (p.237):

Basicamente, pode-se argumentar que a distribuição intensiva cria um exército grande, mas ineficiente; ou seja, uma imensa quantidade de membros de canal indiferentes, cada um dos quais representando a marca, mas de maneira confusa. Ao limitar a cobertura [distribuição exclusiva], o produtor cria somente uma pequena força de ataque, mas composta de soldados de elite.

Existem fatores a se considerar tanto do lado do fabricante quanto do lado do distribuidor, no momento da opção pela distribuição exclusiva.

De forma geral ao fabricante interessa instituí-la como forma de aumentar seu controle sobre o canal de distribuição (STERN, 1967). Na distribuição não-exclusiva o fabricante fica dependente do distribuidor no que diz respeito ao fornecimento de informações sobre desempenho de produtos, estatísticas, empenho, reposição e outros (MCVEY, 1960). Este desejo de controle sobre os meios de distribuição remete à distribuição direta pelo fabricante, ou integração vertical.

Todavia, em função dos altos investimentos necessários e da necessidade de alocação de tempo e esforços no sentido de controlar pessoal, estoques, contatos com clientes, força de vendas e outras atividades inerentes à distribuição, o fabricante opta por transferir para um parceiro essas atividades (CURRAN, 1950).

A falta de informações sobre o consumidor local também pode ser fator inibidor para que o fabricante faça ele mesmo sua distribuição (REY e STIGLITZ, 1995).

O parceiro (distribuidor), por sua vez, deverá seguir os preceitos do fabricante, normalmente por meio de um contrato de adesão ou franquia, sob pena de perder a exclusividade caso não os cumpra. Assim, se estabelece uma relação em que o fabricante detém um controle rígido sobre o meio de distribuição sem o ônus de gerenciá-lo operacionalmente.

Devem-se considerar também as reduções nos custos da força de vendas, tendo em vista menor necessidade de contatos com muitos distribuidores (CURRAN, 1950).

Outro fator importante, quando comparado com a distribuição não-exclusiva, diz respeito aos produtos com necessidades específicas de assistência técnica ou treinamento ou investimentos em divulgação para indução de consumo. Na forma de distribuição não-exclusiva, em que o distribuidor atua com produtos concorrentes ao mesmo tempo, se um fabricante desenvolve nova técnica de manutenção para o produto e a repassa ao distribuidor na forma de treinamento ou investimento em equipamentos, esta técnica ou investimento poderá ser utilizada no produto concorrente sem que o fabricante do mesmo tenha destinado recursos.

Da mesma forma, uma campanha publicitária para atrair consumidores para experimentar determinado produto pode beneficiar o fabricante que não fez tais investimentos e, por isso, tem condições de oferecer um produto idêntico ou substituto por menor preço final. Esta situação, conhecida como “carona” (*free riding*), acaba por desestimular o fabricante de fazer investimentos mais elevados no distribuidor (LI e DANT, 1997). O compartilhamento de informações técnicas e investimentos em

divulgação acabam beneficiando mais o distribuidor que o fabricante (BRENNAN, 1989).

O uso da distribuição exclusiva também pode servir de barreira para entrada ou expansão de ameaças competitivas (LI e DANT, 1997). Outro ponto muito significativo é o esforço em vendas, porquanto, tendo somente um produtor a representar não resta alternativa ao distribuidor senão empenhar-se ao máximo na venda (COUGHLAN et al., 2002).

Esse esforço em vendas para somente um produtor leva o distribuidor a concentrar seus esforços, a procurar conhecer melhor o produto representado, a buscar melhor entrosamento com o fabricante, a prospectar clientes. Em suma, o sucesso do distribuidor depende do sucesso do fabricante e de seu esforço pessoal. Isto garante ao fabricante um grau de lealdade de difícil comparação.

Pesa também a questão das promoções. Pode-se supor o caso em que um fabricante ofereça para seus distribuidores não-exclusivos descontos promocionais de 20% sobre o preço de atacado de determinado produto. Este produto tem como concorrentes outros produtos similares e substitutos vendidos pelos mesmos distribuidores. Os produtos similares ou substitutos estão sendo oferecidos aos distribuidores sem desconto. Entre todos os produtos existe uma variação máxima de 10% nos preços ao consumidor final. Ao fazer esta promoção o fabricante imagina que o desconto será repassado, integral ou parcialmente ao consumidor final. Sendo assim, o consumidor irá então optar pelo produto em promoção e, tendo uma experiência bem sucedida, repetir a compra no futuro.

Todavia para o distribuidor a lógica de negócio pode ser diferente. Ele pode fazer exatamente o que o fabricante deseja e repassar o desconto para o produto. Ele pode, em função de suas necessidade de giro de mercadorias, repassar parte do desconto para produtos concorrentes numa promoção por categoria de produtos. E finalmente, ele pode reter o lucro para si, não repassando o desconto para o consumidor final.

Ou seja, o fabricante não controla, de forma efetiva, as ações do distribuidor (BRENNAN, 1989, p.324). Na distribuição exclusiva, a tendência é que este tipo de problema não ocorra, pois o distribuidor está interessado em vender somente o produto do fabricante não se desviando deste objetivo.

Para o fabricante as desvantagens para o uso da distribuição exclusiva incluem: menor disponibilidade de distribuidores interessados, maior dificuldade para substituição de distribuidores e a possibilidade de desgaste da imagem em determinadas áreas (DIAS, 1993). A relação entre distribuidor e fabricante, em função dos conflitos gerados, pode acarretar danos significativos a ambas as partes, em caso de desentendimentos sobre os rumos do negócio.

Outro ponto a ser considerado é que, quando o produtor opta pela distribuição exclusiva, ele está abrindo mão de disponibilizar o seu produto de forma mais intensiva e, conseqüentemente, está deixando margem para que produtores concorrentes se possam estabelecer (COUGHLAN et al., 2002).

Para o distribuidor as considerações da opção pela forma de distribuição exclusiva estão normalmente associadas ao vínculo a determinada marca ou fabricante que possua boa aceitação de mercado. A possibilidade é de concentrar

seus esforços de venda em um só produto ou fabricante; assim, consegue maior sinergia junto a sua força de vendas, como fator que estimula entrar no negócio. Outro ponto significativo está relacionado a diminuição da imobilização de recursos na formação de estoques de diversos fornecedores (CURRAN, 1950).

Os aspectos negativos para o distribuidor ficam por conta de perda de parte da autonomia e a dependência elevada do fornecedor para a disponibilização de produtos para comercialização.

As relações entre distribuidor e fabricante ficam sujeitas à situação do mercado. Quando o mercado passa por bom momento, a questão da autonomia e do controle tende a ser relevada; todavia, em situações adversas, pode haver geração de atrito, como atualmente na relação entre distribuidores e montadoras de automóveis. Outro ponto significativo é a necessidade de alto investimento em adequação de layout e equipamentos para se ajustar às especificações do fabricante (DIAS, 1993).

Algo normalmente associado à distribuição exclusiva é o território exclusivo. Tal associação se dá na medida em que garante ao distribuidor que seu investimento próprio na divulgação do produto, disponibilização de mostruários, treinamento de funcionários e outros recursos alocados, e que visem aumentar confiança do consumidor, não sejam aproveitados indevidamente por outro distribuidor exclusivo que não proceda desta forma (DUTTA, BERGEN e JOHN, 1994). Em consequência, diminui-se a concorrência intramarcas (COUGHLAN et al., 2002).

Outro fator considerado, em algumas situações, para vincular-se ao distribuidor exclusivo um território exclusivo é o acesso ao conjunto de informações do mercado local. Essas informações podem servir para alavancar o negócio do

distribuidor na medida que ele pode fixar preços ao consumidor final, de acordo com a característica do mercado (DUTTA, BERGEN e JOHN, 1994).

Em termos de mercado, vários têm sido os argumentos em favor da distribuição exclusiva. Muitos ressaltam os aspectos econômicos, principalmente possibilidades de maiores ganhos por parte tanto de fabricantes quanto dos distribuidores (O'BRIEN e SHAFTER, 1993; LIN, 1990). Estes ganhos maiores seriam auferidos pela melhor utilização dos recursos e das escalas envolvidas.

Outra questão importante diz respeito ao aspecto da competição. Todavia não existe consenso a respeito. Na literatura encontram-se argumentos que indicam que a distribuição exclusiva aumenta a competitividade, da mesma forma que se encontram argumentos sugerindo o contrário.

Martimort (1996) sugere que a distribuição exclusiva diminui o efeito concorrencial de mercado, ao não permitir que, no varejo, haja disputa pela preferência do consumidor entre os revendedores da mesma marca. Dobson e Waterson (1999) entendem que a exclusividade aumenta a eficiência, mas diminui a competitividade. Por sua vez, Coughlan et al. (2002) indicam que há um princípio lógico que justifica a existência da distribuição exclusiva: ao restringir a competição intramarcas tem-se como consequência o favorecimento e estímulo à competição intermarcas, favorecendo o consumidor na medida em que há disputa por mercado.

Todavia a forma de distribuição exclusiva está passando por um momento de questionamentos e algumas indagações têm surgido. Uma delas diz respeito ao jogo de poder existente entre o fabricante e distribuidor.

Para Frazier (1999) parece lógico que aquele que detiver maior poder na relação irá tratar o outro de maneira mais impositiva. Assim, na medida em que a competição acirrada em diversos segmentos econômicos se tem acentuado, a pressão por redução de custos e de margens tem seguido o mesmo caminho. Na relação em que o fabricante é mais forte, o distribuidor se torna muito dependente, pois os produtos que ele vende são de uma única origem (LI e DANT, 1997).

Para contornar esta situação, distribuidores dos mais diversos segmentos têm optado por aumentar sua força perante os fabricantes por meio da aquisição de outros distribuidores exclusivos do mesmo fabricante ou até mesmo de fabricantes concorrentes. Tornando-se maiores, os distribuidores acreditam aumentar seu poder de negociação.

Na distribuição de automóveis novos no Brasil existe a mesma tendência. Isto também ocorre na outra ponta do setor automotivo, em que os produtores de autopeças experimentam um processo de concentração, promovendo fusões e aquisições como forma de contrapor-se ao poder das montadoras.

Isto é consequência das alterações ocorridas na economia do país após a abertura econômica do início dos anos 90. Enquanto as condições do mercado eram favoráveis às montadoras e aos distribuidores (mercado comprador), a lucratividade do negócio permitia que certas situações, em geral imposições das montadoras, fossem toleradas. Quando a rentabilidade começou a diminuir e as montadoras buscaram readequar seus custos, cortando margens de fornecedores e distribuidores e cobrando desempenho melhor, as tensões do sistema vieram à tona.

Assim, as montadoras parecem ter percebido que o papel do distribuidor isolado e com altos custos pode significar menor capacidade de competir por um mercado muito fracionado. A alternativa parece ser apostar nos grupos de distribuição, representantes de uma ou mais marcas, com melhor capacidade financeira, operacional e de relacionamento e compreensão do mercado local. Mesmo que isto signifique compartilhar o esforço do grupo de distribuição com mais de uma montadora.

O que se está reorganizando, portanto, é o relacionamento dentro da cadeia de distribuição, relacionamento que, muitas vezes, é marcado por conflitos.

3.1.3 Poder e conflito nos canais de distribuição

O princípio básico do relacionamento na cadeia do canal de distribuição é que todos os membros do canal devem ser adequadamente remunerados pelos esforços que dedicam ao sucesso do negócio.

Os parceiros de canal que não receberem recompensas compatíveis com suas contribuições percebidas ao canal não permanecerão altamente motivados por muito tempo (COUGHLAN et al., 2002). No caso da distribuição de automóveis novos no Brasil configura-se um momento em que os distribuidores entendem que a remuneração pelo seu serviço não é mais condizente com as atribuições estabelecidas. Assim, muitos distribuidores estão buscando alternativas de negócio, como a representação de mais de uma marca por meio dos grupos de distribuição.

A questão da remuneração adequada é, em suma, a causa dos conflitos existentes dentro de todos os canais de distribuição.

Nos diversos tipos de negócios em que existem cadeias de relacionamento haverá maior probabilidade de existir um membro que regule os rumos, a divisão do trabalho e a capacidade dos participantes de elevar suas atividades dentro da cadeia (GEREFFI, 2001). Esta regulação da cadeia é conhecida como governança.

Humphrey e Schmitz (2001) usam o termo governança para expressar que alguns grupos na cadeia determinam ou controlam os parâmetros que regem a forma de a cadeia operar. O uso da governança se justificaria em função da necessidade que os atores chave têm de garantir sua reputação em termos de qualidade, segurança, meio-ambiente, relações de trabalho e outros, e que poderiam ser comprometidos pelos outros atores da cadeia, atuando em países em desenvolvimento ou subdesenvolvidos. A cadeia automotiva é um exemplo em que a governança é exercida preponderantemente pelo mesmo ator chave (a montadora), tanto a jusante quanto a montante da cadeia.

Por outro lado, o canal de distribuição pode ser interpretado, pelo modelo de Porter (1979), como indústria. Assim, estaria sujeito às cinco forças que determinam as estratégias de competitividade de determinado setor: entrantes potenciais; concorrência na indústria; fornecedores; compradores e substitutos.

Dentre as cinco forças para a indústria da distribuição de automóveis novos a força dos fornecedores é a que implica maior dependência por parte de seus membros. Essa dependência está relacionada ao fato de que o fornecedor, para a maioria dos distribuidores, é único.

Tanto a governança como as forças da indústria na cadeia implicam questões relativas ao poder e ao conflito.

Para Coughlan et al. (2002, p. 170) o “poder representa a capacidade que um membro de canal (A) tem de conseguir que outro membro de canal (B) faça alguma coisa de que, *de outro modo, ele não faria*”. As relações de poder existentes dentro dos canais de distribuição existem pelo simples fato de que cada membro do canal busca o lucro próprio, assim o poder age como regulador do sistema.

O poder também pode ser revelado pela dependência. Quanto maior a dependência de um membro de canal (B) relativamente a outro membro de canal (A), maior a probabilidade de A influenciar B.

Coughlan et al. (2002) sugerem três alternativas para que a parte mais fraca (B) possa se defender da parte mais forte (A):

1. criar alternativas para A;
2. organizar uma coalizão para atacar A;
3. abandonar a situação e afastar-se do perigo, não procurando mais os benefícios que A proporciona.

Nos relacionamentos da cadeia automotiva tem-se observado a utilização das alternativas 1 e 3 por parte dos distribuidores.

A alternativa 1, criar alternativas para A, se manifesta na busca por novos parceiros (montadoras a representar). Ao dispor de novos fornecedores criam-se novas possibilidades para o distribuidor, apesar do investimento necessário para se

estabelecer a nova representação. Grupos economicamente estáveis e consolidados conseguem absorver melhor os custos de implantação de uma nova representação.

Diversos fatores colaboram para isto: conhecimento do mercado, pessoal previamente treinado em outras operações do grupo, crédito no mercado e outros.

A criação de alternativas ao fornecedor habitual implica alterações na forma pela qual as partes se relacionam. A princípio o distribuidor pode sentir-se mais seguro em processos de negociação. A recusa às condições impostas pelo fornecedor pode ser considerada viável e, conseqüentemente, alterar rumos anteriormente aceitos.

A outra forma é a venda do negócio para outra parte que queira relacionar-se com o fornecedor. Esta alternativa, apesar de radical, tem sido bastante observada.

Tem-se observado também que alguns distribuidores optam por deixar de representar determinado fabricante para se tornarem revendedores de carros usados ou revendedores de carros novos obtidos no mercado paralelo. A experiência anterior como distribuidor de marca facilita a permanência no mercado em função do nome comercial da empresa e dos relacionamentos estabelecidos.

Assim, as relações de poder estão em constante reacomodação, variando em função das características vigentes no momento. No caso da distribuição de automóveis, a formação dos grupos de distribuição visa justamente contrapor-se a forte pressão exercida pelas montadoras, pressão esta resultante do momento por que passa o mercado, de capacidade produtiva superior a demanda.

Para Coughlan et al. (2002, p 196) “conflito de canal é um estado de oposição ou discordância entre as organizações que compreendem um canal de marketing [ou distribuição]”. Suas principais fontes são as diferenças nos:

1. objetivos dos membros do canal;
2. suas percepções da realidade e
3. o que consideram ser seu domínio, ou áreas em que devem operar com autonomia.

O conflito surge quando um dos membros do canal entende que o outro membro está agindo de forma insuficiente ou prejudicial aos resultados esperados. A possibilidade de conflito tende a ser maior, à medida que um membro do canal assuma mais papéis. Tendo mais papéis a desempenhar (ex. venda, prospecção, pós-venda etc), maior será o potencial de conflito.

Como conseqüências do conflito pode haver queda na motivação por parte dos membros insatisfeitos do canal e conseqüente perda de rentabilidade para a cadeia como um todo.

O conflito pode ser resolvido por meio do uso da coerção por parte do membro mais forte da cadeia. Todavia o uso repetido da coerção pode acabar por elevar os níveis do conflito.

Porém o conflito pode ser desejável, ou conflito funcional (COUGHLAN et al., 2002). O conflito funcional proporciona a oportunidade para que os membros do canal possam revisar suas formas de interação a todo o momento. O princípio básico para a

eficácia do conflito funcional é o reconhecimento por parte dos membros do canal de que o sucesso do negócio depende do sucesso de cada uma das partes.

Na cadeia de distribuição de automóveis novos, vários são os pontos de conflito. Alguns já foram objeto de pesquisa no passado. Brown e Day (1981) conduziram, no mercado americano, um estudo no final dos anos 70 em que eram apontados os principais pontos de conflito entre distribuidores e montadoras. Naquela oportunidade foram encontrados os seguintes pontos.

- Estocagem de veículos.
- Número de vendedores.
- Número de funcionários na oficina.
- Auxílio da montadora na gestão do negócio.
- Instalações físicas.
- Alocação dos veículos.
- Entrega dos veículos.
- Estoque de peças.
- Publicidade do fabricante.
- Publicidade cooperativa.
- Publicidade do distribuidor.
- Reembolso pelo fabricante de serviços em garantia.
- Descontos para o distribuidor.

- Permissão para o distribuidor preparar automóveis.
- Número de distribuidores por área de negócios.

Para a situação brasileira estes pontos, em sua maioria, continuam a ser questões de conflito entre distribuidores e montadoras. Particularmente as questões que envolvem metas e disponibilização de produtos de maior giro e/ou rentabilidade são objeto de desentendimentos de longa data.

De certa forma eles alimentam ressentimentos entre distribuidores e montadoras e de tempos em tempos voltam às mesas de discussão, principalmente por intermédio das associações de marca ou pela Fenabreve.

Cabe, para finalizar a abordagem teórica da distribuição, identificar alguns dos fatores que influenciam a configuração do canal de distribuição. Na literatura a maior preocupação é com os determinantes do tipo de canal e não com os determinantes da configuração do canal. Por isso, a seguir serão apresentados os pontos relevantes para a determinação dos canais de distribuição e suas possíveis aplicações na determinação da configuração do canal de distribuição.

3.1.4 Fatores influenciadores na configuração do canal de distribuição

A forma de constituir um canal de distribuição é decisiva para o sucesso da organização produtora.

Para Grande (2004) alguns dos fatores que influenciam a determinação da estrutura dos canais de distribuição são: nível de serviço ao cliente, fatores sociais e

culturais ou comportamento do consumidor, fatores políticos e ambiente legal, tecnologias disponíveis, e os custos de transação.

O nível de serviço ao cliente é influenciado por alguns fatores. Kotler (2000) aponta cinco como os principais.

- Tamanho do lote: número de unidades que o cliente terá à sua disposição no canal.
- Tempo de espera: tempo que os clientes esperam para receber seus produtos.
- Conveniência espacial: pontos de acesso do consumidor ao produto, sejam físicos ou virtuais.
- Variedade de produto: mix de produtos, mais ou menos amplo, de forma a atender diferentes consumidores.
- Apoio de serviço: entrega, financiamento, manutenção, garantia fornecidos pelo canal.

De forma geral, quanto maior for o nível de serviço do canal, maiores serão os custos. Isto faz com que os objetivos de muitos membros do canal seja de minimizá-los. Um dos caminhos encontrados é o da terceirização de atividades, fazendo com que o membro do canal acabe por se concentrar em suas habilidades funcionais, tornando-se um especialista (GRANDE, 2004).

Fatores sociais e culturais também influenciam a composição do canal de distribuição. Nível de escolaridade, idade média da população, migração interna, mudanças no estilo de vida, tamanho das famílias e outras situações podem

influenciar diretamente a forma de estabelecimento do canal de distribuição. O próprio hábito de testar, ver ou tocar um produto pode ser decisivo na estruturação de um canal. Tais situações podem até justificar que canais ineficientes do ponto de vista econômico possam continuar a subsistir por muito tempo (COUGHLAN et al., 2002). O comportamento do consumidor e sua variação ao longo do tempo podem implicar alterações significativas dos canais de distribuição.

Estes fatores (nível de serviço, sociais e culturais) revelam preocupação particular com o consumidor. Eles estão voltados para buscar atender às particularidades do mercado em que se inserem. Desse modo, quando analisado do ponto de vista da forma de como o distribuidor se organiza, parece haver uma relação direta entre eles. O distribuidor buscaria uma configuração de canal que buscasse atender as necessidades do consumidor.

O ambiente legal e fatores políticos também podem determinar a estrutura de um canal de distribuição. Sistemas ou acordos políticos diferentes podem acarretar diferentes formas de se compor um canal de distribuição. A proibição de controle de empresas nacionais por estrangeiras pode levar a constituição de canais de distribuição de forma diferente, para o mesmo produto, em países diferentes. A proibição de contratos de distribuição exclusiva pode provocar a mesma situação, dependendo do país em que se aplica. Nos Estados Unidos várias são as ações de varejistas que não aceitam a distribuição exclusiva como forma de o fabricante distribuir seus produtos. Ao longo dos últimos 80 anos, esta discussão tem levado inúmeros fabricantes a abandonar a distribuição exclusiva nos Estados Unidos (BESANKO e PERRY, 1993). A Europa também está revendo suas Leis sobre

concorrência e existe a tendência de tornar a distribuição acessível a mais organizações como forma de aumentar a concorrência e favorecer o consumidor.

A influência das Leis na configuração do canal de distribuição também parece apresentar uma relação direta, porquanto, em função das possibilidades colocadas à disposição pela legislação, o distribuidor irá orientar-se e se organizar. Leis que incentivem claramente a concorrência de mercado parecem fazer com que os distribuidores busquem mais amplitude de mercado. É o caso do mercado americano em que muitos distribuidores representam mais de uma marca em pontos de venda distintos e outros vendem marcas diferentes no mesmo espaço físico.

A internet é outro fator influenciador. O acesso a essa tecnologia, tanto por parte do fabricante, quanto dos distribuidores e do consumidor final, pode afetar diretamente a estrutura do canal. A internet melhora a comercialização dos produtos, aumenta o fluxo de informação e melhora a coordenação entre os agentes do canal (GRANDE, 2004).

O uso intensivo dessa tecnologia por parte do consumidor faz com que os distribuidores precisem estar mais bem informados a respeito dos produtos que representam, sob a pena de cair em descrédito perante o cliente.

Os custos de transação também influenciam o canal de distribuição. Neste sentido a abordagem da Economia dos Custos de Transação (ETC) trabalha com pressupostos de racionalidade limitada e do oportunismo dos agentes econômicos durante a vigência do contrato (GRANDE, 2004). Assim, as empresas buscariam estabelecer estruturas de governança que minimizassem os custos de transação. Cabe ressaltar que estes custos variam em função dos atributos de transação, das

especificidades dos ativos envolvidos, da frequência de transação e das incertezas (WILLIAMSON, 1996).

Algo inerente ao custo de transação são as vantagens advindas dos ganhos de escala proporcionados por organizações com maior capacidade de distribuição. Dessa forma, o porte dos distribuidores poderia contribuir para a redução de seus custos operacionais básicos (WILLIAMSON, 1996).

Parece evidente, portanto, que a decisão sobre a forma como o canal estará configurado e também sobre como os distribuidores se organizarão é função de mais de um dos fatores anteriormente relatados.

Existem componentes que podem ser conflitantes, como redução de custos e aumento do nível de serviço. Enquanto abordagens puramente financeiras pregam a redução de custos como forma de aumentar a competitividade, abordagens de marketing pregam aumento de serviços como forma de conquistar clientes e aumentar a competitividade. Então o nível de custos e de serviços oferecido pela organização será condicionado por variáveis que normalmente serão particulares do segmento em estudo.

Os fatores influenciadores, identificados até aqui por meio da revisão teórica dos conceitos sobre distribuição, também foram verificados em literatura específica sobre distribuição de automóveis novos. Esta literatura apresenta o histórico da distribuição e tendências do negócio. No final do capítulo serão identificadas variáveis presentes na literatura que podem afetar o modelo a ser proposto.

3.2 Evolução da distribuição de automóveis novos

O sistema utilizado para disponibilizar o produto automóvel aos consumidores finais é um sistema de distribuição. De forma genérica, na maioria dos mercados mundiais, o sistema apresenta-se caracterizado como de distribuição exclusiva, ou seja, o produtor estabelece uma rede de distribuidores que atendam suas determinações e que em troca detém uma área geográfica de atuação própria (COUGHLAN et. Al., 2002).

O processo de comercialização dos automóveis tem pouco mais de um século. Ao longo deste tempo o modelo foi se alterando. Para compreensão das fases pelas quais o modelo passou, será apresentado a seguir, o histórico do processo na Europa, Estados Unidos e Brasil. A escolha da Europa se dá em função da maior similaridade com o mercado brasileiro. O mercado americano, por sua vez, além de ser o maior mercado mundial, apresenta características diversas que podem servir de referência para cenários futuros da distribuição de veículos.

Após, será verificada a situação atual da distribuição de automóveis em cada um dos três mercados abordados. Será dado destaque às tendências do mercado brasileiro.

3.2.1 Histórico

3.2.1.1 Europa e Estados Unidos

Com o advento da indústria automobilística, na Europa e Estados Unidos, no final do século 19, e o advento da produção em massa no início do século 20, logo se

percebeu o problema da distribuição dos automóveis. Enquanto os processos produtivos eram quase artesanais, a produção era feita sob encomenda. Todavia, com o aumento das escalas de produção tornou-se necessário desenvolver novas formas de se dispor do produto para o cliente.

Para se ter uma idéia, em 1903 produziram-se 61.927 automóveis, sendo 30.204 na França, 11.235 nos Estados Unidos, 9.437 na Grã-Bretanha, 6.904 na Alemanha, 2.839 na Bélgica e 1.308 na Itália (GALANTE, 2002). Porém a introdução do modelo T, por Henry Ford em 1908, marca o início de uma escalada de produção (ver anexo C). Em 1908, a Ford produziu 10.600 automóveis de passageiros, 17% do mercado americano da época, ao preço de U\$ 850,00 (valores da época). Três anos mais tarde, o preço havia caído para U\$ 525,00 e a parcela de mercado estava em 40% (142.000) de um total de 356.000 veículos vendidos (WYLIE, 1995).

Aliadas a isto, as condições de infra-estrutura para uso do automóvel, principalmente estradas, disponibilidade de combustível, manutenção e peças de reposição, melhoravam muito.

Assim, para dar conta de quantidades vendidas cada vez maiores, de início e genericamente foi utilizada uma estrutura de distribuição híbrida (BUZZAVO e VOLPATO, 2001). Esta estrutura podia comportar:

1. Filiais do fabricante encarregadas de vender aos consumidores finais o produto e prestar assistência técnica.
2. Concessionários responsáveis por determinada área geográfica e estoque de automóveis e que poderiam nomear distribuidores autorizados, que poderiam

ser de propriedade do concessionário ou de um operador independente e que também ofereciam serviços de assistência técnica.

3. Agentes, que funcionavam como coletores de ordens de compra dos consumidores e se limitavam a isto.

Após a Primeira Guerra Mundial a produção e as vendas no mercado norte-americano continuaram a aumentar até o ano de 1929. Neste ano foi estabelecido o recorde de 4.445.178 automóveis vendidos e o número total de registros chegou a 23.060.421. Por sua vez a produção acumulada estava em 38 milhões de automóveis dos quais 15 milhões eram Ford modelo T (WYLIE, 1995).

A queda na bolsa de Nova York acarretou declínio das vendas nos anos 30. Assim, as montadoras preocuparam-se em aumentar o controle sobre os canais de distribuição e diminuíram ou eliminaram o papel do concessionário, passando a atuar com os distribuidores, que, ao longo do tempo, foram adquirindo o *status* de franquia. Nessa relação, ao distribuidor era determinado um território em que a montadora se comprometia a não franquiar concorrentes e, em troca, o distribuidor lhe deveria fidelidade. A margem do distribuidor decorria da diferença entre o valor cobrado do consumidor (chamado preço de lista) e o valor pelo qual foi adquirido da montadora. Esta margem normalmente era de 20% e deveria ser suficiente para cobrir os custos do distribuidor e gerar lucro. Normalmente os contratos eram anuais e renovados ou não de acordo com o interesse das partes.

Todavia, com a necessidade cada vez maior de investimentos por parte do distribuidor, para prover assistência técnica e montar salas para venda, o tempo de duração dos contratos foi aumentando.

Após a Segunda Guerra Mundial, nos anos 50 e 60, a Europa e os Estados Unidos passam por forte expansão comercial, dando início ao terceiro momento da distribuição de automóveis. Este momento é marcado por acréscimo significativo das vendas e pelo aumento das imposições por parte das montadoras junto aos distribuidores. Os contratos de franquia tornam-se mais abrangentes em detalhes e obrigações, dando a aparência de integração quase vertical com a montadora. Apesar de independentes, os distribuidores ficam sujeitos a seguir orientações sobre política de *marketing*, compra de equipamentos, padronização de ambientes e outras que, em caso de desistência, significariam volumosas perdas. Esta situação só se tornou possível graças às condições de mercado da época que eram muito favoráveis, fazendo com que os distribuidores se sujeitassem às regras das montadoras em troca de elevados lucros. De certa forma, tal situação significou benefício para o consumidor por meio da prestação de serviços e disponibilização de peças de reposição que, em uma estrutura não tão formalizada, poderia não ter acontecido. A montadora estava exercendo, de fato, a governança da cadeia.

A seguir, entre os anos 70 e 80, alguns fatores acarretaram mudança das características do mercado. Estes fatores foram a crise do petróleo, a entrada dos montadores japoneses no mercado ocidental (CORNETTE e PONTIER, 2001) e a gradual diminuição dos compradores de primeira vez.

A crise do petróleo implicou diminuição de vendas de veículos com grande consumo de combustível, em especial dos fabricantes americanos. Essa queda das vendas deu espaço, entre outros motivos, para a entrada dos veículos de fabricação japonesa no cenário mundial de forma mais intensa.

Os japoneses, em dez anos, estabelecem-se nos mercados americano e europeu a partir do zero. Constroem sua rede tendo como diferenciais: agências mais acolhedoras e mais bem localizadas, tratamento dispensado ao cliente e introdução do conceito de zero defeito em serviço e produto (CORNETTE e PONTIER, 2001). O ganho de parcelas significativas de mercado pelas montadoras japonesas fez com que as concorrentes americanas e européias percebessem que suas diferenças não se davam somente no produto, mas também na distribuição.

Entre os anos 70 e 80, principalmente nos Estados Unidos, a maior parte dos consumidores já possuía um automóvel. Dessa forma, a indústria passou a necessitar de novas estratégias para motivar os consumidores a realizar trocas de seus veículos por modelos novos. Em consequência, houve necessidade de se remodelarem as linhas para se dar mais opções ao consumidor.

Já no caso do mercado europeu, Filser (1992) relata que, no fim dos anos 70, era este caracterizado por uma oferta limitada em face de uma demanda insatisfeita, permitindo aos produtores exercer influência determinante sobre as modalidades de negociação dos produtos. Na Europa, de forma geral, as distribuidoras foram caracterizadas como uma concessão de marca única com múltiplas atividades (venda, pós-venda e peças) estruturadas por quatro fatores: jurídicos, econômicos, estratégicos e tecnológicos (BARBIER, 2003).

Como consequência das alterações de mercado dos anos 70 e 80, houve grandes quedas nos níveis de lucratividade das montadoras americanas e européias, o que as levou a iniciar processos de reestruturação. Inicialmente em suprimentos, design e manufatura; por fim na comercialização e distribuição (FILSER, 1992). O

objetivo era tornar as organizações enxutas (KIFF e BRUNT, 2001; KIFF e BRUNT, 2000).

Como decorrência, as montadoras americanas e européias buscaram aproximar-se mais dos clientes, oferecendo novos modelos do produto e alterando a forma de relacionamento entre distribuidores e clientes, mudando localização e ambiente interno (CORNETTE e PONTIER, 2001).

3.2.1.2 Brasil

O processo histórico no Brasil é semelhante ao europeu (ver anexo E). Desde o início do século 20, havia importadores que, de forma autônoma, comercializavam automóveis principalmente nas cidades do Rio de Janeiro e São Paulo (FENABRAVE, 2002). Em 1919, a Ford, e em 1925, a GM, se instalam no país para montar automóveis pelo processo CKD (abreviação para *completely knocked down*) em que as peças chegavam em caixotes e eram montadas em galpões em São Paulo (SEGRE e COUTINHO, 2001). Com isso estabeleceram-se alguns revendedores autorizados que dispunham de serviços e peças sobressalentes. Todavia, além do número de automóveis montados ser pequeno, era pequeno também o número de clientes, estradas em condições de rodagem, fornecedores de combustível em áreas distantes dos centros urbanos, serviço de manutenção e disponibilidade de peças de reposição. Assim, no início, os distribuidores tenderam a se concentrar nos grandes centros urbanos.

Com a vinda da indústria automobilística nos anos 50, via construção de fábricas, tornou-se necessário um sistema de distribuição que fosse compatível com

as dimensões do país e com os volumes negociados, que aumentavam ano após ano (ver anexo D). Assim, o sistema de franquias, já em uso na Europa e Estados Unidos, foi adotado. Dessa forma, as montadoras optaram naquele momento por um sistema que privilegiou a massificação da distribuição.

Nesses tempos, décadas de 50 e 60, apesar de ano a ano a produção e as vendas aumentarem, a parcela da população que tinha acesso ao produto automóvel era muito pequena. Como consequência a função de distribuidor era cercada de status. O distribuidor era uma pessoa que se relacionava com a elite local, única classe em condições financeiras de adquirir o veículo.

... então, nas cidades do interior, as pessoas importantes eram o prefeito, o padre, o gerente do banco e o dono da distribuidora de automóveis.³

Ao longo dos anos 60 e 70, as principais montadoras (Ford, GM e Volkswagen) buscaram disponibilizar seu produto por meio de rede extensa capaz de ser acessível a partir de qualquer ponto do território nacional. Essas grandes montadoras, seguidas depois pela Fiat, alcançaram rapidamente marcas entre 400 e 800 distribuidores cada no país.

Essa ampliação da rede de distribuição trouxe como benefício o fortalecimento das marcas na mente dos consumidores, a confiança no suprimento de peças e pós-venda e a presença física na maior parte das praças significativas do país.

Em contrapartida, este número elevado acarretou em situações de concorrência intramarcas, devido à proximidade de muitos distribuidores e também

³ Entrevista concedida por um Vice-Presidente da Fenabrave ao autor.

pelas dificuldades de negociação, em função do elevado número de participantes do sistema.

Essas dificuldades se tornaram mais visíveis nos momentos de recessão por que passou o país quando a concorrência cresceu e a pressão por redução de custos, por parte das montadoras, aumentou. Deve-se destacar também que o investimento necessário para a implantação de uma distribuidora sempre foi elevado (algo em torno de U\$ 2 milhões) e, aproximando-nos dos dias atuais, os retornos sobre este investimento se tornaram menos atrativos.

Como decorrência, com o passar do tempo, as disputas entre montadoras e distribuidoras começaram a acontecer. Questões como compensação por desfiliação, cotas de distribuição e padronização acarretavam algum desgaste da relação.

Como forma de contrapor-se ao poder das montadoras, criaram-se, desde o início dos anos 60, associações de revendedores e concessionários, inicialmente no estado de São Paulo e posteriormente nos demais estados (ver anexo E). Dessas associações surge, na metade dos anos 60, a Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos (Abrave) que será transformada, no final dos anos 80, na Fenabreve. Concomitantemente criam-se associações de distribuidores de determinadas marcas de automóveis.

A criação dessas associações gerou uma força capaz de fazer frente, politicamente, às montadoras. Assim, na metade dos anos 70, começa a ser discutida uma lei que regulasse as relações entre distribuidoras e montadoras.

Apesar de aprovada pelo Congresso Nacional em 1977, a Lei só é sancionada em 1979 após inúmeros vetos e renegociações de seus artigos entre

distribuidores e montadoras (Lei Nº. 6729, a chamada Lei Ferrari, em homenagem ao deputado federal que a idealizou, vide anexo A).

A Lei garantia certa paridade na relação entre montadoras e distribuidoras, mas tinha o inconveniente de limitar a concorrência. Tal situação parecia adequada para o momento político e econômico em que o país se encontrava no final dos anos 70.

Porém, com a abertura do mercado no início dos anos 90 a Lei foi atualizada pela Lei Nº 8132 (anexo B). Dessa vez o trâmite foi mais rápido, bastante influenciado pelas montadoras e atendia aos interesses políticos da época.

A abertura da economia modificou bastante as características do mercado. Com a chegada das marcas de automóveis importados, via distribuidores independentes num primeiro momento, e via rede de distribuição autorizada num segundo, e uma relativa equivalência de preços, a situação dos distribuidores dos fabricantes nacionais começou a se deteriorar. O principal motivo foi a multiplicidade de escolha posta a mão dos consumidores, até então submetidos a um tratamento de mercado comprador em que a posição do vendedor é a de anotar pedidos tendo em vista a pouca oferta. Com o estabelecimento da rede de importados e aumento da capacidade produtiva das montadoras locais, o mercado rapidamente passou a vendedor, tendo o distribuidor que disputar o consumidor.

Assim, a rede tradicional demorou a adaptar-se à nova situação, tendo passado por traumáticas reorganizações, a fim de cortar certos excessos que eram admitidos no modelo anterior. Dessa reacomodação decorreu uma diminuição

significativa das margens de lucro dos distribuidores, o que levou alguns a desistirem do negócio e outros a buscar expandir-se para ganhar na quantidade.

Pimenta (2002) aponta uma redução de 94,3% na taxa média de lucro das distribuidoras das quatro grandes montadoras (Fiat, Ford, GM e Volkswagen) entre os anos de 1990 e 2000.

Além disso, após o período da chegada dos importados, muitas montadoras resolveram investir diretamente no país por meio da instalação de plantas. Com isso a capacidade de produção saltou rapidamente dos anos 90 para o início do século XXI.

Tal capacidade instalada baseou-se em perspectivas que apontavam para uma demanda interna de mais de 2 milhões de automóveis no início dos anos 2000 (HARBOUR, 1996). Colaborou para se chegar a estes números o acordo assinado entre o governo e as montadoras em 1993, chamado de 2º Acordo do Complexo Automotivo, que estabelecia metas de produção, redução dos valores dos automóveis para o consumidor final e aumento dos prazos de financiamento (GALANTE, 2002). Todavia problemas econômicos na segunda metade dos anos 90 acabaram por inviabilizar as metas. Dessa forma, a capacidade instalada nacional é superior à demanda, resultando numa situação concorrencial muitas vezes predatória.

Dados apontam que os retornos sobre vendas dos distribuidores brasileiros são quase três vezes menores que de americanos e britânicos (ARBIX e VEIGA, 2001). Estes resultados são em parte devido ao aumento da confiabilidade e durabilidade dos veículos, que modificaram bastante as características das atividades prestadas pelos distribuidores. Na pós-venda a redução da frequência de manutenção mecânica e o aumento do tempo de retorno do comprador à distribuidora fazem com

que esta atividade seja cada vez menos lucrativa (MORISSE, 2001, FILSER, 1992). Ao mesmo tempo, os recursos necessários para aquisição de equipamentos para testes e regulagem têm aumentado freqüentemente, bem como os de treinamento dos mecânicos que se transformaram em técnicos de diagnóstico.

Essa situação afeta não só os distribuidores, mas também as montadoras, que percebem que a qualidade e empenho da distribuição afetam diretamente seu negócio. Assim as montadoras tomaram medidas no sentido de melhor gerir o processo de distribuição. Uma delas foi a venda direta pela Internet, em que o consumidor faz o pedido pela *web* e retira o automóvel na distribuidora; em função disto a distribuidora perde parte de sua margem.

As montadoras e as associações de marca também têm promovido cursos de gestão e de sucessão nas empresas distribuidoras, tendo em vista que a maior parte delas é de origem familiar (CAETANO, 2002; DEALER ONLINE, 2002a; FURTADO, 2002).

Torna-se evidente que o sucesso das montadoras depende de quão bem gerenciadas sejam as distribuidoras. O papel que a distribuidora faz do contato direto com o consumidor, da disponibilização do produto para teste, do esclarecimento de questões técnicas e da prestação de serviço especializado é fundamental na efetivação da venda e são características típicas da distribuição de bens especiais (NOVAES, 2004). Seria difícil para as montadoras que tais tarefas funcionassem bem num país com as dimensões do Brasil.

3.2.2 Situação atual da distribuição de automóveis novos

A seguir será descrito como se encontram os mercados dos Estados Unidos, Europa (BUZZAVO e VOLPATO, 2001) e Brasil (FENABRAVE, 2002). No caso do mercado brasileiro será dado destaque a duas questões principais: concentração dos distribuidores em grupos representantes de uma ou várias marcas e vendas pela internet.

3.2.2.1 Estados Unidos

No mercado americano foram comercializados cerca de 17 milhões de automóveis novos em 2003 (ANFAVEA, 2005) por meio de aproximadamente 22.000 distribuidores. Cerca de 30% dos distribuidores pertencem a grupos empresariais.

Os grupos de distribuição são particularmente fortes nos Estados Unidos, pois apenas 5% dos grupos controlam aproximadamente 30% das vendas totais (perto de 5 milhões de veículos). Três desses grupos controlam mais de 100 distribuidores cada (*AutoNation*, *Sonic Automotive* e *United Auto Group*) e os dez maiores grupos somados tem pouco mais de 800 distribuidores (+ -3,7% do total de distribuidores) tendo vendido algo superior a 1 milhão de veículos (+ - 5,9 % do total de vendas). No mercado americano, raro são os casos de grupos de distribuidores estabelecidos como empresas de capital aberto.

Apesar do aumento de vendas de veículos novos, principalmente em função das facilidades do leasing, tem havido redução do número de distribuidores; entre 1987 e 1992 a redução foi de 14 % (DU e APFEL, 1995).

As distribuidoras, além de sua sede, muitas vezes também possuem os chamados *Cityshops* que são pequenas unidades que visam expor os veículos, a fim de aproximar o cliente e fornecer informações, deixando o fechamento do negócio para ser realizado na matriz. Os *cityshops* são implantados em centros comerciais e têm custo menor que a concessionária, permitindo visibilidade maior (CORNETTE e PONTIER, 2001).

Também existem *megastores*, distribuidoras multimarcas, que oferecem no mesmo espaço uma combinação de marcas complementares. Por exemplo, veículos pequenos japoneses e fora de estrada americanos. Nesses locais normalmente existe infra-estrutura de lazer para os clientes (CORNETTE e PONTIER, 2001).

Um caso típico americano é a existência dos chamados *automalls*, centros em que se reúnem diversos distribuidores de diversas marcas, não necessariamente pertencentes ao mesmo grupo, e que oferecem atividades de entretenimento para as famílias que vêm buscar informações ou fechar negócios. Nesses centros são compartilhadas as despesas e a gestão (CORNETTE e PONTIER, 2001).

Deve-se destacar também a importância dos revendedores de veículos usados. Eles são quase 63.000 revendedores e movimentam volume quase duas vezes e meia maior que o segmento de veículos novos. Estes revendedores têm grande capacidade de penetração. Alguns deles se transformaram, por meio de aporte de capital de investidores, em grandes redes nacionais multimarcas, dotados de infra-estrutura para manutenção e cumprimento de garantias e que afetam diretamente as vendas de usados dos distribuidores filiados às marcas (JULLIEN, 1998).

Cerca de 70% dos distribuidores americanos são exclusivos de uma marca. Outra característica interessante é que o distribuidor faz em média 70% das vendas a partir de seu próprio estoque. Isso se dá em função da facilidade com que o consumidor dispõe de substitutos, caso não encontre o veículo desejado no distribuidor. Assim este se obriga a ter estoques elevados para não perder a venda para um concorrente. Os distribuidores recebem licença de franquia para operar como representantes do fabricante ou do importador que, por sua vez, não pode vender diretamente ao mercado.

Em cada estado americano pode haver leis diferentes que regulem a relação entre distribuidor e montadora/importadora. Um princípio geral é o da territorialidade. Cada distribuidor tem sua área definida em contrato e pode questionar o desejo da montadora em estabelecer outro nas proximidades. A montadora tem o direito de determinar o número e a localização de distribuidores por área, as qualificações do franqueado e aspectos como tamanho e visual dos pontos de venda. Ao franqueado não é vedado possuir outra representação; todavia deve ser completamente separada. A montadora não pode obrigar o distribuidor a retirar número mínimo de veículos para venda e em caso de desfiliação do distribuidor este irá solicitar compensação financeira por lucros cessantes.

Ao distribuidor não é vedada a venda para revendedores; todavia tal prática é desaconselhada pelas montadoras.

Ford e GM tentaram lançar lojas próprias na metade dos anos 90; no entanto a resistência dos distribuidores e ações legais levaram ao fim dos negócios.

Atualmente, com o advento da comercialização *online*, alguns fabricantes estabeleceram parcerias com distribuidores para o lançamento de endereços na internet onde se podem fazer cotações de preços de automóveis novos e usados, bem como seguro, financiamento e acessórios. Nesses endereços da internet o consumidor, para fechar o negócio, é normalmente encaminhado à distribuidora mais próxima ou àquela que lhe for mais conveniente.

3.2.2.2 Comunidade européia

Na Europa ocidental existe um número aproximado de 55.000 distribuidores responsáveis pela venda de aproximadamente 16,0 milhões de automóveis em 2003 (ANFAVEA, 2005). Percebe-se que a quantidade vendida é muito próxima da americana, todavia o número de distribuidores é 2,5 vezes maior. Altas densidades de vendedores são particularmente comuns no sul da Europa (França, Itália e Espanha), enquanto no Reino Unido, Alemanha e na união do Benelux existe tendência de concentração (FILSER, 1992). Cerca de 80% dos distribuidores estão ligados a um fabricante (que pode ser proprietário de mais de uma marca, ex. Fiat e Alfa Romeo) e 66% são exclusivos de uma só marca.

Dependendo do país em exame, pode haver diferenças de tratamento com os distribuidores. Na França e na Itália os distribuidores podem ter subdistribuidores (terceirizados) responsáveis por vendas e serviços de forma a aumentar sua área de cobertura. Na França e na Alemanha o fabricante pode ter revendas próprias. Isto é proibido no Reino Unido e muito limitado na Itália; em toda a Comunidade 3% dos pontos pertencem ao fabricante. Na Alemanha os distribuidores são normalmente

responsáveis por um único ponto (existem 15.000). No Reino Unido mais de 60% das vendas são realizadas por distribuidores que possuem mais de um ponto; 20 grupos detêm mais de 12% dos pontos de venda (BUZZAVO e VOLPATO, 2001).

Na Alemanha os consumidores estão preparados para esperar pela chegada de seu veículo alguns dias após o pedido, o que leva a existência de pequenos estoques por parte do fabricante e dos distribuidores. No Reino Unido os fabricantes mantêm estoques regionais para suprir necessidades urgentes de distribuidores que têm condições de oferecer o veículo que o cliente deseja em até um dia.

Assim, parece difícil caracterizar o mercado europeu como homogêneo em comparação ao mercado americano (FREYSSENET, 1994). Por isso tem-se feito esforço no sentido de disciplinar o assunto por toda a Comunidade.

Em 1985 entrou em vigor legislação para toda a Comunidade que determinava os critérios para a outorga de franquias. Decidiu-se que o sistema seria seletivo e exclusivo. Seletivo, porque o fabricante poderia determinar aqueles que melhor poderiam desempenhar o papel de distribuidor, formando então uma rede. O fabricante não poderia vender a quem não fizesse parte da rede e um membro da rede também não poderia vender para um revendedor fora dela. Em contrapartida o fabricante deveria comunicar com antecedência mínima de um ano a intenção de desfiliar o distribuidor.

Em 1995 essa lei foi renovada com pequenos ajustes. Em um deles o prazo para comunicação de desfiliação passava para dois anos. Em outro se abria a oportunidade para que os distribuidores vendessem peças de reposição não originais,

mas de comprovada procedência e qualidade. Neste mesmo ano estabeleceu-se que a validade da lei seria até 2002.

Um dos grandes pontos da discussão é sobre o poder que as montadoras exercem sobre os distribuidores, deixando-lhes pouco espaço de manobra e trazendo como consequência altos custos operacionais e poucas vantagens ao consumidor (DEALER ONLINE, 2001a).

Assim, no final de 2002 entrou em vigor nova lei mais flexível quanto às possibilidades de representação de marca e prestação de serviços. Todavia a Lei prevê um período de adaptação, que varia em função de algumas escolhas disponíveis para cada montadora, o que de momento inviabiliza avaliar os resultados alcançados. Todavia, num dos pontos mais relevantes, a nova lei permite e favorece a separação entre vendas e pós-venda, o que vem causando certa ansiedade entre os distribuidores que não sabem, exatamente, como se vão comportar os clientes diante de tais possibilidades (WERNLE, 2003).

3.2.2.3 Brasil

No mercado brasileiro as vendas de automóveis nacionais e importados atingiram seu pico em 1997 com algo em torno de 1,9 milhões de unidades vendidas (ANFAVEA, 2005). Depois disto houve queda nas vendas em função do agravamento da situação econômica do país. Em 2003 foram vendidos aproximadamente 1,4 milhões de automóveis entre nacionais e importados no mercado brasileiro (ANFAVEA, 2005). Em 2002 existiam aproximadamente 2.500 distribuidores de

automóveis e comerciais leves em atividade (FENABRAVE, 2002). Em sua grande maioria são unidades isoladas e de gestão familiar. O maior mercado está no estado de São Paulo com aproximadamente 30% dos distribuidores.

A estrutura de distribuição dos fabricantes está baseada no modelo europeu de seletividade e exclusividade. A prestação de serviços de manutenção faz parte do pacote de franquia e as peças de reposição são fornecidas pelo fabricante.

De maneira geral, as montadoras haviam conseguido a massificação da distribuição por meio do aumento da rede de distribuidores e o conseqüente aumento da cobertura territorial. Todavia esta estratégia apresenta hoje alta concorrência intramarcas, com baixa rentabilidade dos distribuidores e uma tendência à redução do número de distribuidores por parte das montadoras (BUZZAVO, 2003). A perda de rentabilidade, ao longo dos anos, por parte dos distribuidores tem levado a algumas defecções no setor. Algumas afirmações ajudam a compreender que o mercado mudou, mas na distribuição algumas situações permanecem inalteradas.

Tudo mudou menos a distribuição. ⁴

A Volkswagen, por exemplo, tinha 40% do mercado. Hoje tem 25% e mantém praticamente o mesmo esquema de distribuição. ⁵

A nova situação acentuou divergências de relacionamento entre os próprios distribuidores. A atuação fracionada e os interesses distintos e, muitas vezes, conflitantes, dificultam a integração entre os distribuidores, apesar da existência das associações de marca e da Fenabreve. Uma observação do presidente da Fenabreve, Sérgio Reze, sobre *megadealers* brasileiros deixa este fato em evidência.

...no Brasil, fala-se do *megadealer* para aquele camarada que tem concessionária em São Paulo e vende para todo o País. Isso não é *megadealer*. Isso é o pior tipo de concessionário que pode existir para a marca e para o consumidor. Porque ele não conhece seus clientes, não presta assistência técnica, não atua na garantia e na venda de peças. Despeja sua cota de produtos, fora da sua área. Uma concessionária que não tem profissionalismo...⁶

Outra questão importante é a redução dos custos por parte do distribuidor e o aumento da sua rentabilidade.

A pressão por redução de custos se dá ao mesmo tempo que há redução na base de faturamento das distribuidoras. Essa redução se dá tanto na venda dos carros novos quanto na prestação de serviços de pós-venda.

As montadoras tentam mostrar aos distribuidores que o caminho para o aumento da rentabilidade está na prestação de serviços. Todavia os automóveis necessitam cada vez menos de serviços de curto prazo: troca de óleo e outros componentes de desgaste cobertos por garantia de fábrica. Para os serviços de longo prazo o preço das peças de reposição adquiridas em distribuidora torna difícil a concorrência com o mercado de manutenção paralelo. O presidente da Fenabreve, Sérgio Reze, destaca.

... indo para o lado do concessionário, eu pergunto: como uma empresa pode ganhar ou aumentar seus bens, quando se produzem automóveis que trocam óleo uma vez por ano, que tem garantia de 40, 50 ou 60 mil km e ela é obrigada a fazer a revisão a preço de custo ou, às vezes, até 40% menos do que custa para ela? Então você vai tirando a arrecadação do concessionário e ainda diz para ele ganhar no pós-vendas.⁷

⁴ Entrevista concedida por Letícia Costa, especialista na área automobilística e presidente da Booz-Allen Hamilton do Brasil Consultores Ltda, à Revista Em Rede, da Abrac, nº 50, jan.-fev., 2002.

⁵ Idem.

⁶ Entrevista concedida a Revista Em Rede, da Abrac, nº 27, mar-abr, 1998.

⁷ Entrevista concedida a Revista Em Rede, da Abrac, nº 27, mar-abr, 1998.

Esta discussão torna-se mais importante para o distribuidor, quando se verifica que o peso da venda de veículos novos no faturamento ainda é alto. Conseqüentemente, direcionar-se para outras fontes, como usados, peças, serviços, seguros e financiamento pode não ser tão simples.

Levantamento feito pela empresa de consultoria Booz, Allen e Hamilton (Dealer Online, 2002a) revela que no mercado americano a participação na receita dos distribuidores da venda de carros novos está em 45% e a de carros usados entre 35% e 40%. No Brasil, esta mesma fonte indica que a participação dos carros novos está em 70% da receita, usados responde por 15% e serviços e peças pelos 15% restantes, ver quadro 2.

Dessa forma, a dependência para muitos distribuidores, da venda de automóveis novos implica dificuldades em sua rentabilidade. Para fazer frente a esta situação os distribuidores estão experimentando novos formatos para o negócio. Esta busca por diferentes formas de negócio é compatível com as afirmações de Lambert e Stock (1992) e McVey (1960): o negócio da distribuição está em constante evolução.

Quadro 2 – Relação entre fonte de receita do distribuidor e país de origem

Fonte de Receita do Distribuidor	País	
	Brasil	EUA
Novos	70 %	45 %
Usados	15 %	35 a 40 %
Peças e Serviços	15 %	15 a 20 %

Fonte: Dealer Online, 2002a

A seguir discutem-se as novas formas para o negócio da distribuição de automóveis novos como consórcios entre distribuidores e formação dos grupos de distribuição, além da venda pela internet.

3.2.2.3.1 Novas formas para a distribuição de automóveis novos no Brasil

As distribuidoras de automóveis novos no Brasil estão buscando novas alternativas para equacionar o problema da redução de custos e aumento da rentabilidade.

Uma alternativa de organização das distribuidoras são as **operações consorciadas**. Um grupo de distribuidoras pertencentes a pessoas jurídicas distintas se une, a fim de reduzir custos em compras ou oficinas comuns. Esta operação já está em uso em diversas localidades.

Entre outros itens, já unificamos a compra de material de limpeza, material de escritório e de óleo de motor, além de termos contratado uma única firma de segurança para atender todas as empresas.⁸

A concessionária do futuro deverá ser uma empresa voltada para a excelência em atendimento. Para isso terá que adequar sua operação a uma administração enxuta, priorizando serviços como box rápido e venda de veículos usados. As áreas de funilaria e pintura, mecânica e peças deverão fazer parte de operações consorciadas, reduzindo custos. Essa iniciativa, no entanto, não deve comprometer a imagem do ponto de vendas.⁹

Esta forma de organização apresenta a vantagem da redução de alguns custos ao mesmo tempo que mantém a independência organizacional. Um Diretor de

⁸ Entrevista concedida por Denis Marum, Diretor de Pós-Vendas da Distribuidora Pompéia em São Paulo e que coordena um grupo de oito distribuidoras Chevrolet, à Revista Em Rede da Abrac, nº 44, jan.-fev., 2001a.

Vendas e Marketing da GM destaca, porém, que a simples união das distribuidoras não é suficiente para que o negócio alcance melhores resultados.

Esse movimento foi muito forte entre os fornecedores e agora vemos empresas se separando. Para fazer uniões, é preciso antes de mais nada ter sinergia. Só se justifica se efetivamente houver redução de custos ou aumento de participação no mercado.¹⁰

Outra forma encontrada pelos distribuidores brasileiros é a formação dos **grupos de distribuição**. No mercado americano é comum a presença dos chamados *megadealers*, que são grandes grupos distribuidores presentes em centenas de pontos por todo o país. No Brasil ainda não existe um grande grupo que se possa caracterizar como tal; ainda assim, fusões e aquisições têm se tornado comuns no dia-a-dia das distribuidoras.

A tendência é de compra e de fusões, porque nosso negócio exige muito investimento em instalações, ferramental, satélite, treinamento, profissionais com nível de instrução etc.¹¹

A formação dos grupos varia em função das condições locais e da relação com a montadora. Alguns grupos aumentam seu número de distribuidores pela aquisição de distribuidores locais. Trata-se de processo que deve ter a aprovação do fabricante para ser levado a cabo. Outros optam pela solicitação de direito de abertura de uma nova distribuidora para determinada área geográfica.

Estas aquisições ou abertura de novas concessões não se dão somente em relação a uma marca. Alguns distribuidores estão consolidando sua atuação em determinada marca pelo aumento do número dos pontos de venda na mesma área,

⁹ Entrevista concedida por Sérgio Reze, presidente da Assobrav, à Revista Dealer Online, nº 34e, janeiro, 2002b.

¹⁰ Entrevista concedida por Marcos Munhoz à Revista Em Rede da Abrac, nº 53, jul.-ago., 2002c.

¹¹ Entrevista concedida por Arcélio dos Santos, presidente da Abrac, à Revista Em Rede, da Abrac, nº 51, mar.-abr., 2002b.

ou em áreas geográficas distintas, e ao mesmo tempo adquirindo ou implantando novos pontos de distribuição de marcas concorrentes (TORTATO e MARX, 2004). Essa movimentação tem-se dado com a anuência dos fabricantes.

Neste sentido, parece interessante exemplificar alguns casos atuais como o da implantação da rede de distribuidores Renault e outros.

A Renault começou a montar sua rede de distribuição em 1996, trabalhando com automóveis importados. A partir da construção da fábrica e início da produção nacional, buscou-se a expansão da rede. A Renault, diferentemente das montadoras estabelecidas anteriormente, optou pela concentração do número de distribuidores, estabelecendo grandes áreas de atuação normalmente exclusivas.

Por exemplo, na região de Curitiba, no Paraná, existem apenas dois distribuidores. Em São Paulo existem 5 distribuidores que, por sua vez, possuem de 2 a 5 pontos de venda. No estado da Bahia existe somente um distribuidor, atuando em três cidades. Esta estratégia visa reduzir os custos de instalação do distribuidor principalmente no que se refere à pós-venda. Nos pontos de venda existem apenas serviços rápidos, ficando a oficina para trabalhos mais pesados na matriz da distribuidora.

Assim, em 2004 a rede apresentava 180 pontos de distribuição pelo país. Estes 180 pontos de distribuição pertencem, todavia, a aproximadamente 60 grupos. Então a Renault, efetivamente negocia com estes 60 grupos suas propostas comerciais.

Para a Renault o fato de que seus distribuidores trabalhem com outras marcas não representa problema. A organização entende que a experiência prévia e

o conhecimento do mercado local são fatores diferenciais para o bom andamento do negócio. Cabe destacar, porém, que a parcela de mercado no Brasil da Renault está na média de 3%.

Na rede da General Motors, recentemente uma distribuidora com pontos de venda no interior do Paraná e na região metropolitana de Curitiba instalou-se no ponto de uma distribuidora localizada na capital do estado por meio de aluguel do espaço físico. A antiga distribuidora, a mais tradicional da marca GM em Curitiba, que ocupava o espaço, simplesmente deixou de existir e seu proprietário passou a obter renda por meio do aluguel do espaço.

Em Curitiba uma distribuidora originalmente representante da marca Fiat, com 4 pontos na cidade e outros 2 no estado de Santa Catarina, adquiriu e implantou três distribuidoras da marca Ford em Curitiba e uma em Santa Catarina e implantou uma nova concessão da marca Toyota e outra da Renault. Dessa forma, este grupo está presente em dois estados representando 4 marcas concorrentes entre si.

A relação com os custos parece ser o grande fator motivador para a formação dos grupos de distribuição. A perspectiva de ganhos de escala na venda de veículos novos e a possibilidade da diminuição dos investimentos proporcionais em oficinas caras e complexas justificariam a formação de grupos distribuidores. Conforme um diretor da Abrac assevera.

... pagaremos o custo da contínua diminuição de nossa margem de comercialização, dos aumentos de custos comuns às grandes áreas metropolitanas, da concorrência desenfreada

entre as Redes e do conseqüente adensamento e fortalecimento dos grandes grupos, em detrimento das Concessionárias individuais.¹²

A questão dos distribuidores representantes de várias marcas vem sendo defendida há algum tempo como forma encontrada pelos empresários do setor de se resguardarem das ações individuais das montadoras.

Desse modo, o grupo empresarial encontraria respaldo em seus negócios na eventualidade da relação com alguma marca em particular estar enfrentando dificuldades. Outras vantagens também estão relacionadas a fatores operacionais como melhor distribuição da mão-de-obra, redução de custos administrativos, estoques de peças, investimento em oficinas especializadas, maior poder de negociação e outros (EM REDE, 2001a; IMPERATORI, 2001). Vários dirigentes do setor têm manifestado as vantagens deste tipo de operação:

O importante é que não deve haver restrições ao empresário que quer trabalhar com marcas diferentes em locais diferentes.¹³

As vezes uma marca está mal em um Estado e não está em outro. Com outra pode acontecer o oposto.¹⁴

Temos a possibilidade de estar sempre qualificando as pessoas e oferecendo a perspectiva de crescimento profissional. Nenhum gerente nosso foi formado fora do grupo e, quando necessário, temos intercâmbio de pessoal.¹⁵

¹² Entrevista concedida por Paulo Aquino, Diretor Regional da Abrac, à Revista Em Rede, da Abrac, nº 55, nov.-dec., 2002e.

¹³ Entrevista concedida por Sérgio Reze, presidente da Fenabreve à Revista Em Rede, da Abrac, nº 27, mar-abr, 1998.

¹⁴ Entrevista concedida por Bráulio José dos Santos, diretor do grupo Líder à Revista Em Rede, da Abrac, nº 44, jan-fev, 2001a.

¹⁵ Entrevista concedida por Bráulio José dos Santos, diretor do grupo Líder à Revista Em Rede, da Abrac, nº 44, jan-fev, 2001a.

Outra vantagem aparente para os distribuidores é a possibilidade real da diminuição da concorrência, tanto intra quanto entre marcas.

Outra consequência direta é o conhecimento do mercado que se vai aprimorando ao longo do tempo. O grupo distribuidor detentor de várias marcas acaba por formar uma imagem mais clara do público consumidor, a partir de suas várias experiências. Isto sem dúvida consolida seu conhecimento do mercado e o torna mais valioso para as montadoras.

Pelo lado da montadora, a formação dos grupos pode acarretar alteração na sua forma de atuar. Afinal, o referencial exposto sobre a distribuição exclusiva parece não estar sendo levado a efeito neste caso. A questão de o empenho do vendedor ser amplificado pela venda de um só produto, quando visto do nível do grupo, tende a ter menor relevância, pois para o grupo a venda de um automóvel, não importando a marca, é o objetivo.

A questão da troca de informações sobre o comportamento do mercado também pode ser impactada numa relação em que o grupo distribuidor represente mais de uma marca. Afinal, o distribuidor poderia reter para si informações relevantes sobre o mercado consumidor em que atua ou até mesmo privilegiar determinada montadora em detrimento de outra.

Outro fator extremamente importante diz respeito ao consumidor. Até que ponto será saudável, sob a ótica concorrencial, que se formem grupos distribuidores de mais de uma marca na mesma localidade? Da mesma maneira, a formação de grupos distribuidores em áreas extensas pode impossibilitar que o consumidor busque alternativas para a aquisição do bem.

O consumidor, quando dá início ao processo de compra de um automóvel novo, freqüentemente verifica junto a distribuidores de marcas concorrentes e também da mesma marca as melhores condições e ofertas do mercado.

Esta busca, salutar do ponto de vista concorrencial, pode vir a ser inviabilizada na situação que se coloca. Como exemplo, existe uma cidade no interior do Paraná em que as distribuidoras das maiores montadoras pertencem ao mesmo grupo. Neste caso, parece pouco provável que ao consumidor sejam oferecidas condições, ofertas e serviços que poderiam ser disponibilizados numa condição normal de concorrência. Todavia deve-se destacar que não é o objetivo deste estudo verificar esta implicação.

Assim, a formação dos grupos de distribuição parece ser irreversível nos próximos anos. A discussão atual é sobre a convivência entre os grandes grupos e os distribuidores isolados, que continuarão a existir. Afinal a Lei que regula o setor parece garantir a igualdade na oferta de condições. Todavia como já ocorreu na mudança de Lei em 1990, alterações no texto legislativo não são impossíveis de acontecer.

A formação dos grupos de distribuição nem sempre foi vista com bons olhos pelas montadoras.

O que tenho percebido é que algumas marcas que restringiam o crescimento das empresas, que proibiam, por exemplo, comercializar outras bandeiras, agora estão permitindo empresários multimarcas. E assim eles podem trabalhar melhor. Até há alguns anos, isso não

era permitido; hoje todas as montadoras aceitam que os empresários tenham mais de uma marca, mais de uma concessionária. É uma mudança de atitude.¹⁶

Para a montadora, aparentemente, a fidelidade do distribuidor reforçava a consolidação da marca na mente do consumidor. O empenho direto do distribuidor, suas relações na sociedade em que estava incluído e outros fatores sociais acabavam auxiliando a montadora na sua tarefa de disseminar a marca. Esses aspectos reforçam as premissas básicas, ao se instituir a distribuição exclusiva como forma de escoar produtos (COUGHLAN et al., 2002)

Aliadas a tudo isto estavam às condições favoráveis que o mercado apresentou por muito tempo. Tais condições permitiam que as próprias organizações com problemas estruturais continuassem a operar de forma satisfatória.

O setor, hoje, está aparentemente passando por processo de profissionalização. Está saindo do romantismo das relações baseadas no compromisso pessoal para a realidade mais fria do mercado.

Antes de ser empresário, o concessionário parece torcedor de futebol em relação à marca que representa. Existe a “logotomia”, onde a bandeira da marca é que aparece nos luminosos da concessionária, mais do que o nome da concessionária. Mas as próprias montadoras não têm essa fidelidade à marca. Elas detêm inúmeras bandeiras e fazem parcerias de negócios entre si. Por que então as concessionárias não poderiam, por exemplo, ter *showroom* separado para cada marca, mas uma única assistência técnica? Dentro desse conceito é o que faz a Volkswagen, por exemplo. Ela fabrica o Audi A3 e o Golf, de marcas diferentes, na mesma unidade, mas vende em lugares diferentes. A rede de concessionários poderia fazer o mesmo.¹⁷

¹⁶ Entrevista concedida por Amos Lee Harris Júnior, autor do livro “Automóvel. Quer Vender?”, a Revista *Showroom*, da Assobrav, nº 208, maio, 2004.

¹⁷ Entrevista concedida por Sérgio Reze Júnior, assessor econômico da Fenabreve, à Revista Dealer Online, nº 31e, agosto, 2001b.

O papel das montadoras no processo de mudança na configuração do canal de distribuição foi sentido nas ações ou na falta delas.

Percebe-se que as montadoras estão preferindo realizar negócios com grupos mais bem estruturados, com capacidade financeira para bancar pontos de venda e suporte para o cliente e que detenham conhecimento aprofundado do mercado. Isto ocorre muitas vezes à custa da diminuição da rede.

Nas palavras de um ex-presidente da GM no Brasil, isto fica claro.

É difícil generalizar essa situação [a dos distribuidores tradicionais] e colocar todos sob o mesmo guarda-chuva. Alguns Concessionários, por questões próprias, estão com gerenciamento inadequado ou com falta de capital de giro. É até melhor sair para não agravar ainda mais seus problemas. É preciso encontrar o momento de sair pela porta da frente. Negócio não tem coração. Às vezes, tem de se tomar decisões frias. Vale lembrar aqui que enquanto alguns têm problemas, outros estão superestruturados e alguns estão conseguindo se estruturar para superar os momentos de turbulência.¹⁸

A questão não é fortalecer os grandes grupos. Mas há uma tendência de haver menos Concessionários operando na área, sem que isso signifique queda no número de pontos-de-venda. Já tivemos 500, hoje são 470, prefiro ter menos Concessionárias, menos empresas na distribuição. Tem de ter mais concorrência com outras marcas e não dentro da Rede Chevrolet.¹⁹

Outro Diretor da GM, de Vendas e Marketing, destaca também a tendência de privilegiar a formação de grupos.

Nossa estratégia é ampliar o número de franquias por grupo, com maior abrangência geográfica da Rede Chevrolet a partir de filiais e *showrooms*. ... A idéia é fortalecer os grupos, incentivando ganhos de escala.²⁰

¹⁸ Entrevista concedida por Walter Wieland à Revista Em Rede da Abrac, nº 49, nov.-dez., 2001b.

¹⁹ Idem.

²⁰ Entrevista concedida por Marcos Munhoz à Revista Em Rede, da Abrac, nº 54, set.-out., 2002d.

Para alguns, a formação dos grandes grupos pode significar problemas para as montadoras no futuro. As montadoras poderiam acabar vítimas do poder dos distribuidores em determinadas áreas. Esses grupos poderiam vir a forçar situações no sentido de conseguirem melhor remuneração por seu serviço.

Quando as montadoras centralizam grandes volumes de vendas em poucas pessoas, não têm como fazer pressão em uma eventual circunstância de mercado. Três ou quatro desses grupos poderiam se unir e dizer não. E as montadoras não poderiam fazer nada. Iriam descredenciar essa grande força de vendas? Já com o mercado pulverizado, com hegemonia de pequenas empresas, a pressão é maior e estas são vulneráveis e não têm o poder de barganha que alguns grupos têm hoje. Por outro lado, é muito difícil administrar, negociar com muitas empresas diferentes. Todo dia tem uma crise. A consolidação reduz os custos dos fabricantes, mas a longo prazo estão arrumando uma dor de cabeça.²¹

Assim, as alterações do ambiente acabam por acarretar modificação na forma de ação dos distribuidores perante consumidor, montadoras, governo e também com relação aos demais distribuidores.

Aliadas a isto têm-se as questões tecnológicas, em especial a **internet**, que podem fazer diferença no papel desempenhado pelo distribuidor.

O comércio de veículos pela internet no Brasil surgiu da experiência da GM com o lançamento do modelo de automóvel Celta em 2000. A partir daí, outras grandes montadoras também começaram a disponibilizar esse recurso. Todavia, apesar da venda ser executada pela montadora, todo o trâmite está vinculado a uma distribuidora escolhida pelo comprador dentre as que se localizam na área de entrega do veículo. Assim, ao mesmo tempo que mantém uma parcela remuneratória pela venda do automóvel, a distribuidora vê esta margem ser diminuída por não ter

²¹ Entrevista concedida por Amos Lee Harris Júnior, autor do livro "Automóvel. Quer Vender?", à Revista *Showrom*, da Assobrav, nº 208, maio, 2004.

realizado a operação desde o seu início. Estudos da Fenabrave apontam que a margem mínima para a comercialização deve ser de 8%, contra os 11,5% previstos no sistema convencional (DEALER ONLINE, 2000a). O processo necessariamente deve passar pela distribuidora em função da Lei Ferrari que não permite a venda direta a partir da montadora para o consumidor final.

A grande vantagem da venda pela internet está na redução dos custos da venda, na diminuição de alguns impostos e na entrada imediata da informação na base de dados da montadora, permitindo melhor planejamento da produção.

O lado negativo está na dificuldade que alguns consumidores encontram em transacionar por meio da rede. Outro fator de destaque está relacionado a alguns fatores psicológicos envolvidos na compra de um automóvel, como a necessidade de experimentar. Assim, abre-se a possibilidade de que um consumidor venha a experimentar um automóvel em uma distribuidora e indicar outra para a compra de uma versão disponível na internet. Todavia experimentar um automóvel numa distribuidora e adquirir em outra também pode ocorrer numa compra realizada sem uso da internet.

O avanço da tecnologia da informação deverá mudar este cenário dentro em breve e poderá afetar significativamente o papel do distribuidor. Buzzavo (2000) destaca, porém, que o uso do recurso deverá dar-se na mesma intensidade que a expectativa do consumidor, pois vários indicadores mostram que a velocidade de resposta é o fator decisivo no fechamento de negócios virtuais.

Outro fator importante, destacado pela empresa de consultoria americana J. D. Power (ICBR, 2001), é que os consumidores estão diminuindo suas visitas às

distribuidoras, trocando-as por visitas aos seus endereços eletrônicos ou das montadoras. Estas visitas eletrônicas têm por objetivo buscar informações técnicas sobre os automóveis e também fazer um levantamento inicial do preço dos veículos (DEALER ONLINE, 2000b). Em consequência, uma parte da força do negócio do distribuidor, que é a capacidade de persuasão do vendedor, pode estar sendo comprometida. Nos Estados Unidos, a empresa de consultoria estimava que em 2001 mais de 50% dos compradores de veículos utilizavam a internet para a procura inicial e que na Europa houve redução de 16% do número de visitas às distribuidoras em cinco anos.

As montadoras também estão percebendo a força da internet. Principalmente nos Estados Unidos elas usam a rede para expor detalhes técnicos, comparativos e encaminhar o usuário para as distribuidoras. A Ford, por exemplo, passou de 2% para 20% o percentual de seu orçamento de marketing gasto com internet (ECONOMIST, 2005).

Ratchford, Less e Talukdar (2003) realizaram pesquisa nos Estados Unidos, com dados coletados entre 1990 e 2000, sobre os efeitos do uso da internet na venda de automóveis e constataram que os benefícios foram tanto para os clientes quanto para os distribuidores. Os autores verificaram que para os consumidores os benefícios foram representados pela maior argumentação na negociação, em especial relativa a preços. Para os distribuidores a principal vantagem foi a diminuição do tempo necessário para demonstração do produto e negociação em função das informações prévias obtidas pelo potencial comprador na internet. Outra constatação interessante foi que o consumidor passou a fazer menos comparações. Como se

acha suficientemente informado pela internet, ele vai ao distribuidor para fechar negócio. Antes deste acesso às informações, o consumidor percorria diversos distribuidores em busca do melhor negócio. A principal desvantagem para o distribuidor foi que sua margem de venda no período da pesquisa decresceu.

Exposta a situação atual da distribuição, podem-se verificar projeções futuras para o negócio. Estas projeções, ou cenários, têm sido feitas especialmente na Europa.

3.3 Cenários para a distribuição de automóveis novos

O estudo dos cenários, para efeito de planejamento estratégico, ficou em evidência após a crise do petróleo em 1973. Nessa época a Royal Dutch Shell utilizou-se de cenários elaborados no final dos anos 60 e que serviram para a empresa poder adequar-se à nova situação, até então imprevisível (WACK, 1985a, 1985b). O sucesso alcançado em relação a seus concorrentes levou muitas organizações a adotarem a prática da criação de cenários.

Na distribuição de automóveis novos, a questão dos cenários tem sido discutida principalmente na Europa, onde os estados nacionais têm maior participação nas relações sociais, semelhantemente ao Brasil. A preocupação maior do Estado tem sido garantir direitos, principalmente ao consumidor.

Vários autores têm-se referido às mudanças nas relações entre distribuidores e fabricantes de outros segmentos e que podem provocar o desencadeamento de mudanças no setor automotivo. Outros se referem às mudanças nos hábitos dos

consumidores como motivadores para alterações. Filser (1992) destaca que estas mudanças de hábitos têm feito com que os consumidores de automóveis não estejam mais dispostos a esperar tempo demasiado pelo automóvel de modelo, cor e opcionais de seu agrado ou contentar-se com o que está disponível em estoque do distribuidor. O consumidor espera mais agilidade neste processo. Apesar disto estas tendências variam de comunidade para comunidade, em particular na Europa, onde ingleses esperam receber seu automóvel, na especificação desejada em até um dia e alemães estão dispostos a esperar bem mais tempo (BUZZAVO e VOLPATO, 2001).

Da mesma forma, a atividade de pós-venda vem sendo seriamente comprometida não só pela substancial melhoria nas condições técnicas dos automóveis como também pelo surgimento de redes especializadas em manutenção e que não fazem parte das redes de distribuição (FILSER, 1992). Na Europa as redes mais conhecidas como a Midas, já estabeleceram pontos em vários países e acabam por garantir credibilidade junto ao público. No Brasil algumas redes como a D’Paschoal já estão presentes em diversos pontos do país, prestando serviços rápidos e concorrendo diretamente com as distribuidoras. Filser (1992) entende que é possível imaginar a separação entre as atividades de venda e de manutenção.

Na Europa foi criada uma organização com participação de montadores, distribuidores e universidades: o ICDP (*International Car Distribution Programme Ltd.*). O ICDP tem como objetivo traçar perfis, tendências e novas formas de ação no setor de distribuição de automóveis.

O ICDP realizou diversos estudos sobre a distribuição de automóveis não somente na Europa, mas também na Ásia e Américas, incluindo o Brasil. Vários

desses estudos serviram para a elaboração de cenários futuros para o negócio da distribuição de automóveis. Dentre os principais destacam-se os de Whiteman e Tongue (2001), Tongue (2000) e Harbour (1998). Nesses estudos foram identificados quatro cenários principais passíveis de ocorrer futuramente na Europa. Os cenários receberam nome que identifica sua principal característica: distribuidor evoluído, varejista dominante, montador dominante e múltiplos especialistas.

Para se chegar a esses cenários foram reunidos, em encontros do ICDP, diversos especialistas do setor entre 1997 e 1998. Nessas reuniões foi solicitado que os participantes considerassem questões como as especificadas em seguida (HARBOUR, 1998):

- Ambiente econômico e evolução do mercado de automóveis em 2010.
- Necessidades futuras de serviços por parte dos consumidores.
- Desenvolvimento de estruturas comerciais viáveis para atração de investidores.
- Abordagens que permitissem que as montadoras desenvolvessem suas marcas.
- Um quadro legal que permitisse aos distribuidores maior liberdade de ação do que no momento em que se realizaram os encontros.

Essas questões foram consideradas para o mercado europeu que possui algumas características diferentes das que ocorrem no Brasil. Então, a suposição pura e simples de que os cenários para o mercado europeu possam repetir-se aqui

não tem sentido. Todavia existem semelhanças e pode-se conjecturar as possíveis implicações de cada cenário para o mercado brasileiro.

3.3.1 Distribuidor evoluído

Neste cenário, automóveis novos e usados e serviços serão providos por meio de distribuidores independentes, operando uma rede em grandes territórios. A maioria dos distribuidores terá um *showroom* central, onde exporá automóveis novos e disporá de facilidades para *test drives* e demonstrações; haverá também pequenos *showrooms* onde estarão dispostos automóveis novos, usados e serviços financeiros que servirão para gerar interesse no consumidor.

Serviços de oficina serão disponibilizados pelo território do distribuidor em pequenas oficinas de serviços rápidos; serviços que envolvam reparos de maior monta serão remetidos para uma oficina central. O distribuidor será responsável também pelo repasse de peças para os locais em que sejam necessárias.

O uso da tecnologia da informação será fundamental para manter dados dos clientes e automóveis oriundos das diversas bases da distribuidora. Assim, a necessidade de pessoal de retaguarda será minimizada nas linhas de frente.

A rentabilidade será diretamente proporcional à redução dos custos operacionais. A origem desses grandes distribuidores se dará a partir da fusão de pequenos distribuidores que atuavam no território, ou por meio do aporte de capital de investidores externos; todas essas operações terão o apoio das montadoras, por crerem que, com negócios mais enxutos, os resultados serão positivos para todos.

Com número menor de distribuidores para gerenciar, os custos de operar a rede serão bastante reduzidos. Alguns distribuidores poderão optar por representar outras marcas, todavia em ambiente e estrutura diferentes; serão as exceções; a maioria irá dedicar-se ao negócio de forma integral.

Este cenário parece bastante plausível para o caso brasileiro. Alguns sinais disto têm sido demonstrados ao longo do tempo, em função da concentração dos distribuidores em grupos familiares ou empresariais, com o uso intensivo das novas tecnologias de comunicação. Além disto, há que destacar os valores necessários para investir em uma distribuidora (em torno de 2 milhões de dólares) que, por si, acaba direcionando o negócio para quem já tenha experiência prévia no setor e saiba o que esperar dele. A experiência em trabalhar com mais de uma marca também parece reforçar tal tendência. Outro ponto importante é a lei que regula o setor. Esta lei, a menos que venha a ser alterada, favorece a concretização deste cenário.

3.3.2 Varejista dominante

A filosofia básica será o varejista controlar todos os aspectos da distribuição de automóveis (novos, usados, financiamento, *leasing*, aluguel, frotas e vendas em leilão) e todos os aspectos de serviços de manutenção e peças. O objetivo é a dominação regional e, para isso, serão feitos acordos preferenciais de fornecimento com montadoras envolvendo substanciais descontos em troca de altos e regulares volumes de pedidos. Alguns poderão ter até marcas próprias, dependendo de acordos com montadoras.

Os automóveis novos serão vendidos em lojas dedicadas às marcas localizadas em pontos centrais ou em pontos de concentração de pessoas, ou ainda em locais destinados à venda de automóveis novos, onde será possível a comparação entre marcas por parte do consumidor. Haverá fácil acesso a sites da internet, onde o consumidor poderá buscar informações, bem como haverá terminais em shoppings, aeroportos, estações e locais de grande circulação de público, com a mesma função. Um consumidor poderá escolher o automóvel por um terminal, assinar contrato eletrônico, pagar digitando sua senha e receber o veículo em sua casa ou no escritório na data estipulada. Para cada carro vendido haverá um responsável na revenda que cuidará desde a escolha, a forma de pagamento, a entrega e o agendamento de manutenção.

Para a venda de veículos usados haverá superlojas especializadas que farão parte do grupo do distribuidor. Nela poderão ser encontrados veículos, preferencialmente vindos de frotas de aluguel ou de trocas por veículos novos.

Os serviços de oficina serão oferecidos em vários pontos na área de operação. Para casos maiores, haverá oficinas gerais, localizadas em áreas de baixo custo. Haverá também acordos com seguradoras para diminuir custos de reparos de automóveis segurados ou em garantia. As peças serão fornecidas pelas montadoras ou por fabricantes de autopeças originais.

O comércio varejista no Brasil vai consolidando-se em torno de grandes grupos nacionais e multinacionais, grandes grupos que poderiam vir a se interessar pelo negócio de distribuição de automóveis. Todavia a principal característica do varejo tradicional é a alta rotatividade dos estoques e isto pode entrar em choque com

a realidade do mercado de automóveis. Além disso, existe a questão da manutenção dos veículos. Esta questão foge das atribuições básicas do varejista que se especializou em vender. Assim, aparentemente, a entrada de varejistas no negócio da distribuição poderá ocorrer, mas não em larga escala. É de se esperar experiências isoladas para compartilhar pontos de venda em que haja grande afluxo de potenciais consumidores.

3.3.3 Montador dominante

Neste cenário os automóveis novos serão vendidos em grandes lojas localizadas em várias regiões. Todas as lojas serão propriedades da montadora e por ela gerenciadas. Todos os automóveis novos terão seu pedido na fábrica, iniciado após a confirmação do comprador. Nas lojas haverá frotas de aluguel para clientes que aguardam o carro novo, para demonstração e para locação convencional. Bancos ligados às montadoras proverão financiamento e *leasing*. Para atender a áreas localizadas longe da regional, um pequeno número de subagentes comissionados será estabelecido.

Os automóveis usados serão vendidos em lojas independentes, muitas delas pertencentes a ex-distribuidores da marca, que receberão veículos usados como parte de pagamento dos novos e veículos de locação da montadora.

A manutenção se dará em cadeias multimarcas, em que haverá também muitos ex-distribuidores envolvidos, que receberão treinamento da montadora. Pequenas oficinas independentes permanecerão em áreas afastadas das regionais.

Peças serão fornecidas por depósitos regionais alimentados diretamente pela montadora.

As dimensões territoriais do Brasil, a falta de experiência no contato direto com os consumidores e os investimentos necessários em infra-estrutura tornam pouco provável este cenário, para o curto e médio prazo. Além disto, a lei que rege o setor não permite a venda direta do montador para o cliente e uma alteração disto demandaria muito esforço para acontecer.

3.3.4 Múltiplos especialistas

Este cenário representa posição em que os fabricantes se esforçam por manter uma rede exclusiva e viável junta, e são relutantes em assumir os pontos de venda ou negociar com grandes varejistas. Os consumidores terão a oportunidade de comprar em diversos canais. Os distribuidores tradicionais, em sua maioria de uma única marca, serão capazes de fornecer ampla gama de produtos da marca que representam. Eles terão um estoque limitado de veículos em consignação e poderão dispor de um automóvel especificado pelo cliente em até 15 dias. Os modelos mais populares de veículos poderão ser encontrados em estoque, mas com limite de especificações, em revendedores especializados. Alguns revendedores terão focos específicos: luxo, esportivo, minis, tração etc. Alguns poucos superdistribuidores oferecerão várias marcas em um mesmo ambiente. Haverá especialistas em descontos que comprarão excedentes no mercado internacional e os revenderão. A maioria terá formas de transacionar na internet, aceitarão carros usados no negócio e terão serviços financeiros.

Os fabricantes oferecerão as garantias legais para todos os automóveis novos e serviços adicionais, se o veículo for comprado em distribuidor autorizado. A assistência se dará nos distribuidores autorizados e em oficinas credenciadas pelo fabricante. Haverá inúmeros provedores independentes de assistência. As peças serão fornecidas pela montadora ou por empresas de autopeças.

Este cenário aparentemente é o mais indicado do ponto de vista do consumidor, pois facilita o acesso à compra e aos serviços de manutenção. Num primeiro momento, provavelmente levaria a um número excessivo de competidores que, com o passar do tempo, acabariam por se consolidar em patamar menor. Da mesma forma que o cenário anterior, apresenta o entrave de necessitar de alterações na atual legislação. Todavia as modificações necessárias são de menor impacto para os distribuidores e pode até ser do interesse de alguns. Assim, demandaria todo um trabalho de argumentação junto aos legisladores do país para se realizarem as alterações necessárias. O grande argumento a favor está no possível favorecimento da concorrência e o conseqüente benefício do consumidor final. Como o país tem avançado na consolidação dos direitos do consumidor, este cenário torna-se possível no médio prazo.

Esses são cenários básicos que podem, ou não, concretizar-se na forma preconizada ou em uma forma mista derivada das anteriores. Parece evidente que a forma futura dependerá da estrutura atual de cada montadora e da capacidade de articulação dos distribuidores. O ambiente local também terá peso significativo para que determinado cenário se concretize. O que parece comum é a intenção de

permanecer competitivo aos olhos do consumidor. Não se pode deixar de considerar também que a manutenção da situação atual é um cenário possível.

3.4 Considerações finais sobre as contribuições conceituais e empíricas

Um dos objetivos deste capítulo foi disponibilizar o maior número possível de informações relevantes sobre canais de distribuição, distribuição exclusiva, situar como se encontra a distribuição de automóveis novos nos principais mercados, identificar tendências para o mercado brasileiro e mostrar cenários que poderão vir a ocorrer. O outro objetivo foi o de identificar possíveis variáveis do modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

A partir desta discussão pôde-se verificar que a distribuição de automóveis novos no Brasil é caracterizada como um canal vertical do tipo contratual em que a montadora detém o controle e liderança com base em contratos de franquia (CHURCHILL e PETER, 2000; BOWERSOX e COOPER, 1992). O sistema utilizado para disponibilizar o bem ao consumidor final é a distribuição exclusiva (NOVAES, 2004).

A distribuição exclusiva implica vantagens e desvantagens, tanto para fabricantes quanto para distribuidores.

Esse sistema foi adotado, em parte, devido à grande dimensão do país e da dificuldade para se compreender e responder às diferentes necessidades de cada mercado regional.

Fazendo-se comparação entre os preceitos teóricos para canais de distribuição e as evidências iniciais da situação em que se encontra a distribuição de automóveis novos no Brasil podem-se fazer algumas observações.

1. O aumento do **porte dos distribuidores** contribui para a redução de seus custos operacionais básicos (WILLIAMSON, 1996). Na distribuição de automóveis novos, observa-se que grupos de maior porte obtêm redução de seus custos operacionais.
2. Nos canais de distribuição haverá um membro que exercerá a **governança**, normalmente aquele que detém o poder econômico (GEREFFI, 2001). Na distribuição de automóveis novos, observa-se que quem exerce a governança é a montadora.
3. O **nível de serviço** pode influenciar a configuração do canal de distribuição (KOTLER, 2000). Na distribuição de automóveis novos o nível de serviço é amplo e inclui: pós-venda, financiamento, seguros, venda de peças de reposição e de automóveis usados.
4. O **comportamento do consumidor** pode influenciar a configuração do canal de distribuição (COUGHLAN et al., 2002; GRANDE, 2004). Na distribuição de automóveis novos, os consumidores passaram a agir de forma mais ativa, buscando informações e comparando bens.
5. O **Ambiente Legal** pode influenciar a configuração do canal de distribuição (BESANKO e PERRY, 1993). Na distribuição de automóveis novos, verifica-se que as Leis específicas que regem o setor influenciam significativamente as práticas do negócio.

6. O **uso da internet** aparece como tendência de negócios para o futuro (GRANDE, 2004; RATCHFORD, LESS e TALUKDAR. 2003). Na prática da distribuição, a internet aparece como elemento de auxílio da venda, em especial no fornecimento de informações ao consumidor.

A partir dessa comparação entre o referencial bibliográfico e as evidências iniciais sobre a distribuição de automóveis novos pode-se propor a existência de variáveis que influenciam o modelo explicativo, que se está construindo, para a configuração do canal de distribuição.

Dessa forma, no quadro 3 são listadas variáveis passíveis de compor o modelo explicativo para o canal de distribuição de automóveis novos no Brasil, a partir das contribuições conceituais e empíricas.

Quadro 3 – Relação de variáveis a partir das contribuições conceituais e empíricas

N.	Variável
1	Porte dos distribuidores
2	Governança
3	Nível de serviço
4	Comportamento do consumidor
5	Ambiente legal
6	Uso da internet

Fonte: elaborado pelo autor

Cabe, portanto, verificar no próximo capítulo, na visão de representantes de montadoras e distribuidoras, como estes atores percebem o mercado em que atuam e quais seriam as possíveis variáveis componentes do modelo explicativo para o canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

Com base na identificação das variáveis, neste capítulo e no próximo será possível propor no capítulo 5 o modelo explicativo.

4. CONTRIBUIÇÕES DOS DADOS PRIMÁRIOS E SECUNDÁRIOS AO MODELO

Neste capítulo serão analisados e discutidos os dados primários e secundários coletados. Serão tratados os dados obtidos por meio de consulta a revistas, jornais e *sítes* do setor de distribuição de automóveis, principalmente os coletados por meio de entrevistas realizadas pelo autor com representantes de distribuidores e de montadoras. A análise desses dados têm por objetivo situar melhor a compreensão do tema e do setor reportando-se a informações contemporâneas emanadas da população em estudo. A partir da análise dos dados a seguir, será possível identificar variáveis que podem compor o modelo explicativo da configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. Estas variáveis serão comparadas com as obtidas por meio do referencial teórico, a fim de subsidiar a proposta do modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil, a ser verificado no próximo capítulo.

Os dados coletados neste capítulo foram tratados por análise de conteúdo e documental. A fim de facilitar a compreensão do leitor, os discursos foram agrupados por semelhança e aparecem logo após breve descrição da situação verificada no campo (ver anexo G). O objetivo de colocar os discursos neste texto é o de enfatizar o ponto de vista dos respondentes. Ponto de vista que, apesar de coletado em estados, cidades e representação de marcas diferentes, apresentou muita consistência ao longo de todo o estudo.

4.1 Análise dos dados: identificação de variáveis

O negócio da distribuição de automóveis é formado por operações individuais ou em grupos. As operações em grupos não são recentes, ocorrem desde os anos 70; todavia a intensidade aumentou a partir da abertura do mercado no início dos anos 90.

Entre os anos 60 (formação das grandes redes de distribuição pelas montadoras) até o início dos anos 90, a forma de organização do setor permaneceu praticamente inalterada.

A estrutura da rede de distribuição no Brasil já tinha de 30 a 40 anos, na mão de 98% de capital brasileiro e 95% na mão de famílias.²² d

No início as distribuidoras eram grandes construções, com estrutura administrativa pesada. Hoje as distribuidoras têm áreas construídas pequenas, são enxutas e tem alta rentabilidade. d

Nos anos 60, em função das baixas escalas de produção das montadoras e das necessidades de alto investimento para implementar grandes distribuidoras que atendessem vastas áreas de cobertura, o negócio da distribuição foi oferecido a grupos econômicos locais, oriundos das mais diversas origens. Dessa forma, como exemplo, no Paraná muitos empresários do setor madeireiro receberam concessões. Em Santa Catarina empresários do setor cerâmico também tiveram a mesma oportunidade. O mesmo se deu em praticamente todo o território nacional.

²² A fim de preservar a identidade dos respondentes, tanto dos representantes de distribuidores quanto de montadoras, mas indicar a origem do dado, será adotada a seguinte codificação ao lado das citações obtidas por meio de entrevistas diretas: d – distribuidor; m – montadora. Da mesma forma, quando necessário, foram omitidas algumas informações que pudessem indicar a origem do entrevistado, como a marca que representa ou monta, cidade etc.

Aqui no Paraná no passado muitas revendas foram concedidas a pessoas ou grupos que não tinham tradição no negócio, em especial aos madeireiros que lá pelos anos 60 e 70 tinham excesso de recursos e faziam investimentos nessa área ou buscavam um pouco mais de notoriedade perante a sociedade. A falta de foco e tradição fez com que muitas dessas revendas fossem fechadas ou incorporadas por grupos. Isto fez com que o processo de escolha dos distribuidores por parte das montadoras fosse baseado em critérios mais técnicos. d

A nossa distribuidora pertence a um grupo com atuação na área de cerâmica assim como muitas no sul de Santa Catarina. d

No início as concessões eram entregues a empresários das mais diversas origens. O importante era ter capital para iniciar o negócio. m

Como consequência as distribuidoras atuavam de forma isolada, eram de pequeno porte e ficavam restritas, geograficamente, à área da operação dos outros negócios do proprietário. Este, por sua vez, não tinha no negócio da distribuição de automóveis o seu principal foco. A concessão era, muitas vezes, uma forma de tornar-se visível perante a sociedade local, de ganhar status. Isto melhorava seu relacionamento com outras personalidades locais e com governantes, o que em suma, poderia significar melhores condições para seus outros negócios.

Essa forma de gerir o negócio foi suficiente e satisfatória, tanto para montadoras quanto para distribuidores, enquanto o mercado estava fechado e havia pouca oferta disponível ao consumidor. Porém a mudança econômica, a partir dos anos 90, provocou alteração no relacionamento entre distribuidores e montadoras.

A abertura do mercado pelo Collor em 1990-91 fez com que o mercado se reestruturasse. d

Uma das consequências imediatas da abertura do mercado foi a instalação de redes de distribuição de automóveis importados. Dessas redes faziam parte, em muitos casos, distribuidores já estabelecidos dos fabricantes nacionais. Para poderem

operar com os importados, estes distribuidores tiveram de imobilizar capital e drenar recursos para um negócio que, de início, apresentava altos custos.

Após a vinda dos importados, muitos distribuidores das quatro grandes montadoras começaram a adquirir concessões dos automóveis importados. Então aconteceu um crescimento muito grande de um mercado competitivo, mas ainda lucrativo. Essa lua de mel durou alguns anos. d

Todavia, após um período de euforia com a venda dos importados, houve alguns ajustes, tanto dos impostos de importação quanto das taxas de câmbio, que resultaram em elevadas perdas para os que trabalhavam com importados. Dessa forma, diversos distribuidores se viram em situação delicada em função dos investimentos realizados em uma atividade que acabou não tendo a continuidade esperada.

Os distribuidores que se haviam bandeado para o lado dos importados foram os que mais sofreram quando do aumento das tarifas de importação. O capital investido era alto e a rentabilidade ficou baixa. Isto ajudou a agravar a situação do setor. d

Assim, o setor passou por drástica reestruturação. Nas grandes montadoras (Fiat, Ford, GM e VW) houve processos claros de redução de número de distribuidores. O objetivo básico era tornar o negócio mais rentável. Para isto era necessário reduzir as margens tanto do fabricante quanto do distribuidor. Havia, além da concorrência externa, a entrada dos novos fabricantes no território nacional como ameaça à situação vigente.

As montadoras começaram a forçar os distribuidores pequenos a sair do mercado. Pedem aumento do capital de giro, aumento de participação de mercado. d

Ao longo dos últimos anos a distribuidora teve que dar uma enxugada. d

O grupo deve ser sólido economicamente, de perfil empresarial, com linha de sucessão, idoneidade. m

Em seguida vieram os fabricantes japoneses (Honda e Toyota) com novos conceitos, em especial de atendimento ao cliente.

A vinda das montadoras japonesas Toyota e Honda fez com que as montadoras nacionais buscassem otimizar a rede. d

Como consequência, em questão de seis ou sete anos o mercado havia sofrido alterações muito mais significativas que nos 30 anos anteriores. Neste segundo momento as montadoras passaram a valorizar a questão financeira das distribuidoras. A capacidade de capital de giro, para retirada das cotas de veículos, e de honrar seus compromissos passou a ser quesito importante. Dessa forma, alguns grupos estabelecidos há mais tempo passaram a sofrer pressão. Esses grupos eram muitas vezes pouco focados na atividade, tinham pequeno porte. Eles faziam parte de grupos econômicos atuantes em outras atividades e que por vários motivos não dedicavam total atenção ao negócio.

Você hoje busca economia de escala. Você pode crescer dentro da própria empresa ou buscando novas alternativas de negócio. m

Quando você cresce pode diminuir suas despesas estruturais. m

As distribuidoras estão crescendo abrindo novas frentes de negócio por meio da abertura de concessões de marcas concorrentes. m

O proprietário assumiu uma concessão que estava quebrada com a promessa de receber a concessão da cidade A quando a concessionária de lá sair, ela também quebrou. d

Somente quando assumirmos na cidade A o negócio será viável, hoje atuando somente aqui e isolados nossos custos são muito altos. d

Para se ganhar dinheiro hoje é necessário haver quantidade. d

Até o início dos anos 90 o mercado era comprador, ou seja, o cliente vinha até a distribuidora para adquirir seu automóvel. Após, com o aumento da oferta, o mercado tornou-se vendedor, a distribuidora teve que ir atrás do cliente. Nesse momento a escala fez diferença, ou seja, quanto mais o grupo vender, mesmo que de marcas diferentes melhor, pois o custo fixo é compartilhado por todas as empresas do grupo. d

A margem do negócio da venda se apresenta muito baixa. Hoje para a distribuidora se manter competitiva ela deve ter condições de vender muitos veículos e para isto ela necessita ter muito capital de giro, capital para financiar o cliente e solidez econômica. m

Ao valorizar, em especial, a capacidade financeira das distribuidoras as montadoras acabaram por ter de conviver com a formação dos grupos de distribuição. Alguns desses grupos atuavam em torno de uma mesma marca com vários pontos de venda. Outros começaram a perceber que havia espaço para atuar com marcas concorrentes. Esse movimento foi em direção oposta ao desejado pelas montadoras até então. No início das concessões havia até cláusulas contratuais que impediam o distribuidor de trabalhar com marca concorrente. As montadoras, porém, em função do momento por que passava o mercado, de fragmentação, aumento da concorrência e valorização dos direitos do consumidor, acabaram por aceitar a nova realidade. O aumento do porte dos distribuidores e sua conseqüente habilitação a representar outras marcas foi a contrapartida imposta às montadoras.

Na década de 60 havia restrições contratuais que impediam o distribuidor de revender marcas concorrentes. d

Antigamente havia contratos que deixavam clara a proibição de se representar marcas concorrentes. Hoje isto acabou e a legislação não permite este tipo de cláusula contratual. d

O grupo A tornou-se grande revendedor dentro da Montadora A, em determinado momento eles foram comunicar à Montadora A que representariam outras bandeiras, primeiro a

Montadora B, depois a Montadora C. Eles não foram pedir autorização, era simplesmente uma comunicação para não dizer que não foram informados. Como o grupo A é um grande revendedor dentro da Montadora A, se houvesse alguma restrição, todos acabariam perdendo: a Montadora A e o grupo. d

As montadoras de início não gostaram da formação dos grupos; mas, como o mercado estava ruim elas acabaram cedendo, porque, caso contrário, poderiam perder grandes revendedores. Com o passar do tempo, elas perceberam que a situação não era tão ruim, pois grupos focados na distribuição normalmente apresentam melhor desempenho em vendas, mesmo representando mais de uma marca. Mas deve ficar claro que esta é uma situação que foi forçada pelos distribuidores e que não teve de início o apoio das montadoras. d

As montadoras perceberam que a formação dos grupos melhora o resultado dos negócios. d

Hoje claramente se podem observar grupos de distribuição que mantêm em seus canais de comunicação (sites de internet, outdoors etc.) a informação de que representam mais de uma marca²³. Isto seria impensável num passado não muito distante.

Todavia a concentração em torno de grupos de distribuição poderia ter como consequência o seu fortalecimento indesejado. Dessa forma, as montadoras tiveram de atuar no sentido de limitar este poder e reduzir uma possível dependência futura.

As montadoras não vão concentrar nas mãos de poucos pelo medo da dependência. d

A montadora não gosta de concentrar nas mãos de poucos. Se ela percebe que o mercado está crescendo em alguma localidade ela já autoriza um novo distribuidor. d

A montadora deve tentar equilibrar o volume de vendas com o número de distribuidores. m

²³ A título de exemplo, pode-se verificar os sites do Grupo Barigüi no Paraná (www.grupobarigui.com.br), do Grupo Caltabiano em São Paulo (www.caltabiano.com.br) e do Grupo Globovel em Santa Catarina (www.globovel.com.br).

O aumento de poder dos distribuidores causa problemas à montadora. Cabe à montadora gerenciar este problema. Se você faz isto de maneira não isonômica, o problema aparece. m

Assim, após um período de adaptação de ambos os lados, a formação dos grupos começou a tomar fôlego. As montadoras novas em particular apresentavam um problema sério para a instalação de suas redes: a falta de experiência no mercado. Esta falta de experiência aliada a complexidade do mercado brasileiro, em função da grande dimensão territorial e das diferenças entre os grupos de consumidores, levou-as a buscar nos grupos distribuidores já estabelecidos os parceiros ideais. Algumas montadoras até mesmo privilegiaram em seus processos de escolha o fato de o pretendente já representar outra marca. Outras foram mais agressivas e propuseram a alguns distribuidores que simplesmente trocassem a marca representada, ocupando o mesmo espaço físico. A partir daí a aceitação dos grupos distribuidores, seja de uma marca só ou de várias, passou a ser regra.

A montadora não se oporia caso a gente operasse para outra montadora. Mantendo as nossas metas não haveria problema. d

Não é fácil uma marca nova chegar e desenvolver um canal de distribuição. Assim, as marcas novas acabam se sujeitando a se aliar a distribuidores que talvez não tenham tanta eficiência. m

Aconteceu em outra ocasião de uma montadora nos procurar para representarmos sua marca. d

Uma marca nova não tem parque circulante e com isto não gera serviço para as redes. Isto acaba por dificultar a rentabilidade do distribuidor. m

No futuro poderemos estar representando outra marca sem problema algum. d

Quando nós fomos montar nossa rede de distribuição, havia poucos candidatos com capital suficiente e com experiência; então fomos buscar na concorrência interessados em nos representar. m

A questão que ficou foi se as montadoras passariam a privilegiar os grupos em detrimento dos distribuidores isolados. Esta questão tem sentido, quando se percebe que a Lei Ferrari não permite a diferenciação de tratamento entre os distribuidores, independentemente de seu tamanho. Todavia maiores volumes de venda podem acarretar tratamento ou privilégios diferenciados por parte das montadoras. Essas possíveis diferenças poderiam levar, no médio prazo, à extinção dos pequenos distribuidores, que seriam adquiridos pelos grandes. Evidentemente existem outras questões envolvidas na formação dos grupos e as mais significativas são a redução dos custos administrativos e de formação de estoques. Nas entrevistas realizadas percebe-se esta questão; mas ao mesmo tempo percebe-se também que o distribuidor compreende que sua relação com a montadora está pautada pelos resultados. Havendo resultados, a relação é boa; não havendo, pode-se esperar um movimento da montadora no sentido de obtê-lo, seja forçando a venda do distribuidor para um grupo mais sólido, seja autorizando a instalação de nova concessão.

Não acredito que teremos problemas, se representarmos outra marca. Atendendo as metas da montadora, não deverá haver problema. d

Pelo fato de o grupo ser forte você tem tendência de tratar melhor os grandes grupos, o que é proibido por lei. Você não pode tratar de forma desigual os distribuidores, mas as montadoras normalmente fazem isto porque tudo é certinho até que chega o último dia do mês e você precisa faturar. Nesse dia os representantes de venda fazem de tudo para cumprir seus objetivos. m

O fato de correspondermos às expectativas e normas da montadora, retirada, pós-venda, assistência ajuda no relacionamento com a montadora. d

Hoje somos o único representante da marca aqui, mas daqui a 5 ou 10 anos, com certeza, a montadora irá estabelecer outra concessão. d

Para a montadora, não importa se você ficou 50 anos em lua de mel, na primeira olhada que você der de lado, o tratamento muda. d

A política da montadora é de resultados, não existe política de amizade. d

Eu acredito que no futuro esta concessionária será adquirida por algum grupo. d

Eu acredito que a tendência do distribuidor isolado é desaparecer. Ele será adquirido por um grupo. d

No futuro haverá grandes grupos. De preferência da mesma marca, mas haverá espaço para aqueles que revendem várias marcas. d

O revendedor isolado e monomarca ainda terá seu espaço, mas somente no interior. Temos visto alguns casos de revendas do interior que foram montadas, consolidadas e vendidas. Isto também pode acontecer, ou seja, montar negócios no interior para revender com margem num futuro próximo. d

No futuro haverá poucos grupos de distribuição controlando as mesmas bandeiras. Aqui em Curitiba é provável que fiquem três grupos: A, B e C. Hoje eles já detêm um grande número de bandeiras, mas existem sinais no mercado de que eles vão adquirir mais algumas em breve. d

Parece, portanto, que o porte do distribuidor tomou o lugar da fidelidade da representação, ao longo dos últimos anos. No início da formação das redes de distribuição, nos anos 60 e 70, havia muitas áreas a serem cobertas e poucos empresários com recursos financeiros suficientes para cobri-las. Assim, a solução foi pulverizar o negócio da distribuição. Dessa forma, pessoas ou grupos ligados às mais diversas origens entraram no ramo, representando, na maioria das vezes, somente uma marca. Com o tempo a descapitalização do setor levou a uma situação difícil para todas as partes.

A partir dos anos 90, com a abertura do mercado, a situação agravou-se e aqueles que não estavam totalmente dedicados ao negócio, ou que se encontravam em situação financeira difícil, acabaram por sair do sistema. Tais lacunas foram sendo cobertas pelos grupos de distribuição. Os grupos apresentam como característica uma melhor situação econômico-financeira, capacidade de financiamento, redução de custos operacionais e maior volume de transações. Essas características acabaram por levar as montadoras a privilegiá-los na concessão de seus pontos de distribuição, mesmo que para isto elas tivessem que aceitar que os grupos poderiam estar trabalhando com mais de uma marca.

Dessa forma, o **porte dos distribuidores** é a primeira variável detectada como passível de integrar o modelo explicativo da configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil, a partir dos dados empíricos.

No início do negócio da distribuição, as concessionárias eram de pequeno porte, atendiam regiões limitadas e tinham pouca possibilidade de crescimento. Em grande número seus proprietários as tinham como um negócio a mais. Como consequência as distribuidoras atuavam representando somente uma marca e tinham normalmente um único ponto de venda.

Com o passar do tempo e com a capitalização de alguns grupos, além das intervenções das montadoras pela redução do número de concessões, o porte de algumas distribuidoras aumentou, permitindo trabalhar com mais de uma marca e também com a abertura de mais pontos de venda.

Outro ponto a ser considerado é que o bem automóvel foi de início acessível somente às classes com melhores condições financeiras. Poucos tinham recursos para adquirir o bem. O processo de venda foi por muito tempo passivo. O cliente vinha até a distribuidora e se sujeitava ao estoque ou esperava um longo tempo para ter o produto de sua escolha. Ele tinha pouquíssima capacidade de argumentação, pois as informações disponíveis eram poucas. Tinha também pouca margem de negociação em função da pequena oferta disponível.

Até o início dos anos 90 o mercado era comprador, ou seja, o cliente vinha até a distribuidora para adquirir seu automóvel. d

Naquela época existia fila de espera, ágio²⁴ e o vendedor esperava o cliente vir até a concessionária. d

Antes o consumidor chegava a mandar uma garrafa de *champagne* ao vendedor quando o seu carro chegava. Eram tempos de mercado com alta demanda e pouca oferta. Chegamos a ter ágio na compra do carro novo. d

Nós tivemos de mudar o conceito de treinamento para os nossos vendedores, que antigamente eram meros tiradores de pedidos, na época em que faltavam produtos com mercado aquecido.²⁵

Para as distribuidoras o esforço de venda era relativamente pequeno, pois não havia concorrência intramarcas. A Lei Ferrari original (Lei 6729/79, anexo A) delimitava territórios de venda para as distribuidoras e o consumidor não podia adquirir veículos fora desta área. Ou seja, ele deveria sujeitar-se àquilo que lhe era oferecido em sua região. Além disto, os preços eram postos para o consumidor final

²⁴ O ágio, ou sobrepreço, ocorreu em épocas de demanda acima da capacidade de produção e preços ao consumidor controlados. Para poder adquirir o bem alguns consumidores se sujeitavam a pagar valores maiores que os preços tabelados, por meio da aquisição de opcionais ou seguros indesejados, ou pelo pagamento de comissão indevida. Nota do autor.

pela fábrica. Esta estratégia de preço era mais uma forma de garantir que não haveria competição intramarcas, permitindo que mesmo as distribuidoras com problemas de custo e/ou gestão se mantivessem no negócio.

Antigamente o distribuidor não tinha condições de atender o seu próprio mercado, em função da alta demanda; então pensar em invadir o mercado do outro não tinha sentido. m

Com a abertura da economia no início dos anos 90, o comportamento do consumidor e do mercado em geral se altera. A maior disponibilidade de bens de consumo leva o consumidor a uma situação diferente da anteriormente vivida. Até então, havia pouca oferta de produtos industrializados concorrentes nos mais variados segmentos. Para os automóveis não era diferente, pois havia somente quatro grandes fabricantes responsáveis pela quase totalidade das vendas. A abertura econômica permitiu ao consumidor viver momentos de experimentação e de comparação.

Associado a isto tem-se o acesso ampliado à informação disponível a partir dos anos 90. Este maior acesso à informação foi possível em parte pela abertura política de meados dos anos 80 e pelo aumento dos provedores de conteúdo como: revistas, jornais, programas de rádio, televisão e sites especializados da internet. O consumidor passou a conhecer melhor o produto, a fazer comparações e perceber vantagens e desvantagens de cada veículo, relacionando isto ao preço praticado pelo mercado.

Aqui ele [o cliente, em uma cidade do interior] chega no sábado 13 horas porque ele começa no início da avenida e vem passando por todos os concorrentes; depois ele faz o retorno e termina conosco. d

²⁵ Entrevista concedida por Arcélio dos Santos, presidente da Abrac, à Revista Em Rede, da Abrac, nº 51, mar.-abr., 2002.

Hoje o vendedor é um negociador, ele precisa ter em mãos informações, argumentos sobre a concorrência e o produto que ele vende. Hoje o consumidor sabe muito mais sobre os automóveis. d

A informação que o cliente tem na mão está mudando a forma de atuação do vendedor. d

O cliente às vezes aparece com uma proposta de um distribuidor de outra cidade. Se dá para pelo menos igualar a gente iguala. d

Toda segunda-feira a montadora tem um programa de TV em que informa os lançamentos da montadora e da concorrência. d

Como consequência o consumidor passou a questionar e rever seus conceitos. Enquanto o mercado estava fechado era comum que muitos consumidores fossem fiéis a uma determinada marca. Essa fidelidade passava muitas vezes entre as gerações de uma mesma família. Com a abertura do mercado houve uma quebra desta tradição por parte de muitos. Aspectos como desempenho, design, conforto e preço começaram a ter mais importância do que tradição.

Antes o consumidor era fiel à marca. E o filho dele também seria. Depois de 90 a coisa muda e o consumidor deixa de ter preferência por marca. Ele começa a escolher. d

O comportamento do consumidor também trouxe reflexos nos negócios realizados via os chamados “boqueiros” ou “garagistas”²⁶. Para muitos consumidores a compra via um garagista sempre foi um negócio de risco; afinal o veículo vinha quase sempre de localidades distantes e ficaria difícil reclamar, caso alguma coisa não estivesse conforme. Porém, durante a realização da pesquisa de campo,

²⁶ Um garagista (ou boqueiro) é um revendedor de veículos usados que passou a revender também veículos novos. Ele consegue os veículos novos por meio de distribuidores que não estão conseguindo se desfazer de seus estoques e que, por isso, terão encargos financeiros maiores junto às montadoras. Como forma de reduzir estes encargos eles repassam o veículo ao garagista via uma rede informatizada disponível *online* em todo o território nacional. O veículo chega às mãos do cliente com nota fiscal emitida pela distribuidora de origem e, portanto, com direito a todas as coberturas legais e

percebeu-se que a aceitação desse tipo de negócio por parte dos consumidores está aumentando e já preocupa os distribuidores autorizados. O diferenciador parece ser o fato de que o consumidor está mais disposto a acreditar que o produto oferecido é o mesmo e ele tem efetivamente direito às garantias de fábrica.

O consumidor já não tem tanta desconfiança do garagista. Tendo um bom preço ele compra do garagista, pois o produto é o mesmo. d

A prestação de serviços de pós-venda e de peças de reposição também sofreu reflexos. Parece existir entre os consumidores um senso comum de que a prestação de serviços e a venda de peças realizadas em uma distribuidora autorizada são mais caras. Esta sensação, comprovada muitas vezes na prática, abriu espaço para o surgimento de um mercado paralelo de prestação de serviços e venda de peças.

Entre os distribuidores é clara a percepção de que o consumidor retorna até a concessionária para a prestação de serviços durante a vigência da garantia e até que o veículo tenha algo entre três e cinco anos. Após este período os consumidores se dirigem ao mercado paralelo. Este direcionamento ao mercado paralelo já existia anteriormente; o que mudou foi a percepção do cliente. Antes ele fazia uma escolha baseada em preço e relatos de outros consumidores que lhe recomendavam determinada oficina. Hoje ele continua fazendo a escolha em função dos mesmos indicadores somados à questão da informação e da tecnologia. Como os veículos de hoje têm muita eletrônica embarcada, a manutenção passou a ser possível de ser realizada de forma mais satisfatória, a partir da aquisição de equipamentos de teste e

contratuais. Normalmente, em função da necessidade de desfazer-se rapidamente do veículo, os preços praticados são inferiores aos encontrados em distribuidoras autorizadas.

regulagem. Assim, parte considerável da rentabilidade da distribuidora acaba sendo drenada pelo mercado paralelo.

O mesmo acontece com as peças de reposição que são muitas vezes vendidas em lojas de autopeças por preços bastante inferiores aos praticados pelos distribuidores. Em algumas situações as peças fornecidas pela distribuidora e pela loja de autopeças são confeccionadas pelo mesmo fabricante, com a diferença de que no distribuidor ela apresenta o logotipo e numeração do montador, e na loja ela apresenta o logotipo do fabricante.

Deve-se destacar, porém, que muito da diferença de preço também pode estar na sonegação de alguns tributos por parte das oficinas independentes e das lojas de autopeças, visto que o controle delas pelo poder público não se dá da mesma maneira que ocorre com as distribuidoras.

A concessionária tem de cobrar mais pelo serviço e pela peça, porque ela tem muitos custos adicionais que são a garantia do consumidor. d

Hoje para não perder cliente nós temos, em algumas situações, que buscar a peça no mercado paralelo, que é a igual a que leva o logotipo da montadora, mas que custa muito mais. Um dia destes nós precisávamos trocar uma lâmpada e o custo para nós, sem a nossa margem era de R\$ 17,00, fomos numa loja de peças e compramos a lâmpada por R\$ 7,00 já com o lucro do revendedor. Então, as vezes, fica difícil competir com as oficinas paralelas. d

Muitas vezes o fornecedor da peça no paralelo é o mesmo da peça original. Só não tem o logotipo da montadora e o número. d

A VW parece lenta para buscar alternativas de curto prazo para resolver o problema da diferença entre o preço das peças na concessionária e no mercado paralelo. d

Tem cliente que é fiel à concessionária. Ele só quer peça original. d

O mercado independente de manutenção compete com regras diferentes; muitas vezes ele não paga impostos e de suas peças não se sabe a origem. m

O aumento do número de prestadores de serviço de pequeno porte, atendendo a todas as marcas e usando peças do mercado paralelo faz com que as distribuidoras tenham de aumentar as quantidades de atendimento como forma de manter a rentabilidade. d

Com esta tecnologia o cliente volta menos à concessionária. d

Hoje a nossa funilaria é multimarcas. Fizemos isto para aumentar o giro e manter a rentabilidade. d

O cliente retorna à concessionária até 5 anos depois de comprar o automóvel. Em torno de 50% retorna nesse período; o restante vai para o mercado paralelo. Hoje no mercado paralelo existem oficinas pequenas, mas bem estruturadas e o cliente percebe isto. d

Outro ponto onde se sente a interferência do consumidor é a venda pela internet. A venda pela internet começou com o Celta da GM em 2000. De lá para cá quase todas as montadoras colocaram veículos disponíveis para aquisição por esse meio. O grande diferencial da venda pela internet está na redução de alguns tributos que acarretam preço final ao consumidor menor do que o posto na concessionária. Todavia para o distribuidor isto representa ter sua margem também reduzida, para algo em torno de 5%.

O que se percebeu, todavia, durante a coleta de dados é que o consumidor efetivamente não faz a compra pela rede, como na compra de passagens aéreas ou de produtos de algum *site* varejista. O consumidor simplesmente fecha o negócio pela internet. É o último passo de um processo que teve várias etapas anteriores, em sua maioria dentro de distribuidoras. Possivelmente em função dos valores investidos e de necessidades sensoriais do consumidor, ele precisa ver, testar, comparar o produto

antes de se dirigir a um terminal computadorizado, muitas vezes dentro da própria distribuidora, e finalizar o pedido.

A venda pela internet só ocorre pela vantagem financeira para o cliente. Na prática o cliente vem até a loja olha, senta, cheira e depois vai para um terminal dentro da própria loja, porque é mais barato. d

A venda pela internet vai demorar a pegar, porque o brasileiro precisa ver, tocar, cheirar o automóvel antes de comprar. d

Aquilo em que efetivamente a internet colabora é com relação ao acesso às informações. Os consumidores mais informados já sabem de antemão a faixa de valores dos veículos que procuram, opcionais, condições de financiamento e outros dados importantes na hora de negociar na distribuidora.

Uma questão presente, e de forma espontânea, durante a pesquisa foi a ênfase no papel da mulher no processo de compra. Os distribuidores percebem claramente a maior participação da mulher, tanto na compra em si quanto na decisão de compra, quando esta é feita pelo homem. Questões antes relegadas a um segundo plano, como decoração do interior das distribuidoras, em particular das oficinas, estão sendo consideradas com muito mais cuidado. Segundo alguns distribuidores, a mulher tende até mesmo a ser mais reticente ao uso da internet pelo fato de precisar, como numa loja de vestuário, experimentar o produto que está comprando.

A participação da mulher passou de 8% para 34% na compra de automóveis, desde o final dos anos 70 e chega a 70% da decisão de compra do carro da família. As distribuidoras têm que se preparar para isto, mesmo nas áreas de oficina. Ali na recepção da oficina nós colocamos umas revistas Caras. d

Assim, o **comportamento do consumidor** parece ser uma das variáveis que interferem na configuração do canal de distribuição. Enquanto o consumidor agia de forma passiva, até o início dos anos 90, as distribuidoras podiam organizar-se de forma isolada. O consumidor, não vislumbrando perspectivas e tendo pouca escolha à sua mão, tendia a manifestar fidelidade ao distribuidor, pois isto poderia significar melhor condição de negociação num momento futuro.

Com a abertura do mercado, o consumidor percebe as novas possibilidades e passa a valorizar outros aspectos: variedade de escolha, atendimento, condições de financiamento, acesso a informações, comparação de desempenho etc. Ele passa a agir de forma ativa. Nesta condição o distribuidor precisa estar preparado para um consumidor que não é fiel e está bem informado. Assim, para alguns a solução encontrada foi estabelecer grupos de distribuição que representam mais de uma marca como forma de tentar “cercar” o consumidor por todos os lados.

Outro ponto destacado durante a coleta de dados primários foi a legislação. A legislação sobre aspectos concorrenciais e de defesa do consumidor tem evoluído lentamente no Brasil. No caso da distribuição de automóveis isto também se aplica. Até 1979, vigoravam leis gerais que atendiam parcialmente à relação entre distribuidores e montadoras e os consumidores. O país nessa época buscava soluções internas para o seu desenvolvimento e isto fez com que o estímulo a concorrência fosse relegado nas mais diversas áreas. Dessa forma, a legislação não estimulava a concorrência e os mercados eram praticamente cativos.

... porque o mercado muda, as condições mudam, houve a abertura econômica, a globalização. Foi o fim do protecionismo que nós tínhamos. No passado a proteção era muito grande.²⁷

Até 1979, o relacionamento entre montadoras e distribuidoras se dava basicamente em termos de acordos pactuados entre as montadoras e as associações de concessionários da marca ou com a Abrav (posteriormente Fenabrave). Eram acordos que poderiam variar de marca para marca.

Em 1979, foi sancionada a Lei 6729/79 (anexo A), a Lei Ferrari, que regulou as regras de relacionamento entre as montadoras e distribuidoras e estabeleceu as condições de oferta dos veículos no território nacional.

Tanto a Lei quanto o que estava em uso até então davam um formato ao negócio da distribuição bastante fechado. Havia delimitação clara de margem de lucro das distribuidoras, territórios, proibição de venda ativa fora dos limites do território e outras condições que tornavam o negócio da distribuição praticamente imune à concorrência.

Todavia, com a abertura do mercado no início dos anos 90 e a mudança nas condições macroeconômicas advindas, a Lei foi alterada por meio da Lei 8132 de 1990 (anexo B). Vários artigos foram supressos ou alterados. As principais modificações foram:

- Art. 5º, inciso 1 - substituição da expressão *área demarcada* por *área operacional*; o parágrafo 2º mantém a proibição de ações de vendas nas áreas de outro

²⁷ Entrevista concedida por Arcélio dos Santos, presidente da Abrac, à Revista Em Rede, da Abrac, nº 51, mar.-abr., 2002.

concessionário; o parágrafo 3º permite a liberdade de compra do consumidor, à livre escolha.

- Art. 6º, parágrafo 1º – no caso de contratação de nova concessão, o concessionário já instalado na área concorrerá com os demais interessados em igualdade de condição.
- Art. 13º – é livre o preço de venda do concessionário ao consumidor.
- Art. 14º – tratava da margem de comercialização e foi extinto. Conjugado com o novo art. 13º, atendia ao objetivo do governo federal, que era o de desregulamentação. A partir de então, não existe mais ágio; o preço é fixado pelo mercado, e cabe ao concessionário ser o mais eficiente possível para obter margem para o seu negócio.
- Art. 28º – cria os serviços autorizados.

As alterações na Lei acabaram por promover mudança significativa no setor da distribuição, pois o mercado demarcado e as margens de remuneração fixas deram lugar a regras de concorrência de mercado.

Na prática tornou-se possível para um distribuidor vender automóveis para todo o Brasil (desde que de forma passiva).

Outro ponto importante foi a possibilidade do estabelecimento de serviços autorizados (oficinas) desvinculados das distribuidoras.

As alterações na Lei também acarretaram no fim do ágio, por meio da liberalização dos preços para o consumidor, implicando maior concorrência intramarcas.

Na visão do ex-presidente da Fenabrave, Hugo Maia Pereira, a influência das montadoras foi decisiva para essas alterações. Soma-se a isto o momento pelo qual o País passava, a maior liberdade política, a valorização dos direitos civis, a promulgação da nova Constituição e a questão dos direitos do Consumidor.

Na época do governo Collor, as áreas demarcadas pela lei foram implodidas, assim como a margem dos concessionários, autoritariamente e com o apoio do Congresso, o que mutilou a Lei 6729, fortalecendo ainda mais as montadoras e enfraquecendo ainda mais as concessionárias.²⁸

As alterações provocaram situações pouco vivenciadas até então, como a possibilidade de um consumidor no estado do Paraná ou Rio de Janeiro, voluntariamente, adquirir um automóvel no estado de São Paulo.

A questão da queda das margens fixas de remuneração acabou com o preço único dos automóveis na mesma área geográfica. Surgiu a figura do preço público de venda, uma espécie de teto máximo que o distribuidor poderia praticar. Abaixo deste valor o distribuidor ficou livre para fazer seu preço dentro da sua margem de remuneração.

Esses fatores acabaram aumentando a concorrência entre as distribuidoras, muitas vezes de forma predatória.

Hoje, especulam-se alterações na Lei de forma a permitir mais flexibilidade nas operações; afinal de 90 para cá muita coisa mudou. Todavia alterações implicariam mudanças que favorecessem tanto distribuidoras quanto montadoras e as negociações para isto poderiam arrastar-se por muito tempo; afinal envolveriam o convencimento de políticos sobre as necessidades de se proceder à revisão.

A Lei Ferrari hoje não é o grande referencial do setor, valem muito mais os acordos entre as partes. A Lei foi importante no passado, quando assegurou direitos e obrigações para ambas as partes; mas hoje ela se encontra numa situação em que acabará sendo modificada. Evidentemente que alguma outra legislação feita como antigamente que limitava em muito a atuação do distribuidor poderá provocar alteração na forma como os distribuidores se organizam, mas de momento a tendência é que haja cada vez mais incentivo à competição. d

Em minha opinião a Lei Ferrari tem falha para ambos os lados, mas ela é uma lei boa. Ela protege a montadora e protege o concessionário. Hoje existem alguns grupos querendo mudar a lei. Isto é muito perigoso, pois a mudança não vai ser unilateral e aí a montadora vai querer algumas coisas. Ela vai querer poder ser dona de parte do canal de distribuição. É toma lá da cá. (...) eu não mexeria na Lei Ferrari. m

Muitas vezes aquilo que foi alterado na Lei pode ser melhorado ou acordado pela convenção de marca. m

Um dos aspectos que se discute a todo o momento é a possibilidade de separação entre venda e pós-venda e a venda multimarcas no mesmo ambiente. Esses são fatores chave para o futuro do negócio.

A separação entre venda e pós-venda, que está sendo tentada na Europa, faria com que o setor se parecesse com o de eletrônicos. No setor de eletrônicos e eletrodomésticos também, o consumidor adquire o produto em determinado varejista e em caso de necessidade de manutenção ou exercício da garantia se dirige a uma oficina credenciada independente do varejista. Esta é uma prática antiga e que aparentemente tem conseguido sucesso. Assim, o distribuidor poderia dedicar-se mais firmemente à atividade de venda e a oficina autorizada à atividade de manutenção.

²⁸ Entrevista concedida por Hugo Maia Pereira, ex-presidente da Fenabrave, à Revista Em Rede, da Abrac, nº 36, set-out, 1999.

Pesa contra isto o comportamento do consumidor. Alguns entendem que o consumidor não estaria preparado para esta alteração. Outros, por sua vez, entendem que já é o momento para se tentar esta forma ou que, pelo menos, falta pouco para chegar lá.

Para pequenos reparos seria possível manter parcerias com empresas que prestassem este serviço desde que as peças fossem genuínas. m

Acredito que uma rede independente das distribuidoras de prestação de serviços não ocorra por falta de credibilidade por parte do consumidor. d

Nos últimos tempos mudaram muito os conceitos. Eu acredito que o consumidor poderia aceitar a separação entre a venda e os serviços de oficina. d

Para a distribuidora diminuiria a pressão do comprador que vem aqui após o vencimento da garantia e quer ser atendido sem pagar. Assim, um vende e outro dá garantia, como nos eletrodomésticos. d

Não acredito que as oficinas possam ser desmembradas das redes em função das necessidades tecnológicas para a manutenção. d

O outro ponto, vendas multimarcas no mesmo ambiente, também apresenta opiniões semelhantes à separação entre vendas e pós-venda. Esta proposta também seria uma tentativa de aproximar o negócio da distribuição de automóveis dos demais negócios do varejo. No setor de eletrônicos e eletrodomésticos, por exemplo, tem-se num mesmo varejista diversas marcas concorrentes expostas lado a lado. Isto permite ao consumidor a comparação imediata entre características e preço, supostamente favorecendo a concorrência.

As discussões acerca deste tema passam pela aceitação do consumidor sobre esta possibilidade. Alguns alegam que criaria confusão ao consumidor e perda

da credibilidade na concessionária. Outros entendem que o consumidor teria vantagem ao poder fazer comparações e mais facilidade para negociar preços.

Acredito que a venda multimarcas no mesmo ambiente venha a ocorrer, mas daqui a uns dez anos, antes disto não. d

Hoje me parece complicado a venda de várias marcas no mesmo ambiente. d

Eu acredito que a tendência é concessionária multimarcas. Tendo uma estrutura comum, oficina comum. Isto vai aumentar a rentabilidade do negócio. d

Eu não acredito que num futuro próximo se possam vender marcas concorrentes num mesmo ambiente, as montadoras não vão aceitar isto. A montadora faz investimento pesado e não quer, de repente, que um concorrente tenha acesso a isto facilmente. m

Você pode ter multimarcas no mesmo ambiente, se você não tem foco no pós-vendas. Pois senão o cliente acaba não se identificando com a marca. m

Algo evidente é que se poderia especular sobre a junção das duas propostas anteriores separando venda de pós-venda e permitindo a venda multimarcas no mesmo ambiente ao mesmo tempo. Nesse contexto o distribuidor passaria a ser visto como um varejista comum. Um ponto de venda onde o consumidor poderia encontrar vários tipos de veículos, no estoque ou contra pedido.

O que deve ser ressaltado é que qualquer alteração neste sentido passa por uma revisão da Lei Ferrari, sem a qual nada será modificado.

Assim, o **Ambiente Legal** parece ser uma das variáveis que interferem na forma como os distribuidores se organizam. Num primeiro momento, de mercado fechado, a legislação favoreceu o distribuidor isolado e representante de uma marca. Esse favorecimento se dava na medida em que havendo pequeno estímulo a

concorrência cada distribuidor obtinha remuneração suficiente a partir de uma pequena base.

Com a alteração das condições do mercado e aumento da concorrência, a Lei foi alterada, permitindo a venda passiva fora da área de abrangência da distribuidora e liberando o preço final ao consumidor. Nessa nova situação o distribuidor representante de uma marca começou a apresentar problemas de rentabilidade, e a formação dos grupos multimarcas se intensificou como forma de amenizar este problema.

4.2 Considerações finais sobre as contribuições dos dados primários e secundários ao modelo

Após a análise dos dados coletados em campo, foi possível identificar alguns dos principais temas que fazem parte da realidade organizacional e da relação entre distribuidores e montadoras de automóveis. Esses temas são objeto de discussão entre ambas as partes, são eles os seguintes.

- Queda na rentabilidade das distribuidoras.
- Falência de distribuidoras.
- Melhoria no atendimento aos clientes.
- Sucessão nos negócios.
- Cotas por parte das montadoras.
- Alcance de metas.

- Formação de grupos de distribuição.
- Venda da concessão para grupos de distribuição.
- Diversificação de negócios.
- Revisão da legislação.
- Relacionamento entre montadoras e distribuidores.
- Formação de parcerias e consórcios.
- Uso da internet como fonte de informação.

Esses temas apareceram ao longo dos discursos dos entrevistados e em muitas referências dos dados secundários.

Por meio dos discursos e da análise dos dados secundários também foi possível identificar três variáveis que parecem interferir na configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. São elas: o porte dos distribuidores; o comportamento do consumidor e o ambiente legal, conforme indicado no quadro 4.

Quadro 4 – Relação de variáveis a partir das contribuições de campo

N.	Variável
1	Porte dos distribuidores
2	Comportamento do consumidor
3	Ambiente legal

Fonte: elaborado pelo autor

A análise do material coletado parece indicar que alterações nessas três variáveis podem acarretar mudanças na configuração do canal.

O que se fará no próximo capítulo é construir um modelo a partir da análise crítica das variáveis encontradas na pesquisa de campo e das encontradas no referencial teórico e empírico.

5 MODELO EXPLICATIVO PARA A CONFIGURAÇÃO DO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DE AUTOMÓVEIS NOVOS NO BRASIL.

Tendo exposto a base conceitual e empírica que sustenta esta tese e também os dados obtidos em campo, pode-se, agora, proceder à construção do modelo que responde à pergunta de pesquisa. Num segundo momento se procederá a alguns testes para se verificar a validade do modelo.

5. 1 Construção do modelo

Para se chegar à construção do modelo, adotou-se o critério de analisar criticamente cada uma das variáveis encontradas em ambas as fases da pesquisa: revisão conceitual e empírica e pesquisa de campo. A análise crítica permitiu verificar algumas sobreposições entre as variáveis encontradas nos dois procedimentos. Em consequência, algumas variáveis foram excluídas do resultado final, por se entender que já estavam contempladas em outras.

Não foi objetivo da pesquisa adotar como variáveis do modelo somente aquelas presentes em ambas as fases da pesquisa, apesar de coincidentemente isso ter acontecido. Variáveis presentes em qualquer das fases da pesquisa, mesmo que isoladas, poderiam compor o modelo, desde que apresentassem consistência.

Assim, três variáveis encontradas na primeira fase da pesquisa foram descartadas: governança, nível de serviço e uso da internet.

A ausência da governança pode ser explicada pelo entendimento dos atores de que a montadora realmente detém e exerce grande influência sobre o canal, porém as Leis e acordos de categoria econômica criam salvaguardas. Este fato tornaria esta variável secundária em relação à variável ambiente legal relativamente à configuração do canal de distribuição.

De igual modo a variável nível de serviço estaria subordinada à variável comportamento do consumidor e ambiente legal. O nível de serviço oferecido pelas distribuidoras é resultado de obrigações legais e da percepção das necessidades do consumidor.

A variável uso da internet, conforme se percebe ao longo da análise dos dados coletados no campo, não é vista como influenciadora da configuração do canal de distribuição. De maneira geral entende-se o uso da internet como auxiliar no processo de venda e estaria mais relacionado ao comportamento do consumidor.

Assim, no quadro 5 são apresentadas as variáveis encontradas nas duas etapas da pesquisa e as variáveis resultantes da análise crítica.

Quadro 5 – Variáveis resultantes da análise crítica entre a contribuição conceitual e empírica e a contribuição de campo

Variáveis		
Contribuição conceitual e empírica Quadro 3	Contribuição de campo Quadro 4	Resultante
Porte dos distribuidores	Porte dos distribuidores	Porte dos distribuidores
Governança		
Nível de serviço		
Comportamento do consumidor	Comportamento do consumidor	Comportamento do consumidor
Ambiente legal	Ambiente legal	Ambiente legal
Uso da internet		

Fonte: elaborado pelo autor.

Assim, a fim de avançar na proposta do modelo é necessário caracterizar melhor o significado e amplitude de cada variável resultante e de suas possíveis saídas.

1. **Porte dos distribuidores.** Para efeitos da construção do modelo entende-se porte como um conjunto de características do distribuidor relacionados a sua capacidade financeira e de gestão. O porte pode ser classificado como pequeno, médio ou grande²⁹. O porte é a única variável interna ao distribuidor e que pode ser reflexo da estratégia corporativa.
2. **Comportamento do consumidor.** Para efeitos da construção do modelo entende-se comportamento do consumidor como a manifestação de fatores sociais, culturais, pessoais e psicológicos dos clientes (KOTLER, 1993). O comportamento do consumidor foi classificado como ativo ou passivo. É uma variável externa ao distribuidor e sob a qual este tem pouco controle.
3. **Ambiente legal.** Para efeitos da construção do modelo, entende-se ambiente legal como o aparato de Leis que regulam o mercado e, em particular, as Leis que visam estimular ou limitar a concorrência entre fabricantes e/ou distribuidores, tendo como foco o consumidor. Esta variável foi classificada como favorável ou desfavorável à concorrência. É uma variável externa ao distribuidor, mas sob a qual tem a possibilidade de interferir por meio dos órgãos de representação.

²⁹ Harbour (1996) classifica como de grande porte distribuidores que vendem acima de 500 automóveis por ano; de médio porte distribuidores que vendem entre 120 e 499 automóveis por ano; e de pequeno porte distribuidores que vendem até 120 automóveis por ano.

Por sua vez, as saídas do modelo, ou a configuração do canal de distribuição, podem ser de três tipos: isolado monomarca, grupo monomarca e grupo multimarcas. O significado de cada uma das saídas é explicitado abaixo.

1. **Isolado monomarca:** é o distribuidor representante de somente uma marca e que atua em uma única área geográfica.
2. **Grupo monomarca:** é o distribuidor representante de somente uma marca e que atua em mais de uma área geográfica.
3. **Grupo multimarcas:** é o distribuidor representante de mais de uma marca e que atua em uma ou mais áreas geográficas.

Teoricamente seria possível uma quarta saída: o distribuidor isolado multimarcas. Esta configuração de canal, apesar de teoricamente possível, apresenta como limitação os parâmetros das Leis que regulam o setor e que impedem a venda de marcas de montadoras diferentes no mesmo ambiente físico. Em função disto esta quarta forma não será considerada.

Assim, tendo definido as três variáveis e as três saídas, é possível representar, de forma gráfica, uma versão inicial do modelo. Na figura 3, a seguir, esta versão inicial do modelo que explica a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil é apresentada. Nesta versão do modelo aparecem as variáveis anteriormente identificadas e as possíveis saídas.

Na figura 3 observa-se que as três variáveis apresentam interferência no resultado do modelo: a configuração do canal de distribuição. Como não foi proposta da pesquisa discutir ou medir o peso de cada uma das variáveis sobre o modelo, aqui elas aparecem como tendo o mesmo grau de interferência. Todavia, a partir da

combinação das variáveis, pôde-se perceber que elas apresentam diferentes interferências sobre o modelo.

Figura 3 - Versão inicial do modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Estas interferências foram identificadas a partir da construção do quadro 6, a seguir, que representa as combinações possíveis das três variáveis e as conseqüentes saídas para a configuração do canal de distribuição.

A construção desse quadro teve como base a definição das variáveis, abordadas no início deste capítulo, e a adoção de alguns critérios para a identificação dos resultados.

Assim, distribuidores com pequeno porte tenderão a atuar isoladamente, por não disporem dos recursos financeiros necessários e/ou gestores habilitados para a abertura de outros pontos de venda e para a representação de outras marcas. Distribuidores de grande porte tenderão a formar grupos e representar uma ou mais marcas por possuírem recursos financeiros (ou crédito no mercado) e gestores habilitados para a consecução do negócio. Por sua vez, os distribuidores de médio porte poderão atuar de ambas as formas por opção ou por alguma limitação financeira ou de gestão momentânea.

Para a definição, se ele atuar como monomarca ou multimarcas, verificou-se a combinação das variáveis comportamento do consumidor e ambiente legal. Quando os consumidores apresentam comportamento passivo (aceitam o que o mercado tem para oferecer com pouco questionamento), os distribuidores tendem a atuar com somente uma marca. Quando os consumidores atuam de forma ativa (buscando informações, comparando etc.) os distribuidores tendem a atuar com mais de uma marca como forma de “cercar” o cliente. Quando o ambiente legal é desfavorável à concorrência, os distribuidores tendem a atuar com somente uma marca, pois o mercado tende a ser cativo. Quando o ambiente legal é favorável à concorrência, os distribuidores tendem a atuar com mais de uma marca, pois a disputa pelos clientes aumenta.

Dessa forma, nas situações em que ambas convergiam para a mesma forma de representação (uma marca ou várias marcas), a forma convergente foi escolhida.

Quando cada uma das variáveis apontava uma forma de representação diferente, optou-se por indicar ambas como possíveis.

Assim, o quadro 6 apresenta, de forma sucinta, todas as 12 possibilidades de configuração do canal de distribuição de automóveis novos, dadas as combinações possíveis das variáveis identificadas.

Quadro 6 – Relação entre variáveis e configuração do canal de distribuição

Variáveis			Configuração possível		
Porte	Ambiente Legal	Comportamento do consumidor	Nº	Monomarca ou Multimarcas	Isolado ou Grupo
Pequeno	Desfavorável	Passivo	1	Monomarca	Isolado
Pequeno	Desfavorável	Ativo	2	Monomarca	Isolado
Pequeno	Favorável	Passivo	3	Monomarca	Isolado
Pequeno	Favorável	Ativo	4	Monomarca	Isolado
Médio	Desfavorável	Passivo	5	Monomarca	Ambos
Médio	Desfavorável	Ativo	6	Ambos	Ambos
Médio	Favorável	Passivo	7	Ambos	Ambos
Médio	Favorável	Ativo	8	Multimarcas	Grupo
Grande	Desfavorável	Passivo	9	Monomarca	Grupo
Grande	Desfavorável	Ativo	10	Ambos	Grupo
Grande	Favorável	Passivo	11	Ambos	Grupo
Grande	Favorável	Ativo	12	Multimarcas	Grupo

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode observar, para as configurações de 1 até 4, o distribuidor será do tipo isolado em função do porte e, por isso, será monomarca. Nesses casos o porte será a variável explicativa para a configuração do distribuidor.

Para as configurações de 5 a 8, em que o porte do distribuidor é médio, o que o habilitaria a ser tanto isolado quanto grupo, as demais variáveis interferem na definição da representação por uma ou mais marcas. Na forma 5 as variáveis comportamento do consumidor e ambiente legal tendem para a representação monomarca. Nas formas 6 e 7 as variáveis comportamento do consumidor e ambiente legal tem tendências opostas, resultando na possibilidade de representação tanto monomarca quanto multimas. Na forma 8 ambas as variáveis apresentam tendência para a representação multimas. Por isso, na forma 8 é preconizada a formação somente de grupo e não `ambas` como nos três casos anteriores, pois venda multimas só pode ocorrer por meio de grupos de distribuição.

Para as formas de organização de 9 a 12 os distribuidores atuarão em grupo, pois o porte é grande. Assim, as demais variáveis indicarão a forma de representação. Para a forma 9 ambas as variáveis apresentam tendência para a representação monomarca. Nas formas 10 e 11 as duas variáveis apresentam tendências opostas, resultando na possibilidade de representação tanto monomarca quanto multimas. Na forma de representação 12 as duas variáveis apresentam tendência para a representação multimas.

Dessa forma, após se haver estabelecido as combinações possíveis das variáveis e a verificação de suas implicações nos resultados, ficou claro que a versão inicial do modelo, exibido na figura 3, pode ser refeita a partir de duas novas considerações:

1. A variável **porte** influencia se o distribuidor atuar em grupo ou isolado.
2. As variáveis **comportamento do consumidor** e **ambiente legal** influenciam se o distribuidor irá representar uma ou mais marcas.

Além disso, ficou clara a necessidade de se assinalarem as possíveis consequências advindas das diferentes configurações do canal de distribuição: isolado e monomarca; grupo e monomarca; e grupo e multimarcas.

Percebeu-se, ao longo do levantamento de dados, que algumas alterações se têm dado com maior ênfase ao longo do processo de mudança pela qual está passando a distribuição de automóveis.

A profissionalização da gestão é uma dessas alterações. Inicialmente a gestão dos distribuidores ficava a cargo de integrantes da família ou de alguém que fosse de sua confiança. Com o surgimento dos grupos de distribuição, houve necessidade de profissionalizar a gestão por meio da contratação de especialistas ou de preparação gerencial dos herdeiros do negócio. Dessa forma, pode-se inferir que a formação de grupos multimarcas ou monomarca tende a aumentar a profissionalização da gestão dos distribuidores, ao passo que em distribuidores isolados tende a diminuir.

Outra consequência importante é o aumento de poder do distribuidor perante a montadora. Inicialmente os distribuidores eram representantes de somente uma marca e isolados. Com isso seu poder perante a montadora era relativamente pequeno. Com a formação dos grupos de distribuição e o aumento de participação nas vendas totais das montadoras, a relação de poder tende a ser modificada, apesar de, ainda assim, a montadora deter a governança da cadeia. Pode-se inferir, portanto, que a formação de grupos multimarcas ou monomarca tende a aumentar o poder do distribuidor perante a montadora, ao passo que em distribuidores isolados tende a diminuir.

Por fim, outra consequência importante é a redução de custos do distribuidor. Em distribuidores isolados os custos administrativos, de manutenção de oficinas, de promoção de vendas e de estoques influenciam diretamente os resultados do negócio. Proporcionalmente esses custos são altos. Com a formação dos grupos, esses custos tendem a ser reduzidos pela otimização provocada pelo uso compartilhado de recursos. Conseqüentemente, a formação de grupos multimarcas ou monomarca tende a reduzir custos do distribuidor, ao passo que em distribuidores isolados tende a aumentar.

Essas três possíveis consequências, por sua vez, realimentam o sistema. Em particular, elas influenciam a variável *porte* dos distribuidores. O aumento da profissionalização da gestão do distribuidor, o aumento do poder do distribuidor perante a montadora e a redução de custos do distribuidor tendem a reforçar positivamente o aumento do porte dos distribuidores. O inverso também tende a ser verdade.

As outras duas variáveis, ambiente legal e comportamento do consumidor, tendem a ser influenciadas, de forma mais efetiva, por fatores externos, fatores esses que também podem influenciar, em algum grau, o porte dos distribuidores.

Feitas estas considerações, pode-se, enfim, apresentar na figura 4 o modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. Nesta figura são contempladas as variáveis identificadas, a configuração do canal, as possíveis consequências e a retroalimentação do sistema.

Figura 4 – Modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil

Fonte: Elaborado pelo autor

Tendo proposto a figura representativa do modelo, pode-se partir para a realização de alguns testes, a fim de verificar sua validade. Será verificada a validade

do modelo para situações passadas, presentes e para confrontação com cenários futuros.

5.2 Validade do modelo: situações passadas, presente e cenários futuros.

A fim de verificar a consistência do modelo alguns testes podem ser feitos, em particular para situações passadas e presentes. Testes do modelo para situações futuras podem ser encarados como composição de cenários.

5.2.1 Situações passadas

Para situações passadas foram escolhidas duas épocas distintas: anos 60 e início dos anos 90.

Nos anos 60, época em que os sistemas de distribuição estavam em plena expansão, o porte dos distribuidores era relativamente pequeno. Os distribuidores eram escolhidos por terem recursos suficientes para poder instalar-se em determinada localidade, mas não lhes era cobrado que viessem a aumentar sua presença física futuramente. Estes distribuidores normalmente detinham tais recursos por atuarem em outros segmentos industriais ou comerciais, o que tornava o negócio da distribuição uma forma de diversificação dos seus ativos. Isto significa que o grupo empresarial a que pertencia o distribuidor poderia ter um porte relativamente grande, mas a parcela de recursos ou atenção destinada ao negócio de automóveis talvez não.

Nos anos 60 o consumidor não tinha muito acesso à informação atualizada e no momento que desejava dos produtos que adquiria. Nessa época a indústria nacional não estava tão bem formatada e não tinha condições de oferecer variedade aos consumidores. Esta falta de opção acarretava comportamento passivo por parte do consumidor perante as opções do mercado. Por sua vez a legislação da época, e em particular após a segunda metade dos anos 60, não estimulava a concorrência entre as organizações. Vivia-se sob um regime político de exceção, que buscava privilegiar o desenvolvimento industrial e tecnológico a partir da geração de conhecimento próprio. Com isto o contato com o mercado exterior ficou dificultado em função das altas taxas de importação impostas para favorecer o desenvolvimento interno. Assim, as organizações estabelecidas em território nacional contavam com a ajuda da legislação para a manutenção desses mercados.

Para esta situação, do quadro 6, a combinação de variáveis que parece mais coerente é a número 1 (isolado e monomarca) que aponta como resultado possível o distribuidor isolado e representando somente uma marca. Com efeito, para a maior parte dos anos 60, 70 e 80 estas variáveis apresentaram o mesmo comportamento. Mesmo nos casos em que houve mudança do porte de alguns distribuidores para médio ou grande não aconteceu alteração significativa no resultado final. Os resultados possíveis dos números 5 (monomarca e ambos) e 9 (grupo e monomarca) apontam essa possibilidade. Em tal situação, o distribuidor apresenta porte médio ou grande, o ambiente legal é desfavorável à concorrência e o comportamento do consumidor é passivo. Assim, o distribuidor estaria operando com uma marca somente e poderia, ou não, formar um grupo de distribuição.

Porém, na metade dos anos 90, muito mudou, a legislação se tornou mais favorável à concorrência, o consumidor se tornou mais ativo e os distribuidores perderam muito de sua rentabilidade com a entrada das novas marcas de veículos novos. Por sua vez, o número de distribuidores que conseguiu melhorar de porte aumentou e o processo de formação dos grupos monomarca e, neste momento multimarcas também, cresceu. Por outro lado, aqueles que não conseguiram se adaptar à nova realidade do mercado foram desistindo do negócio ou repassando-o para os novos grupos.

Nesta situação, dependendo do porte do distribuidor, o modelo aponta para os resultados possíveis de número 4 (isolado e monomarca), 8 (grupo e multimarcas) e 12 (grupo e multimarcas).

Neste momento os distribuidores de pequeno porte começaram a enfrentar problemas, principalmente para a diluição de seus custos, e a formação dos grupos monomarca ou multimarcas começou a crescer rapidamente.

5.2.2 Situação presente

Atualmente, ainda se observa a presença de distribuidores com todos os tipos de porte possíveis: pequeno, médio e grande. A legislação continua a mesma do início dos anos 90 e favorece relativamente a concorrência. O consumidor, por sua vez, está cada vez mais ativo no processo, em grande parte devido ao aumento do acesso à informação. A diferença básica é que uma boa parte dos grupos que estavam começando a se formar na metade dos anos 90 agora está com porte de médio para grande. Isto implica que a configuração dos grupos está deixando de ser

monomarca e passando a ser multimarcas. Dessa forma, ainda nesse momento cabem os resultados possíveis números 4 (isolado e monomarca), 8 (grupo e multimarcas) e 12 (grupo e multimarcas) simultaneamente.

Todavia percebe-se pelo discurso dos entrevistados que o resultado possível número 4 (distribuidor isolado e monomarca) tende a desaparecer num horizonte médio, de 5 a 10 anos, e seu espaço será ocupado pelos grupos. Sejam eles monomarca ou multimarcas.

Os resultados possíveis números 2, 3, 6, 7, 10 e 11, em função das condições necessárias, ainda não puderam ser observadas na prática. Para essas formas e algumas outras o que se pode fazer é prever cenários futuros.

5.2.3 Cenários futuros

Com base no modelo proposto, é possível estabelecer alguns cenários futuros possíveis. Para isto basta manipular as variáveis e verificar a configuração do canal preconizada.

Um dos pressupostos básicos é que os distribuidores terão maior porte, à medida que o tempo passe. Isto não será verdade para todos, mas para os que permanecerem no sistema. Isto implica a aceitação de que os pequenos distribuidores, isolados e monomarca normalmente serão adquiridos paulatinamente por grupos de distribuição. Nesta condição, em que o porte seja grande, as outras variáveis podem fazer diferença. O comportamento do consumidor, dadas as condições de acesso à informação serem cada vez mais disponíveis, tende a ser cada vez mais ativo. No caso do ambiente legal, ele pode tornar-se ainda mais

favorável à concorrência ou retroceder. Em se tornando mais favorável à concorrência, como, por exemplo, permitindo a venda multimarcas no mesmo ambiente ou liberando a venda de automóveis novos em revendedores não autorizados de fábrica, a formação dos grupos multimarcas ficaria ainda mais reforçada. Nessa situação, o resultado possível número 12 (grupo multimarcas) é a que melhor se encaixaria.

Outra situação possível é o aumento do porte dos distribuidores, o comportamento do consumidor permanecer ativo, mas haver retrocesso na legislação sobre concorrência, dificultando o acesso do consumidor a produtos e revendedores concorrentes. Este cenário é, em princípio, pouco factível, pois implica fortes alterações na Lei Ferrari, o que demandaria muita articulação política, tanto por parte das montadoras quanto dos distribuidores e das entidades de defesa da livre concorrência. Todavia, no caso de o cenário se tornar real, a forma preconizada, a de número 10, ainda assim privilegia a formação de grupos, pois a atuação do consumidor levaria as organizações distribuidoras a estabelecer estratégias que visem alcançá-lo onde quer que esteja.

De forma geral, havendo aumento do porte dos distribuidores, a formação e ampliação dos grupos parece ser inevitável.

O modelo também serve para se fazerem comparações com os cenários preconizados pelo ICDP e relatados no capítulo 2. O ICDP havia proposto quatro cenários para o negócio da distribuição de automóveis: distribuidor evoluído, varejista dominante, montador dominante e múltiplos especialistas.

O cenário distribuidor evoluído se assemelha muito com os resultados possíveis de números 8 (grupo e multimarcas) e 12 (grupo e multimarcas), por

preconizar que a distribuição ficará a cargo de distribuidores de grande porte e que atuarão em territórios amplos com muitos pontos de venda, oficinas rápidas pequenas e oficina pesada centralizada. O foco deste cenário é a redução dos custos do distribuidor, alcançado pela sua maior escala.

O cenário varejista dominante, por sua vez, aposta em mudança de relacionamento entre distribuidores e montadora. Nesse cenário, o porte dos distribuidores aumentaria tanto que eles poderiam fazer frente aos interesses da montadora, impondo condições e ampliando significativamente sua capilaridade. A ênfase está na redução de custos e na prestação de um serviço melhor ao cliente. Para este cenário o resultado possível que parece mais compatível é o de número 12 (grupo e multimarcas), em que o porte dos distribuidores é grande, a legislação favorável à concorrência e o consumidor age ativamente.

O cenário montador dominante apresenta a condição de supressão dos distribuidores. A montadora assumiria para si o papel de distribuição e repassaria para oficinas credenciadas o pós-vendas. Esta é uma condição que o modelo não se propôs a representar. A proposta do modelo foi apresentar resultados, considerando a existência de distribuidores.

O cenário múltiplos especialistas apresenta a abertura do mercado para revendedores que não façam parte das redes autorizadas das montadoras. Este cenário é o mais liberal do ponto de vista concorrencial, permitindo até a venda multimarcas no mesmo ambiente físico. Em tal condição, o distribuidor poderia atuar tanto isoladamente quanto em grupo. Haveria espaço para especialistas e generalistas, tornando o mercado muito próximo de outros segmentos do varejo como o de eletroeletrônicos. Nessa condição, poderiam ser encontrados os resultados

possíveis de números 4 (isolado e monomarca), 8 (grupo e multimarcas) e 12 (grupo e multimarcas), pois o porte do distribuidor poderia variar em função de segmento de mercado que ele pretende atingir.

Feita a validação do modelo, pode-se, no próximo capítulo, proceder à conclusão do estudo.

6 CONCLUSÃO

O objetivo desta tese foi o de propor um modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil. Como configuração do canal, entenderam-se as escolhas entre atuar isoladamente ou em grupo e a representação de uma ou mais marcas de fabricantes.

Na literatura verificou-se que, após muitos anos de ações da indústria buscando redução de custos nos processos produtivos, em algum momento percebeu-se que a distribuição também poderia ser objeto de ações nesse sentido.

De forma geral a distribuição agrega custo a um produto e, portanto qualquer redução obtida na ação de distribuir pode gerar vantagem competitiva. Dessa forma, e em especial na distribuição de automóveis, os fabricantes iniciaram movimentos no sentido de reduzir custos do processo. Esses movimentos foram motivados por alterações mercadológicas em curso nas últimas décadas.

Em mercados onde o poder público não tem tanta interferência nas relações organizacionais, como o dos Estados Unidos, as alterações se deram de forma mais intensa. Em mercados mais regulados, como Europa e Brasil, as alterações ocorreram de forma mais lenta.

Em especial no caso brasileiro, objeto deste estudo, as alterações se intensificam após a abertura econômica do mercado ao exterior no início dos anos 90.

Após a abertura econômica muitas questões organizacionais que antes eram relevadas e encobertas pelo protecionismo, até então vigente, foram expostas. Isto implicou um gradual ajuste do setor da distribuição de automóveis novos no Brasil.

A distribuição de automóveis novos no Brasil iniciou-se no começo do século XX e se intensificou a partir dos anos 50 com a instalação de montadoras no território nacional. De início os fabricantes montaram um sistema fragmentado, baseado em distribuidores locais com recursos financeiros oriundos, em grande parte, de outras atividades. Em função do grande território nacional, as redes chegaram a ter entre 400 e 800 distribuidores. Este sistema foi adequado enquanto o mercado esteve fechado e protegido. Muitos distribuidores tinham no negócio uma forma de ganhar status perante a sociedade em que se inseriram.

Após a abertura econômica, houve necessidade de aumentar a profissionalização do setor e a partir daí se intensificou a formação de grupos de distribuição. Esses grupos, de início representando uma mesma marca e posteriormente várias marcas, tinham como vantagem o foco no negócio e a redução de vários custos administrativos e operacionais. As montadoras, que de início não permitiam a representação de mais de uma marca, logo perceberam as vantagens de se trabalhar com os grupos e, em consequência, o tamanho das redes foi gradativamente diminuindo.

Assim, entendeu-se que propor um modelo que explicasse de que forma se dá a configuração do canal de distribuição poderia ajudar na consolidação dos conceitos sobre distribuição, em particular sobre a distribuição de bens especiais, e do setor automotivo.

No setor automotivo, o modelo também auxilia a compreensão da cadeia como um todo, ao tratar da questão menos trabalhada academicamente: a distribuição.

Outra possível utilidade do modelo é para o legislador que esteja preocupado em tornar este mercado mais aberto ou fechado à concorrência ou preocupado com o serviço prestado ao cliente.

Para se chegar ao modelo proposto, alguns objetivos específicos foram traçados.

O primeiro objetivo foi identificar a situação atual e tendências da distribuição de automóveis novos no Brasil. Em função deste objetivo, realizou-se extensa pesquisa bibliográfica, pesquisa em *sítes* de órgãos representativos de montadoras e distribuidores e entrevistas iniciais com representantes de montadoras e distribuidores.

Desse objetivo percebeu-se que o negócio da distribuição passou por diferentes fases ao longo de sua existência. Verificou-se também que atualmente muitos distribuidores estão se consolidando em grupos de distribuição para fazer frente à queda de rentabilidade do setor. O objetivo básico destes grupos é a redução de custos.

O segundo objetivo foi identificar as variáveis que melhor explicam a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

Para se alcançar este objetivo recorreu-se a extensa revisão da literatura disponível sobre distribuição, a inúmeros artigos publicados nos órgãos de divulgação das associações de montadoras e distribuidores, e a entrevistas em profundidade com representantes de montadoras e distribuidores. Após a análise de todos os dados disponíveis, identificaram-se seis variáveis oriundas do referencial teórico e empírico e três variáveis oriundas da pesquisa de campo. Verificou-se que três variáveis estavam presentes em ambas as fontes, conforme exposto no quadro 5. Após análise

crítica das variáveis encontradas, três foram utilizadas para compor o modelo explicativo. São elas: porte dos distribuidores, comportamento do consumidor e ambiente legal.

A primeira variável, **porte dos distribuidores**, é um conjunto de características do distribuidor relacionados a sua capacidade financeira e de gestão. Ao longo do tempo, a capacidade financeira e de gestão do distribuidor tomou o lugar da fidelidade da representação de uma única marca. No início da formação das redes de distribuição, nos anos 60 e 70, havia muitas áreas a serem cobertas e poucos empresários com recursos financeiros suficientes para cobri-las. Assim, a solução foi pulverizar o negócio da distribuição. Dessa forma, pessoas ou grupos ligados às mais diversas origens entraram no ramo, representando, na maioria das vezes, somente uma marca. Com o tempo, e em especial após a abertura do mercado no início dos anos 90, a descapitalização do setor levou a uma situação difícil para todas as partes.

Aqueles distribuidores que não estavam totalmente dedicados ao negócio ou que se encontravam em situação financeira difícil acabaram por sair do sistema ou tiveram que passar por ajustes drásticos. As lacunas geradas pela saída de alguns distribuidores foram sendo cobertas pelos grupos de distribuição. Os grupos apresentam como característica uma melhor situação financeira, capacidade de financiamento e de gestão e maior volume de transações. Essas características acabaram por levar algumas montadoras a privilegiá-los na concessão de seus pontos de distribuição, mesmo que para isto elas tivessem que aceitar que os grupos poderiam estar trabalhando com mais de uma marca.

Assim, enquanto os distribuidores destinavam poucos recursos para o negócio, eles atuaram de forma isolada e representando uma marca. Quando alguns

distribuidores começaram a se capitalizar e profissionalizar, a formação dos grupos de distribuição representando uma ou várias marcas tornou-se efetiva.

A primeira variável foi classificada em pequeno, médio e grande porte; os distribuidores com pequeno porte tenderão a atuar isoladamente; distribuidores com grande porte tenderão a formar grupos; e os de médio porte poderão atuar de uma ou outra forma.

A segunda variável, **comportamento do consumidor**, relaciona-se com as mudanças de posicionamento do consumidor ao longo do tempo.

Conforme se observa na pesquisa de campo, até o início dos anos 90, o consumidor agia de forma passiva e como consequência os distribuidores podiam se organizar de forma isolada, representando uma marca. O consumidor, não vislumbrando perspectivas e tendo pouca escolha à sua mão, tendia a manifestar fidelidade ao distribuidor, pois isto poderia significar melhor condição de negociação em momento futuro.

Com a abertura do mercado, o consumidor percebe novas possibilidades e passa a valorizar outros aspectos: variedade de escolha, atendimento, condições de financiamento, acesso a informações, comparação de desempenho etc. Ele passa a agir de forma ativa. Nessa condição, os distribuidores percebem que precisam estar preparados para um consumidor que não é fiel e está bem informado. Assim, para alguns a solução encontrada foi representar mais de uma marca como forma de tentar “cercar” o consumidor por todos os lados.

A segunda variável foi classificada como ativo e passivo. Quando os consumidores apresentam comportamento passivo (aceitam o que o mercado tem para oferecer com pouco questionamento), os distribuidores tendem a representar

uma marca. Quando os consumidores atuam de forma ativa (buscando informações, comparando etc.), os distribuidores tendem a representar mais de uma marca.

A terceira variável, **ambiente legal**, está relacionada com o aparato de Leis que regulam o mercado e, em particular, as Leis que visam estimular ou limitar a concorrência entre fabricantes e/ou distribuidores, tendo como foco o consumidor. Num primeiro momento, de mercado fechado e pouco favorável à concorrência, a legislação favoreceu o distribuidor isolado e representante de uma marca. Tal favorecimento se dava na medida em que, havendo pequeno estímulo a concorrência, cada distribuidor obtinha remuneração suficiente a partir de uma pequena base.

Com a alteração das condições do mercado, e aumento da concorrência, as Leis foram alteradas, permitindo a venda passiva fora da área de abrangência da distribuidora e liberando o preço final ao consumidor. Nessa nova situação, o distribuidor isolado começou a apresentar problemas de rentabilidade.

A terceira variável foi classificada em favorável à concorrência e desfavorável à concorrência. Quando a legislação é desfavorável à concorrência, os distribuidores tendem a representar somente uma marca. Quando a legislação é favorável à concorrência, os distribuidores tendem a atuar com mais de uma marca, pois a disputa pelos clientes aumenta.

Tendo as três variáveis sido detectadas, pôde-se cumprir o **terceiro objetivo** da tese: propor modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

O modelo foi inicialmente demonstrado na figura 3 do capítulo 5. A figura 3 apresenta as três variáveis, agindo com a mesma intensidade na configuração do canal de distribuição. A figura 3 não permite verificar todas as possibilidades de

combinação entre as variáveis e os possíveis resultados. Dessa forma, recorreu-se ao quadro 6 a fim de tornar mais clara a visualização dessas possíveis combinações. No quadro 6 aparecem as formas organizacionais possíveis ao distribuidor a partir de manipulação das variáveis.

Com isto foi possível verificar mais claramente que a variável porte dos distribuidores influencia a determinação de o distribuidor atuar em grupo ou isoladamente. Por sua vez, as variáveis comportamento do consumidor e ambiente legal terão influência na determinação de o distribuidor atuar representando uma ou mais marcas.

Na figura 3 também não aparecem as possíveis conseqüências das diferentes configurações do canal de distribuição: aumento da profissionalização da gestão do distribuidor; aumento de poder do distribuidor perante a montadora e redução de custos do distribuidor. A retroalimentação do sistema e a influência de fatores externos também deixaram de ser contempladas.

A partir dessas constatações, foi possível elaborar a figura 4, que é o modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

Tendo estabelecido o modelo pôde-se testá-lo para situações conhecidas do passado e do presente. Nesses testes o modelo apresentou consistência entre as entradas do sistema e as saídas encontradas.

Além disto, foram feitas duas simulações para cenários futuros. Nestas simulações, em que aumenta ainda mais o poder dos distribuidores, os cenários apontam a formação dos grupos.

Os cenários produzidos pelo ICDP (distribuidor evoluído, varejista dominante, montador dominante e múltiplos especialistas) também foram objeto de comparação com o modelo proposto. A exceção do cenário montador dominante, em que se extingue a função do distribuidor; em todos os demais, o modelo apresentou consistência.

Assim, após terem-se realizado os três objetivos específicos da tese, pôde-se dar por cumprido o seu **objetivo geral**: identificar as principais variáveis que constituem modelo explicativo para a configuração do canal de distribuição de automóveis novos no Brasil.

Espera-se, portanto, ter contribuído para o entendimento do funcionamento do sistema de distribuição de automóveis novos no Brasil. Da mesma forma, espera-se que o estudo auxilie a compreensão da forma como se configuram canais de distribuição de bens especiais.

Conceitualmente alguns pontos da tese podem contribuir para melhor compreensão e atualização de questões relativas à distribuição exclusiva.

A se confirmar a tendência de formação de grupos representantes de mais de um fabricante, em outros setores comerciais, alguns conceitos da distribuição exclusiva poderão ser questionados. Aspectos como transferência de técnicas, tecnologia e conhecimento de mercado podem ficar comprometidos numa relação em que o distribuidor também trabalha para os concorrentes do fabricante.

Assim, aparentemente, o relacionamento entre fabricante e distribuidor, na forma de distribuição exclusiva, poderá, no futuro, vir a ter características

semelhantes àquela da distribuição seletiva, com o diferencial de que o ponto de venda será exclusivo.

6.1 Sugestões para pesquisas futuras.

Uma tese deve resultar em possibilidades para que outros pesquisadores venham a questionar, discutir, abordar de forma diferente, ampliar ou limitar os resultados demonstrados.

Assim, podem-se sugerir como possíveis trabalhos futuros os que se seguem:

- Estender o estudo para outros setores que utilizam a distribuição exclusiva, a fim de verificar se existe uma forma semelhante de organização dos distribuidores. Como exemplo de setores semelhantes, tem-se a maior parte dos casos de franquias. Assim, poder-se-ia verificar, por exemplo, se distribuidores de concorrentes como McDonalds e Bobs formam grupos. Ou se distribuidores de O Boticário e Água de Cheiro se organizam de forma isolada, em grupo, se representam mais de um fabricante etc.
- Pode-se sugerir também ampliação da pesquisa aqui colocada por meio de um *survey* que englobe até centenas de distribuidoras e a maior parte das montadoras, a fim de verificar se o resultado da pesquisa qualitativa seria corroborado por uma pesquisa quantitativa.
- Outra sugestão é verificar como se dá a configuração do canal para distribuidores que atuam de maneira seletiva e intensiva.

- O uso das novas tecnologias, e em particular a internet, apesar do aparente pouco efeito na configuração de canal, parece ser um objeto de pesquisa muito interessante.
- E por fim, mas não menos importante, pode-se sugerir que o consumidor seja o objeto da pesquisa, a fim de verificar para cada tipo de bem qual a forma de distribuição que mais lhe parece adequada.

LISTA DE REFERÊNCIAS

AAKER, David; KUMAR, V.; DAY, George. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira – 2003**. Disponível em: < <http://www.anfavea.com.br/Anuario2003>>. Acesso em 10 de maio de 2003.

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira – 2005**. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/Index.html>, Acesso em 20 de fevereiro de 2006.

ARBIX, Glauco; VEIGA, João Paulo C. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado**: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo. Versão de maio de 2001, Disponível em: <http://www.fenabreve.org.br>, em 25/01/2003.

BARBIER, Jean-Yves, Efficacite et transposabilite d'une plate-forme de vente de vehicules d'occasion. **Anais** do XI Gerpisa International Colloquium, Paris, Gerpisa, 2003 (CD-ROM).

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.

BARROS, Aidil; LEHFELD, Neide. **Projeto de pesquisa**: propostas metodológicas. Petrópolis: Vozes, 2003, 14ª Edição.

BARTUNEK, Jean M. Changing interpretative schemes and organizational restructuring: the example of a religious order. **Administrative Science Quarterly**, V. 29, september, p. 355-372, 1984.

BERNHEIM, B. D.; WHINSTON, Michael. Exclusive dealing. **The Journal of Political Economy**, v. 106, n.1, p. 64-103, February, 1998.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2005.

BESANKO, David; PERRY, Martin. Equilibrium incentives for exclusive dealing in a differentiated products oligopoly. **RAND Journal of Economics**, V. 24, n. 4, p. 646-667, winter, 1993.

BOWERSOX, D. J.; COOPER, M.B. **Strategic marketing channel management**. NewYork: McCraw-Hill, 1992.

BRENNAN, Timothy. Exclusive dealing, limiting outside activity, and conflict interest. **Southern Economic Journal**, V. 56, n2, p. 323-335, October, 1989.

BROWN, James; DAY, Ralph. Measures of manifest conflict in distribution channels. **Journal of Marketing Research**, V. 18. p. 263-274, august, 1981.

BUCKLIN, Louis. Retail strategy and the classification of consumer goods. **Journal of Marketing**, V. 27. n. 1, p.50-55, jan, 1963.

BUZZAVO, Leonardo. Quem tem medo dos “Infomediaries”? **Dealer on-line**, nº 25e, agosto, 2000.

BUZZAVO, Leonardo. Automotive distribution between globalisation and local contexts: the role of dealer groups in Europe. **Anais** do XI Gerpisa International Colloquium, Paris, Gerpisa, 2003 (CD-ROM).

BUZZAVO, Leonardo; VOLPATO, Giuseppe. Car distribution in europe: between vertical agreements and customer satisfaction. In: **Annals** of Cockeas Research Network, Berlin meeting, november, 2001.

CAETANO, José Roberto. De volta à pista. **Revista Exame**, p. 104-108. 30 de outubro, 2002.

CESPEDES, Frank. Channel management is general management. **California Management Review**, V. 31, n. 1, p. 98-120, fall, 1988.

CHURCHILL, G.; PETER, J. P. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo : Saraiva, 2000.

COPELAND, Melvin. Relation of consumers' buying habits of marketing methods. **Harvard Business Review**, V.1, p. 282-289, april, 1923.

CORNETTE, Guy; PONTIER, Suzanne. D'un marketing l'autre: les evolutions de la distribution automobile aux Etats-Unis. **Anais** do IX Gerpisa International Coloquium, Paris, Gerpisa, 2001 (CD-ROM).

COUGHLAN, Anne; ANDERSON, Erin; STERN, Louis; EL-ANSARY, Adel. **Canais de marketing e distribuição**. Porto Alegre: Bookman, 2002.

CURRAN, K. Exclusive dealing and public policy. **The Journal of Marketing**, V. 15, n. 2, p.133-144, October, 1950.

DEALER ONLINE, nº 26e, outubro, 2000a. Disponível em <http://www.dealeronline.com.br/Ed26/>, acessado em 15/09/2004.

DEALER ONLINE, nº 27e, dezembro, 2000b. Disponível em <http://www.dealeronline.com.br/Ed26/>, acessado em 15/09/2004.

DEALER ONLINE, nº 28e, fevereiro, 2001a. Disponível em <http://www.dealeronline.com.br/Ed28/>, acessado em 15/09/2004.

DEALER ONLINE, nº 31e, agosto, 2001b. Disponível em <http://www.dealeronline.com.br/Ed31/>, acessado em 15/09/2004.

DEALER ONLINE, nº 34e, janeiro, 2002b. Disponível em <http://www.dealeronline.com.br/Ed31/>, acessado em 15/09/2004.

DEALER ONLINE, nº 37e, junho, 2002a. Disponível em <http://www.dealeronline.com.br/Ed31/>, acessado em 15/09/2004.

DIAS, Sérgio Roberto. **Estratégia e canais de distribuição**. São Paulo: Atlas, 1993.

DOBSON, Paul; WATERSON, Michael. Retailer power: recent developments and policy implications. **Economic Policy**, p. 134-164, april, 1999.

DONADA, Caroline; VIDAL, Olivier. Des concessions automobiles en quête d'une stratégie marketing. **Decisions Marketing**, nº 23, mai-août, p. 65-73, 2001.

DU, Fanglan; APFEL, Ira. The future of retailing. **American Demographics**, V. 17, no. 9, p26-41, september, 1995.

DUTTA, Shantanu; BERGEN, Mark; JOHN, George. The governance of exclusive dealing territories when dealers can bootleg. **Marketing Science**, V. 13, n. 1, p. 83-99, winter, 1994.

ECONOMIST. Crowned at last: a survey of consumer power. **The Economist**, april, 2nd, 2005.

ENZ, Cathy A. The role of value congruit in intraorganizational power. **Administrative Science Quarterly**, V. 33, june, p. 284-304, 1988.

FENABRAVE. **Análise setorial 2002**. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br>>. Acesso em 10 de maio de 2003.

FENABRAVE. **Análise setorial 2005**. Disponível em: <<http://www.fenabrave.org.br>>. Acesso em 10 de fevereiro de 2006.

FILSER, Marc. Le cas de la distribution automobile: gérer l'évolution de son système de distribution. **Revue Française de Gestion**, p. 108-116, september-octobre, 1992.

FINE, Charles. **Mercados em evolução contínua**: conquistando vantagem competitiva num mundo em constante mutação. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

FRAZIER, Gary. Organizing and managing channels of distribution. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 27, n.2, p. 226-240, spring, 1999.

FREYSSINET, Michel. Évolution de la distribution automobile en Italie. **La Lettre du GERPISA**, no. 81, editorial, 1994.

FURTADO, José Maria. Passando o bastão. **Revista Exame**, p.113, 29 de maio, 2002.

GALANTE, Raphael. A história do automóvel. **Dealer On-Line**, nº 34e, janeiro, 2002.

GEREFFI, Gary. Shifting governance structures in global commodity chains, with special reference to the internet. **American Behavioral Scientist**, v.44, no. 10, p.1616-1637, june, 2001.

GRANDE, Márcia M. **A distribuição de automóveis novos em mudança? Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias**. São Paulo, 2004. 155p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

GRAZIADIO, Thaise. **Estudo comparativo entre os fornecedores de componentes automotivos de plantas convencionais e modulares**. São Paulo, 2004. 174p. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção). Escola Politécnica da Universidade de São Paulo.

GUBA, Egon G.; LINCOLN, Yvonna S. Competing paradigms in qualitative research. IN: DENZIN, Norman K.; LINCOLN, Yvonna S. **Handbook of organizational studies**. London: SAGE Publications, p. 105-117, 1996.

HARBOUR, Malcolm. Automotive distribution in Brazil. **ICDP Research Paper** no. 9/96, 1996.

HARBOUR, Malcolm. Future directions for european car distribution: evolution or revolution? **ICDP Research Paper** no. 11/98, 1998

HIRSH, Evan; RODEWIG, Louis; SOLIMAN, Peter; WHEELER, Steven. Changing channels in the automotive industry: the future of automotive marketing and distribution. **Strategy + Business**, first quarter, 1999. Disponível em: <http://www.strategy-business.com/prss/article/10102?pg=0>, acessado em 21/09/2004.

HUMPHREY, John; SCHMITZ, Hubert. Governance in global value chains. **IDS Bulletin**, V. 32, n.3, p. 41-52, 2001.

ICBR. **Congresso na Europa revela que o uso da tecnologia virtual é a nova tendência do setor automobilístico**. News, Junho, 2001. Disponível em <http://www.icbr.com.br/noticias.asp?id=5>, acessado em 15/09/2004.

IMPERATORI, Mauro. Fusões e operações consorciadas: caminhos para a distribuição de veículos. **EM REDE**, Revista da Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet, nº 46, maio - junho, 2001. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

JULLIEN, Bernard. Les constructeurs face aux nécessaires mutations de la distribution: quelles leçons tirer des rapides évolutions en cours aux Etats-Unis. **Actes du GERPISA**, n. 23, article 6, july, 1998.

KIFF, John; BRUNT, Dave. Transformation to a lean dealership: stage one. **ICDP Research Paper** no. 7/00, 2000.

KIFF, John; BRUNT, Dave. Transformation to a lean dealership: stage two. **ICDP Research Paper** no. 6/01, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993, 2ª ed.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing** : a edição do novo milênio. São Paulo : Prentice Hall, 2000, 10ª ed.

LAMBERT, Douglas; STOCK, James. **Strategic logistics management**. Boston: MacGraw-Hill, 1992. 3ª Ed.

LASSAR, Walfried; KERR, Jeffrey. Strategy and control in supplier-distributor relationships: an agency perspective. **Strategic Management Journal**, V.17, n. 8, p. 613-632, October, 1996.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **Administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LI, Zhan; DANT, Rajiv. An exploratory study of exclusive dealing in channel relationships. **Journal of the Academy of Marketing Science**, v. 25, n.3, p. 201-213, summer, 1997.

LIN, Y. J. The dampening-of-competition, effect of exclusive dealing. **The Journal of Industrial Economics**, V. 39, n.2, p. 209-223, December, 1990.

MALLEN, Bruce. Selecting channels of distribution: a multi-stage process. **International Journal of Physical Distribution & Logistics Management**, V. 26, n. 5, p. 5-21, 1996.

MARTIMORT, David. Exclusive dealing, common agency, and multiprincipals incentive theory. **RAND Journal of Economics**, V. 27, n. 1, p. 1-31, spring, 1996.

McVEY, Phillip. Are channels of distribution what the textbooks say? **Journal of Marketing**, p. 61-65, January, 1960.

MORISSE, Benjamin. Nouveaux metiers et nouveaux entrants: vers quelle organisation pour le canal de distribution automobile? **Anais do IX Gerpisa International Colloquium**, Paris, Gerpisa, 2001 (CD-ROM).

NOVAES, Antônio Galvão. **Logística e gerenciamento da cadeia de distribuição**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

O'BRIEN, Daniel; SHAFFER, Greg. On the dampening-of-competition, effect of exclusive dealing. **The Journal of Industrial Economics**, V. 41, n.2, p. 215-221, June, 1993.

OLMOS, Marli. Revendedor de veículos adota modelo multimarcas. **Jornal Valor Econômico**, São Paulo, 24/04/2006.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

PIMENTA, Luiz José. **A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil**. Salvador, 2002. Dissertação (Mestrado em Análise Regional). Departamento de Ciências Sociais Aplicadas 2, Universidade Salvador, Bahia.

PORTER, Michael. How competitive forces shape strategy. **Harvard Business Review**, march-april, p. 137-145, 1979.

RANGAN, V. Kasturi; JAIKUMAR, Ramchandran. Integrating distribution strategy and tactics: a model and an application. **Management Science**, V.37, no. 11, p.1377-1389, november, 1991.

RATCHFORD, Brian, LEE, Myung-Soo; TALAKDAR, Debabrata. The impact of the internet on information search for automobiles. **Journal of Marketing Research**, V. 40, may, p. 193-209, 2003.

REVISTA EM REDE. Número 27, março-abril, 1998. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 36, setembro - outubro, 1999. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 44, janeiro - fevereiro, 2001a. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 49, novembro - dezembro, 2001b. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 50, janeiro - fevereiro, 2002a. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 51, março - abril, 2002b. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 53, julho - agosto, 2002c. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 54, setembro-outubro, 2002d. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA EM REDE. Número 55, novembro-dezembro, 2002e. Disponível em <http://www.abrac.com.br/revista/abracemrede.htm>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REVISTA SHOWROOM. Número 208, maio, 2004. Disponível em <http://www.assobrav.com.br/publico/assobrav/homepage.asp>, acessado em 10 de setembro de 2004.

REY, Patrick; STIGLITZ, Joseph. The role of exclusive territories in producers' competition. **RAND Journal of Economics**, V. 26, n. 3, p. 431-451, autumn, 1995.

RICHARDSON, Roberto J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1989.

SALERNO, Mario et al. **A nova configuração da cadeia automotiva brasileira: pesquisa desenvolvida junto ao BNDES**. 2002. Disponível em: <<http://www.poli.usp.br/pro/cadeia-automotiva>>. Acesso em 14/01/2005.

SEGRE, Lidia Micaela; COUTINHO, Maria Teresa. De l'importance de la vente et du service apres-vente dans l'industrie automobile bresilienne: etute sur la fidelisation de marque, la formation et la qualification des ressources humaines. **Anais do IX Gerpisa International Colloquium**, Paris, Gerpisa, 2001 (CD-ROM).

SETER, Richard; FLYNN, Michael. Changing interorganizational patterns in the North American automotive supply chain. **Applied Behavioral Science Review**, V. 7, n. 1, p. 59-80, 1999.

STERN, Louis. The concept of channel control. **Journal of Retailing**, p. 14-20, summer, 1967.

TONGUE, Andrew. Managing the routes to the customer: channel options in 2010. **ICDP Research Paper** no. 5/00, 2000.

TORTATO, Ubiratã; MARX, Roberto. Distribuição de Automóveis no Brasil: questões sobre estratégias futuras do modelo. **Anais** do 17º Congresso Latino-Americano de Estratégia, SLADE, 28 a 30 de abril de 2004, Itapema, SC, Brasil.

WACK, Pierre. Scenarios: uncharted waters ahead. **Harvard Business Review**, p. 73-89, sep-oct, 1985a.

WACK, Pierre. Scenarios: shooting the rapids. **Harvard Business Review**, p. 139-150, nov-dec, 1985b.

WERNLE, Bradford. New rules bring change for Europe dealers. **Automotive News**, V.77, p.32-33, may, 2003.

WHITEMAN, John; TONGUE, Andrew. Towards a multi-channel world? Distribution options for new cars. **ICDP Research Paper** no. 01/01, 2001.

WILLIAMSON, O. **Mechanisms of governance**. New York : Oxford University Press, 1996.

WYLIE, David. The Carter automotive group. In: BELL, David; SALMON, Walter. **Strategic retail management**: text and cases. Cincinnati: south-Western College Publishing, p. 115-126, 1995.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ANEXOS

Anexo A - Lei Ferrari

LEI Nº 6.729, DE 28 DE NOVEMBRO DE 1979

Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o CONGRESSO NACIONAL decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art 1º A distribuição de veículos automotores, de via terrestre, efetivar-se-á através de concessão comercial entre produtores e distribuidores disciplinada por esta Lei e, no que não a contrariem, pelas convenções nela previstas e disposições contratuais.

Art 2º Considera-se:

I - Produtor, a empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores;

II - distribuidor, a empresa comercial pertencente à respectiva categoria econômica, que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade;

III - veículo automotor, de via terrestre, o automóvel, caminhão, ônibus, trator, motocicleta e similares;

IV - implemento, a máquina ou petrecho que se acopla a veículo automotor, na interação de suas finalidades;

V - componente, a peça ou conjunto integrante de veículo automotor ou implemento de série;

VI - máquina agrícola, a coineitadeira, a debulhadora, a trilhadeira e demais aparelhos similares destinados à agricultura, automotrizes ou acionados por trator ou outra fonte externa;

VII - implemento agrícola, o arado, a grade, a roçadeira e demais petrechos destinados à agricultura.

§ 1º Para os fins desta Lei:

a) intitula-se também o produtor de concedente e o distribuidor de concessionário;

b) entende-se por trator aquele destinado a uso agrícola, capaz também de servir a outros fins, excluídos os tratores de esteira, as motoniveladoras e as máquinas rodoviárias para outras destinações;

c) caracterizar-se-ão as diversas classes de veículos automotores pelas categorias econômicas de produtores e distribuidores, e os produtos, diferenciados em cada marca, pelo produtor e sua rede de distribuição, em conjunto.

§ 2º Excetua-se da presente Lei os implementos e máquinas agrícolas caracterizados neste artigo, incisos VI e VII, que não sejam fabricados ou fornecidos por produtor definido no inciso I.

Art 3º Constitui objeto de concessão:

I - a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fabricados ou fornecidos pelo produtor;

II - a prestação de assistência técnica a esses produtos, inclusive quanto ao seu atendimento ou revisão;

III - o uso gratuito de marca do concedente, como identificação.

§ 1º A concessão poderá, em cada caso:

a) ser estabelecida para uma ou mais classes de veículos automotores;

b) vedar a comercialização de veículos automotores novos fabricados ou fornecidos por outro produtor.

§ 2º Quanto aos produtos lançados pelo concedente:

a) se forem da mesma classe daqueles compreendidos na concessão, ficarão nesta incluídos automaticamente;

b) se forem de classe diversa, o concessionário terá preferência em comercializá-los, se atender às condições prescritas pelo concedente para esse fim.

§ 3º É facultado ao concessionário participar das modalidades auxiliares de venda que o concedente promover ou adotar, tais como consórcios, sorteios, arrendamentos mercantis e planos de financiamento.

Art 4º Constitui direito do concessionário também a comercialização de:

I - implementos e componentes novos produzidos ou fornecidos por terceiros, respeitada, quanto aos componentes, a disposição do art. 8º;

II - mercadorias de qualquer natureza que se destinem a veículo automotor, implemento ou à atividade da concessão;

III - veículos automotores e implementos usados de qualquer marca.

Parágrafo único. Poderá o concessionário ainda comercializar outros bens e prestar outros serviços, compatíveis com a concessão.

Art 5º São inerentes à concessão:

I - área demarcada para o exercício das atividades do concessionário, que não poderá operar além dos seus limites;

II - distâncias mínimas entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede, fixadas segundo critérios de potencial de mercado.

§ 1º A área demarcada poderá conter mais de um concessionário da mesma rede.

§ 2º Na eventualidade de venda de veículo automotor ou implementos novos a comprador domiciliado em outra área demarcada, o concessionário que a tiver

efetuado destinará parte da margem de comercialização aos concessionários da área do domicílio do adquirente.

§ 3º Por deliberação do concedente e sua rede de distribuição, o concessionário poderá efetuar a venda de componentes novos fora de sua área demarcada.

§ 4º Poderá o concessionário abrir filiais, agências ou dependências secundárias, circunscritas às distâncias mínimas entre o estabelecimento de concessionários e atendidas as condições objeto de ajuste entre o produtor e sua rede de distribuição.

Art 6º É assegurada ao concedente a contratação de nova concessão:

I - se o mercado de veículos automotores novos da marca, na área demarcada, apresentar as condições justificativas da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;

II - pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

§ 1º Na hipótese de inciso I deste artigo, o concedente dará aos respectivos concessionários da área demarcada direito de preferência quanto à nova concessão, o qual caducará pelo seu não exercício no prazo de cento e oitenta dias, contado da notificação para esse fim.

§ 2º A nova contratação não se poderá estabelecer em condições que de algum modo prejudiquem os concessionários da marca.

Art 7º Compreende-se na concessão a quota de veículos automotores assim estabelecida:

I - o concedente estimará sua produção destinada ao mercado interno para o período anual subsequente, por produto diferenciado e consoante a expectativa de mercado da marca;

II - a quota corresponderá a uma parte da produção estimada, compondo-se de produtos diferenciados, e independentes entre si, inclusive quanto às respectivas quantidades;

III - o concedente e o concessionário ajustarão a quota que a este caberá, consoante a respectiva capacidade empresarial e desempenho de comercialização e conforme a capacidade do mercado de sua área demarcada.

§ 1º O ajuste da quota independe dos estoques mantidos pelo concessionário, nos termos da presente Lei.

§ 2º A quota será revista anualmente, podendo reajustar-se conforme os elementos constantes dos incisos deste artigo e a rotatividade dos estoques do concessionário.

§ 3º Em seu atendimento, a quota de veículos automotores comportará ajustamentos decorrentes de eventual diferença entre a produção efetiva e a produção estimada.

§ 4º É facultado incluir na quota os veículos automotores comercializados através das modalidades auxiliares de venda a que se refere o art. 3º, § 3º.

Art 8º Integra a concessão o índice de fidelidade de compra de componentes dos veículos automotores pelo objeto, facultado ao concessionário haver de outros fornecedores até um quarto do valor dos componentes que adquirir em cada ano.

Parágrafo único. Não estão sujeitas ao índice de fidelidade de compra ao concedente as aquisições que o concessionário fizer:

- a) de acessórios para veículos automotores;
- b) de implementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas.

Art 9º Os pedidos do concessionário e os fornecimentos do concedente deverão corresponder à quota de veículos automotores e enquadrar-se no índice de fidelidade de componentes.

§ 1º Os fornecimentos do concedente se circunscreverão a pedidos formulados por escrito e respeitarão os limites mencionados no art. 10, §§ 1º e 2º.

§ 2º O concedente deverá atender ao pedido no prazo fixado e, se não o fizer, poderá o concessionário cancelá-lo.

§ 3º Se o concedente não atender os pedidos de componentes, o concessionário ficará desobrigado do índice de fidelidade a que se refere o art. 8º, na proporção do desatendimento verificado.

Art 10. O concedente poderá exigir do concessionário a manutenção de estoque proporcional à rotatividade dos produtos novos, objeto da concessão, e adequado à natureza dos clientes do estabelecimento, respeitados os limites prescritos nos §§ 1º e 2º seguintes.

§ 1º É facultado ao concessionário limitar seu estoque:

- a) de veículos automotores em geral a sessenta e cinco por cento e de caminhões em particular a trinta por cento da atribuição mensal das respectivas quotas anuais por produto diferenciado, ressalvado o disposto na alínea *b* seguinte;
- b) de tratores, a quatro por cento da quota anual de cada produto diferenciado;
- c) de implementos, a cinco por cento do valor das respectivas vendas que houver efetuado nos últimos doze meses;
- d) de componentes, o valor que não ultrapasse o preço pelo qual adquiriu aqueles que vendeu a varejo nos últimos três meses.

§ 2º Para efeito dos limites previstos no parágrafo anterior, em suas alíneas *a* e *b*, a cada seis meses será comparada a quota com a realidade do mercado do concessionário, segundo a comercialização por este efetuada, reduzindo-se os referidos limites na proporção de eventual diferença a menor das vendas em relação às atribuições mensais, consoante os critérios estipulados entre produtor e sua rede de distribuição.

§ 3º O concedente reparará o concessionário do valor do estoque de componentes que alterar ou deixar de fornecer, mediante sua recompra por preço atualizado à rede de distribuição ou substituição pelo sucedâneo ou por outros indicados pelo concessionário, devendo a reparação dar-se em um ano da ocorrência do fato.

Art 11. O pagamento do preço das mercadorias fornecidas pelo concedente não poderá ser exigido, no todo ou em parte, antes do faturamento, salvo ajuste diverso entre o concedente e sua rede de distribuição.

Parágrafo único. Se o pagamento da mercadoria preceder a sua saída, esta se dará até o sexto dia subsequente àquele ato.

Art 12. O concessionário só poderá realizar a venda de veículos automotores novos diretamente a consumidor, vedada a comercialização para fins de revenda.

Parágrafo único. Ficam excluídas da disposição deste artigo:

- a) operações entre concessionários da mesma rede de distribuição que, em relação à respectiva quota, não ultrapassem quinze por cento quanto a caminhões e dez por cento quanto aos demais veículos automotores;
- b) vendas que o concessionário destinar ao mercado externo.

Art 13. As mercadorias objeto da concessão deverão ser vendidas pelo concessionário ao preço fixado pelo concedente.

Parágrafo único. A esses preços poderá ser acrescido o valor do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste para o respectivo adquirente.

Art 14. A margem de comercialização do concessionário nas mercadorias objeto da concessão terá seu percentual incluído no preço ao consumidor.

Parágrafo único. É vedada a redução pelo concedente da margem percentual de comercialização, salvo casos excepcionais objeto de ajuste entre o produtor e sua rede de distribuição.

Art 15. O concedente poderá efetuar vendas diretas de veículos automotores.

I - independentemente da atuação ou pedido de concessionário:

- a) à Administração Pública, direta ou indireta, ou ao Corpo Diplomático;
- b) a outros compradores especiais, nos limites que forem previamente ajustados com sua rede de distribuição;

II - através da rede de distribuição:

- a) às pessoas indicadas no inciso I, alínea a , incumbindo o encaminhamento do pedido a concessionário que tenha esta atribuição;
- b) a frotistas de veículos automotores, expressamente caracterizados, cabendo unicamente aos concessionários objetivar vendas desta natureza;
- c) a outros compradores especiais, facultada a qualquer concessionário a apresentação do pedido.

§ 1º Nas vendas diretas, o concessionário fará jus ao valor da contraprestação relativa aos serviços de revisão que prestar, na hipótese do inciso I, ou ao valor da margem de comercialização correspondente à mercadoria vendida, na hipótese do inciso II deste artigo.

§ 2º A incidência das vendas diretas através de concessionário, sobre a respectiva quota de veículos automotores, será estipulada entre o concedente e sua rede de distribuição.

Art 16. A concessão compreende ainda o resguardo de integridade da marca e dos interesses coletivos do concedente e da rede de distribuição, ficando vedadas:

I - prática de atos pelos quais o concedente vincule o concessionário a condições de subordinação econômica, jurídica ou administrativa ou estabeleça interferência na gestão de seus negócios;

II - exigência entre concedente e concessionário de obrigação que não tenha sido constituída por escrito ou de garantias acima do valor e duração das obrigações contraídas;

III - diferenciação de tratamento entre concedente e concessionário quanto a encargos financeiros e quanto a prazo de obrigações que se possam equiparar.

Art 17. As relações objeto desta Lei serão também reguladas por convenção que, mediante solicitação do produtor ou de qualquer uma das entidades adiante indicadas, deverão ser celebradas com força de lei, entre:

I - as categorias econômicas de produtores e distribuidores de veículos automotores, cada uma representada pela respectiva entidade civil ou, na falta desta, por outra entidade competente, qualquer delas sempre de âmbito nacional, designadas convenções das categorias econômicas;

II - cada produtor e a respectiva rede de distribuição, esta através da entidade civil de âmbito nacional que a represente, designadas convenções da marca.

§ 1º Qualquer dos signatários dos atos referidos neste artigo poderá proceder ao seu registro no Cartório competente do Distrito Federal e à sua publicação no *Diário Oficial* da União, a fim de valerem contra terceiros em todo território nacional.

§ 2º Independentemente de convenções, a entidade representativa da categoria econômica ou da rede de distribuição da respectiva marca poderá diligenciar a solução de dúvidas e controvérsias, no que tange às relações entre concedente e concessionário.

Art 18. Celebrar-se-ão convenções das categorias econômicas para:

I - explicitar princípios e normas de interesse dos produtores e distribuidores de veículos automotores;

II - declarar a entidade civil representativa de rede de distribuição;

III - resolver, por decisão arbitral, as questões que lhe forem submetidas pelo produtor e a entidade representativa da respectiva rede de distribuição;

IV - disciplinar, por juízo declaratório, assuntos pertinentes às convenções da marca, por solicitação de produtor ou entidade representativa da respectiva rede de distribuição.

Art 19. Celebrar-se-ão convenções da marca para estabelecer normas e procedimentos relativos a:

I - atendimento de veículos automotores em garantia ou revisão (art. 3º, inciso II);

II - uso gratuito da marca do concedente (art. 3º, inciso III);

III - inclusão na concessão de produtos lançados na sua vigência e modalidades auxiliares de venda (art. 3º § 2º, alínea a ; 3º);

IV - Comercialização de outros bens e prestação de outros serviços (art. 4º, parágrafo único);

V - fixação de área demarcada e distâncias mínimas, abertura de filiais e outros estabelecimentos (art. 5º, incisos I e II; § 4º);

VI - venda de componentes em área demarcada diversa (art. 5º, § 3º);

VII - novas concessões e condições de mercado para sua contratação ou extinção de concessão existente (art. 6º, incisos I e II);

VIII - quota de veículos automotores, reajustes anuais, ajustamentos cabíveis, abrangência quanto a modalidades auxiliares de venda (art. 7º, §§ 1º, 2º, 3º e 4º) e incidência de vendas diretas (art. 15, § 2º);

IX - pedidos e fornecimentos de mercadoria (art. 9º);

X - estoques do concessionário (art. 10 e §§ 1º e 2º);

XI - alteração de época de pagamento (art. 11);

XII - cobrança de encargos sobre o preço da mercadoria (art. 13, parágrafo único);

XIII - margem de comercialização, inclusive quanto a sua alteração em casos excepcionais (art. 14 e parágrafo único), seu percentual atribuído a concessionário de domicílio do comprador (art. 5º § 2º);

XIV - vendas diretas, com especificação de compradores especiais, limites das vendas pelo concedente sem mediação de concessionário, atribuição de faculdade a concessionários para venda à Administração Pública e ao Corpo Diplomático, caracterização de frotistas de veículos automotores, valor de margem de comercialização e de contraprestação de revisões, demais regras de procedimento (art. 15, § 1º);

XV - regime de penalidades gradativas (art. 22, § 1º);

XVI - especificação de outras reparações (art. 24, inciso IV);

XVII - contratações para prestação de assistência técnica e comercialização de componentes (art. 28);

XVIII - outras matérias previstas nesta Lei e as que as partes julgarem de interesse comum.

Art 20. A concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores será ajustada em contrato que obedecerá forma escrita padronizada para cada marca e especificará produtos, área demarcada, distância mínima e quota de veículos automotores, bem como as condições relativas a requisitos financeiros, organização administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada do concessionário.

Art 21. A concessão comercial entre produtor e distribuidor de veículos automotores será de prazo indeterminando e somente cessará nos termos desta Lei.

Parágrafo único. O contrato poderá ser inicialmente ajustado por prazo determinado, não inferior a cinco anos, e se tornará automaticamente de prazo indeterminado se nenhuma das partes manifestar à outra a intenção de não prorrogá-lo, antes de cento e oitenta dias do seu termo final e mediante notificação por escrito devidamente comprovada.

Art 22. Dar-se-á a resolução do contrato:

I - por acordo das partes ou força maior;

II - pela expiração do prazo determinado, estabelecido no início da concessão, salvo se prorrogado nos termos do artigo 21, parágrafo único;

III - por iniciativa da parte inocente, em virtude de infração a dispositivo desta Lei, das convenções ou do próprio contrato, considerada infração também a cessação das atividades do contraente.

§ 1º A resolução prevista neste artigo, inciso III, deverá ser precedida da aplicação de penalidades gradativas.

§ 2º Em qualquer caso de resolução contratual, as partes disporão do prazo necessário à extinção das suas relações e das operações do concessionário, nunca inferior a cento e vinte dias, contados da data da resolução.

Art 23. O concedente que não prorrogar o contrato ajustado nos termos do art. 21, parágrafo único, ficará obrigado perante o concessionário a:

I - readquirir-lhe o estoque de veículos automotores e componentes novos, estes em sua embalagem original, pelo preço de venda à rede de distribuição, vigente na data de reaquisição:

II - comprar-lhe os equipamentos, máquinas, ferramental e instalações à concessão, pelo preço de mercado correspondente ao estado em que se encontrarem e cuja aquisição o concedente determinara ou dela tivera ciência por escrito sem lhe fazer oposição imediata e documentada, excluídos desta obrigação os imóveis do concessionário.

Parágrafo único. Cabendo ao concessionário a iniciativa de não prorrogar o contrato, ficará desobrigado de qualquer indenização ao concedente.

Art 24. Se o concedente der causa à rescisão do contrato de prazo indeterminado, deverá reparar o concessionário:

I - readquirindo-lhe o estoque de veículos automotores, implementos e componentes novos, pelo preço de venda ao consumidor, vigente na data da rescisão contratual;

II - efetuando-lhe a compra prevista no art. 23, inciso II;

III - pagando-lhe perdas e danos, à razão de quatro por cento do faturamento projetado para um período correspondente à soma de uma parte fixa de dezoito meses e uma variável de três meses por quinquênio de vigência da concessão, devendo a projeção tomar por base o valor corrigido monetariamente do faturamento de bens e serviços concernentes a concessão, que o concessionário tiver realizado nos dois anos anteriores à rescisão;

IV - satisfazendo-lhe outras reparações que forem eventualmente ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição.

Art 25. Se a infração do concedente motivar a rescisão do contrato de prazo determinado, previsto no art. 21, parágrafo único, o concessionário fará jus às mesmas reparações estabelecidas no artigo anterior, sendo que:

I - quanto ao inciso III, será a indenização calculada sobre o faturamento projetado até o término do contrato e, se a concessão não tiver alcançado dois anos de vigência, a projeção tomará por base o faturamento até então realizado;

II - quanto ao inciso IV, serão satisfeitas as obrigações vicendas até o termo final do contrato rescindido.

Art 26. Se o concessionário der causa à rescisão do contrato, pagará ao concedente a indenização correspondente a cinco por cento do valor total das mercadorias que dele tiver adquirido nos últimos quatro meses de contrato.

Art 27. Os valores devidos nas hipóteses dos artigos 23, 24, 25 e 26 deverão ser pagos dentro de sessenta dias da data da extinção da concessão e, no caso de mora, ficarão sujeitos a correção monetária e juros legais, a partir do vencimento do débito.

Art 28. As contratações do concedente que tenham por objeto exclusivamente a prestação de assistência técnica ou a comercialização de componentes dependerão de ajuste com a rede de distribuição de veículos automotores e deverão, em qualquer caso, respeitar os direitos e interesses desta.

Parágrafo único. As contratações a que se refere este artigo serão aplicados, no que couber, os dispositivos desta Lei.

Art 29. As disposições do art. 66 da Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, com a redação dada pelo Decreto Lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, não se aplicam às operações de compra de mercadorias pelo concessionário, para fins de comercialização.

Art 30. A presente Lei aplica-se às situações existentes entre concedentes e concessionários, sendo consideradas nulas as cláusulas dos contratos em vigor que a contrariem.

§ 1º As redes de distribuição e os concessionários individualmente continuarão a manter os direitos e garantias que lhes estejam assegurados perante os respectivos produtores por ajustes de qualquer natureza, especialmente no que se refere a áreas demarcadas e quotas de veículos automotores, ressalvada a competência da convenção da marca para modificação de tais ajustes.

§ 2º As entidades civis a que se refere o art. 17, inciso II, existentes à data em que esta Lei entrar em vigor, representarão a respectiva rede de distribuição.

Art 31. Tornar-se-ão de prazo indeterminado, nos termos do art. 21, as relações contratuais entre produtores e distribuidores de veículos automotores que já tiverem somado três anos de vigência à data em que a presente Lei entrar em vigor.

Art 32. Se não estiver completo o lapso de três anos a que se refere o artigo anterior, o distribuidor poderá optar:

I - pela prorrogação do prazo do contrato vigente por mais cinco anos, contados na data em que esta Lei entrar em vigor;

II - pela conservação do prazo contratual vigente.

§ 1º A opção a que se refere este artigo deverá ser feita em noventa dias, contados da data em que esta Lei entrar em vigor, ou até o término do contrato, se menor prazo lhe restar.

§ 2º Se a opção não se realizar, prevalecerá o prazo contratual vigente.

§ 3º Tornar-se-á de prazo indeterminado, nos termos do art. 21, o contrato que for prorrogado até cento e oitenta dias antes do vencimento dos cinco anos, na hipótese do inciso I, ou até a data do seu vencimento, na hipótese do inciso II ou do § 2º, deste artigo.

§ 4º Aplicar-se-á o disposto no art. 23, se o contrato não for prorrogado nos prazos mencionados no parágrafo anterior.

Art 33. Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, em 28 de novembro de 1979; 158º da Independência e 91º da República.

JOÃO FIGUEIREDO

João Camilo Penna

Anexo B

LEI Nº 8.132, DE 26 DE DEZEMBRO DE 1990

Altera a redação dos arts. 2º, 5º, 6º, 8º, 13 e 28, revoga o art. 14, da Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º A Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 2º Consideram-se:

I - produtor, a empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores;

II - distribuidor, a empresa comercial pertencente à respectiva categoria econômica, que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade;

III - veículo automotor, de via terrestre, o automóvel, caminhão, ônibus, trator, motocicleta e similares;

IV - implemento, a máquina ou petrecho que se acopla o veículo automotor, na interação de suas finalidades;

V - componente, a peça ou conjunto integrante do veículo automotor ou implemento de série;

VI - máquina agrícola, a colheitadeira, a debulhadora, a trilhadeira e demais aparelhos similares destinados à agricultura, automotrizes ou acionados por trator ou outra fonte externa;

VII - implemento agrícola, o arado, a grade, a roçadeira e demais petrechos destinados à agricultura;

VIII - serviço autorizado, a empresa comercial que presta serviços de assistência a proprietários de veículos automotores, assim como a empresa que comercializa peças e componentes.

§ 1º Para os fins desta lei:

a) intitula-se também o produtor de concedente e o distribuidor de concessionário;

b) entende-se por trator aquele destinado a uso agrícola, capaz também de servir a outros fins, excluídos os tratores de esteira, as motoniveladoras e as máquinas rodoviárias para outras destinações;

c) caracterizar-se-ão as diversas classes de veículos automotores pelas categorias econômicas de produtores e distribuidores, e os produtos, diferenciados em cada marca, pelo produtor e sua rede de distribuição, em conjunto.

§ 2º Excetua-se da presente lei os implementos e máquinas agrícolas caracterizados neste artigo, incisos VI e VII, que não sejam fabricados por produtor definido no inciso I.

.....

Art. 5º São inerentes à concessão:

I - área operacional de responsabilidade do concessionário para o exercício de suas atividades;

II - distâncias mínimas entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede, fixadas segundo critérios de potencial de mercado.

§ 1º A área poderá conter mais de um concessionário da mesma rede.

§ 2º O concessionário obriga-se à comercialização de veículos automotores, implementos, componentes e máquinas agrícolas, de via terrestre, e à prestação de serviços inerentes aos mesmos, nas condições estabelecidas no contrato de concessão comercial, sendo-lhe defesa a prática dessas atividades, diretamente ou por intermédio de prepostos, fora de sua área demarcada.

§ 3º O consumidor, à sua livre escolha, poderá proceder à aquisição dos bens e serviços a que se refere esta lei em qualquer concessionário.

§ 4º Em convenção de marca serão fixados os critérios e as condições para ressarcimento da concessionária ou serviço autorizado que prestar os serviços de manutenção obrigatórios pela garantia do fabricante, vedada qualquer disposição de limite à faculdade prevista no parágrafo anterior.

Art. 6º É assegurada ao concedente a contratação de nova concessão:

I - se o mercado de veículos automotores novos da marca, na área delimitada, apresentar as condições justificadoras da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;

II - pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

§ 1º Na hipótese do inciso I deste artigo, o concessionário instalado na área concorrerá com os demais interessados, em igualdade de condições.

§ 2º A nova contratação não se poderá estabelecer em condições que de algum modo prejudiquem os concessionários da marca.

.....

Art. 8º Integra a concessão o índice de fidelidade de compra de componentes dos veículos automotores que dela faz parte, podendo a convenção de marca estabelecer percentuais de aquisição obrigatória pelos concessionários.

Parágrafo único. Não estão sujeitas ao índice de fidelidade de compra ao concedente as aquisições que o concessionário fizer:

a) de acessórios para veículos automotores;

b) de implementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas.

.....

Art. 13. É livre o preço de venda do concessionário ao consumidor, relativamente aos bens e serviços objeto da concessão dela decorrentes.

1º Os valores do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste ao respectivo adquirente deverão ser discriminados, individualmente, nos documentos fiscais pertinentes.

2º Cabe ao concedente fixar o preço de venda aos concessionários, preservando sua uniformidade e condições de pagamento para toda a rede de distribuição.

.....
Art. 28. O concedente poderá contratar, com empresa reparadora de veículos ou vendedora de componentes, a prestação de serviços de assistência ou a comercialização daqueles, exceto a distribuição de veículos novos, dando-lhe a denominação de serviço autorizado.

Parágrafo único. Às contratações a que se refere este artigo serão aplicados, no que couber, os dispositivos desta lei".

Art. 2º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se o art. 14 da Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, e as demais disposições em contrário.

Brasília, 26 de dezembro de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

FERNANDO COLLOR

Zélia M. Cardoso de Mello

Anexo C – Dados do setor

Produção de veículos em alguns países selecionados por ano (em milhares de unidades).

PAÍS/ANO	1.903	1.960	1.970	1.980	1.990	1.995	1.997
Alemanha	6,904	1.817	3.528	3.521	4.644	4.623	5.312
Argentina	0	40	167	219	78	226	366
Austrália	0	169	392	318	407	314	325
Bélgica	2,839	7	245	887	1.185	1.192	1.026
Brasil	0	38	250	983	708	1.307	1.683
China	0	0	7	5	87	316	514
Coréia do Sul	0	0	0	57	934	2.102	2.308
Espanha	0	41	450	1.029	1.916	1.958	2.010
EUA	11,235	6.703	6.550	6.376	6.079	6.350	5.927
França	30,204	1.155	2.245	2.239	3.295	3.050	3.350
Grã-Bretanha	9,437	1.353	1.594	959	1.296	1.532	1.698
Itália	1,308	596	1.707	1.445	1.875	1.422	1.562
Japão	0	165	3.179	7.038	10.106	7.610	8.492
Suécia	0	108	279	235	341	387	375

Fonte: Galante, 2002

Ranking de vendas de veículos novos por país

Ranking dos Países		2000		2001		2002		2003		2004		2005 (projeção)
ESTADOS UNIDOS	1º	8.857.024	1º	8.455.399	1º	8.131.478	1º	7.636.539	1º	7.443.894	1º	7.529.343
JAPÃO	2º	4.259.788	2º	4.289.948	2º	4.441.886	2º	4.454.268	2º	4.721.358	2º	4.785.994
ALEMANHA	3º	3.378.351	3º	3.341.727	3º	3.252.904	3º	3.236.938	3º	3.238.037	3º	3.337.805
ITÁLIA	4º	2.411.932	5º	2.429.902	4º	2.563.631	5º	2.266.041	4º	2.562.608	6º	2.208.076
CANADÁ	11º	849.514	11º	869.739	12º	936.737	13º	725.041	5º	2.450.723	5º	2.460.518
REINO UNIDO	5º	2.221.671	4º	2.458.769	5º	2.318.843	4º	2.579.050	6º	2.249.506	7º	2.029.635
CHINA	13º	671.651	12º	813.529	13º	743.225	6º	2.173.782	7º	1.991.021	8º	1.482.133
FRANÇA	6º	2.133.884	6º	2.254.732	6º	2.145.071	7º	2.009.246	8º	1.500.205	9º	1.341.711
ESPAÑA	7º	1.381.256	7º	1.436.948	7º	1.331.855	8º	1.383.017	9º	1.251.480	12º	976.552
BRAZIL	8º	1.175.507	8º	1.285.604	10º	1.222.684	10º	1.066.195	10º	1.239.878	10º	1.299.725
SUÉCIA	25º	290.516	27º	246.520	28º	225.976	16º	656.404	11º	882.279	13º	818.420
N/K	12º	744.180	13º	750.008	8º	1.309.278	9º	1.154.692	12º	865.945	16º	665.091
CORÉIA DO SUL	9º	1.061.367	9º	1.071.975	9º	1.240.516	11º	1.020.130	13º	823.361	4º	2.649.039
PORTUGAL	27º	258.015	26º	255.285	20º	363.496	28º	227.027	14º	706.031	14º	725.044
HOLANDA	15º	597.659	18º	530.182	16º	544.309	14º	704.902	15º	697.233	19º	478.974
RÚSSIA	10º	923.013	10º	1.015.255	11º	971.828	12º	867.579	16º	683.194	11º	1.018.923
AUTRÁLIA	18º	553.951	17º	531.032	17º	510.985	18º	502.416	17º	597.201	18º	502.991
ÍNDIA	16º	583.143	15º	568.932	18º	510.771	17º	592.921	18º	526.514	17º	599.170
MÉXICO	14º	599.285	14º	668.027	14º	706.062	15º	680.274	19º	484.144	23º	322.352
ÁFRICA DO SUL	30º	224.145	28º	239.080	19º	467.978	20º	353.940	20º	440.115	22º	328.363

Fonte: Fenabreve, 2005

Anexo D - Produção e vendas de veículos no Brasil por ano

	Produção - unidades			Vendas - unidades		
Ano	Automóveis	Com. Leves	Total	Automóveis	Com. Leves	Total
1957	1.166	10.871	12.037	1.172	9.838	11.010
1958	3.831	26.480	30.311	3.682	26.527	30.209
1959	14.495	41.959	56.454	14.371	41.988	56.359
1960	42.619	48.735	91.354	40.980	48.517	89.497
1961	60.205	54.886	115.091	60.132	55.326	115.458
1962	83.876	67.648	151.524	83.541	67.068	150.609
1963	94.764	55.397	150.161	94.619	55.184	149.803
1964	104.710	54.503	159.213	103.427	53.680	157.107
1965	113.772	46.456	160.228	114.882	47.765	162.647
1966	128.821	60.735	189.556	127.865	59.532	187.397
1967	139.260	54.421	193.681	139.211	55.304	194.515
1968	165.045	66.984	232.029	164.341	66.814	231.155
1969	244.379	63.073	307.452	241.542	62.891	304.433
1970	306.915	66.728	373.643	308.024	66.390	374.414
1971	399.863	73.840	473.703	395.266	72.378	467.644
1972	471.055	92.329	563.384	457.124	89.732	546.856
1973	564.002	110.810	674.812	557.692	106.318	664.010
1974	691.310	126.935	818.245	639.668	116.825	756.493
1975	712.526	128.895	841.421	661.332	118.314	779.646
1976	765.291	125.370	890.661	695.207	114.971	810.178
1977	732.360	73.637	805.997	678.824	71.861	750.685
1978	871.170	92.235	963.405	797.942	83.668	881.610
1979	912.018	110.065	1.022.083	828.733	95.957	924.690
1980	933.152	115.540	1.048.692	793.028	93.768	886.796
1981	585.834	105.264	691.098	447.608	67.961	515.569
1982	672.589	130.163	802.752	556.229	85.728	641.957
1983	748.371	106.390	854.761	608.499	78.077	686.576
1984	679.386	129.429	808.815	532.235	95.965	628.200
1985	759.141	134.411	893.552	602.069	98.304	700.373
1986	815.152	145.418	960.570	672.384	114.002	786.386
1987	683.380	148.847	832.227	410.260	103.371	513.631
1988	782.411	196.108	978.519	556.744	123.092	679.836
1989	730.992	205.008	936.000	566.582	137.380	703.962
1990	663.084	184.754	847.838	532.791	128.431	661.222

1991	705.303	182.609	887.912	583.072	129.535	712.607
1992	815.959	201.591	1.017.550	577.305	123.655	700.960
1993	1.100.278	224.387	1.324.665	850.562	161.746	1.012.308
1994	1.248.773	251.044	1.499.817	975.697	170.404	1.146.101
1995	1.297.467	239.399	1.536.866	1.106.591	180.939	1.287.530
1996	1.458.576	279.697	1.738.273	1.245.972	207.649	1.453.621
1997	1.677.858	306.545	1.984.403	1.361.106	212.741	1.573.847
1998	1.254.016	247.044	1.501.060	967.055	155.535	1.122.590
1999	1.109.509	176.994	1.286.503	898.584	122.051	1.020.635
2000	1.361.721	235.161	1.596.882	1.075.832	161.464	1.237.296
2001	1.501.586	214.936	1.716.522	1.176.557	159.375	1.335.932
2002	1.521.431	180.030	1.701.461	1.163.756	138.943	1.302.699

Fonte: Anfavea, 2003

Anexo E - Evolução da distribuição de veículos no Brasil

DATA	FATO
1893	Chega o primeiro carro no Brasil.
1910	Agentes importadores vendem carros.
1920	Surgem as primeiras revendas autorizadas
Anos 50	Novos contratos de concessão.
1961	Criada a Associação dos Concessionários de Veículos de São Paulo (Acovesp).
1965	Surge a Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos (Abrave).
1966	São criadas pela Abrave as Comissões Internas de Estudo.
1967	É criada a Diretoria de Relações com as Fábricas.
1972/74	Surgem as primeiras Associações de Marcas.
1973	É criada a Associação Latino Americana de Dist. de Veículos (ALADA)
1975	Renato Ferrari coordena texto para o projeto de lei para o setor.
1977	A lei é aprovada no Congresso Nacional.
1978	Presidente Ernesto Geisel veta a lei.
1979	Fabricantes e distribuidores reapresentam um texto conjunto.
1979	Presidente João Figueiredo sanciona a Lei Renato Ferrari.
1979	Acontece em Brasília o I Congresso Nacional da Abrave.
1983	Primeira convenção do setor.
1989	Abrave se transforma em Fenabrave.
1990	Fenabrave constrói sede em Brasília.
1990	Revisão e aprovação de um novo texto de lei do setor – Lei 8.132
1999	É criada uma nova bandeira de luta para a categoria de distribuidores
1999	Distribuidores integram-se ao acordo emergencial entre as montadoras e trabalhadores.
2000	Fenabrave defende, junto ao CADE, relação mais justa entre montadoras e concessionários.

Fonte: Fenabrave, 2002

Anexo F – Roteiro de entrevistas

1ª FASE

Distribuidores isolados

Questões gerais:

1. Qual a marca distribuída?
2. Desde quando é distribuída?
3. Houve experiência anterior em distribuição de outra marca? Se houve, qual e porque houve troca de marca?
4. Quantos pontos de venda a distribuidora possui?
5. Todos têm o mesmo nome fantasia?
6. Em quais cidades/estados atua?
7. Além da distribuição de automóveis o grupo/família tem outros negócios? Quais?
8. Porque o grupo atua isoladamente ainda?

Questões sobre relacionamento com a montadora:

9. De maneira geral como pode ser classificada a relação com a montadora? Ótima, boa, ruim, péssima, instável. Por quê?
10. De que forma a montadora auxilia no processo de venda?
11. De que forma a montadora auxilia no processo de gestão do negócio?
12. A montadora interfere nos processos internos da empresa?
13. Como se dá a troca de informações com o fabricante? (tendências, reação do consumidor às características dos produtos (cor, opcionais, design, motorização, manutenção, etc.), condições de financiamento, etc.).
14. Como se dá a negociação para cotas de vendas? Muitos reclamam que o fabricante empurra modelos de pouca saída e alto preço junto com modelos de alta saída, qual a saída para esta situação?
15. Comparativamente o negócio era melhor há 15 anos atrás ou hoje? Por quê?
16. O que mudou na relação com as montadoras nos últimos 15 anos?
17. O poder exercido pelas montadoras aumentou ou diminuiu ao longo dos últimos anos? Por quê? Como?

18. Houve mudança no relacionamento com as montadoras após o fortalecimento dos grupos distribuidores? Quais?
19. A distribuidora tem site na internet? A montadora divulga o site? Por quê?
20. Qual o futuro do negócio da distribuição? Por quê?
21. O distribuidor isolado está em extinção ou existe um espaço específico para ele?

Questões sobre concorrência:

22. Quais os principais concorrentes da distribuidora? De mesma marca e de outras marcas.
23. Quais os principais diferenciais entre os concorrentes?
24. Existem ações conjuntas com concorrentes (veiculação de anúncios na mídia, promoção de feiras, etc.)? Quais?
25. Ao se fazer a oferta de preço é considerado o preço praticado pelos outros distribuidores?
26. Quando um cliente informa ter um preço ou condição melhor em outro distribuidor qual o procedimento por parte do vendedor? A informação do consumidor é verificada?

Questões sobre relacionamento com o consumidor:

27. O consumidor é fiel à distribuidora? Por quê?
28. São feitas ações de fidelização junto ao cliente? Promoções, etc.
29. As informações sobre o cliente são repassadas ao fabricante?
30. O cliente usa as cotações de preços de um distribuidor para negociar melhores condições em outro distribuidor? Que ações a distribuidora toma para evitar tal situação?

Questões sobre a estrutura do negócio:

31. Como é a gestão do negócio? Familiar, profissional, colegiada?
32. A distribuição de uma marca exclusiva é um bom negócio?
33. Quais as principais vantagens e desvantagens a seu ver?
34. Existe assédio por parte de outras montadoras para tê-lo como distribuidor?

35. Onde a distribuidora obtém os resultados que lhe garantem a sobrevivência?
Vendas, pós-venda, usados, serviços, outros.
36. A ligação entre o nome da distribuidora e o nome do fabricante traz resultados positivos?
37. Se houvesse a possibilidade de alteração na Lei Ferrari e fosse opcional a distribuição multimarcas qual seria sua posição? Continuaria exclusivo ou representaria mais de uma marca no mesmo espaço?
38. A dependência em relação ao fornecedor único acarreta em quais dificuldades?
39. O treinamento dos vendedores e pessoal técnico se dá de que forma? No local de trabalho, em cursos promovidos externamente ou de outra forma?
40. A vinculação da distribuição com pós-venda é positivo para o negócio?
41. Se futuramente fosse possível fazer a desvinculação qual seria, nos termos atuais, o melhor negócio, venda ou pós-venda?
42. Existe obrigatoriedade de aquisição de peças de reposição diretamente do fabricante? Isto acarreta em diminuição da capacidade de competir com as oficinas independentes?
43. Quais os principais custos do negócio? Administrativos, financeiros, de aquisição, etc. Em que percentuais eles influenciam os custos totais?
44. Concorrer com grupos que representam mais de um fabricante implica em que tipos de dificuldades?
45. Existem planos de representar outro fabricante? Por quê?
46. O mercado paralelo de automóveis traz quais conseqüências para o negócio?
47. Existe participação em revendedoras de automóveis usados?

Grupos Distribuidores

Questões gerais:

1. Quais as marcas distribuídas?
2. Desde quando cada uma é distribuída?
3. Qual ou quais os fatores que levaram a distribuição de mais de uma marca?
4. Quantos pontos de venda cada marca possui?
5. As distribuidoras de mesmo fabricante têm o mesmo nome fantasia?

6. Em quais cidades/estados atua (por marca)?
7. Além da distribuição de automóveis o grupo/família tem outros negócios? Quais?

Questões sobre relacionamento com o consumidor:

8. O consumidor é fiel à alguma marca? Por quê?
9. São feitas ações de fidelização junto ao cliente? Promoções, etc.
10. São feitas ações de marketing oferecendo produtos/serviços de uma marca para clientes que adquiriram produtos de outra?
11. As informações sobre o cliente são repassadas aos fabricantes?
12. O cliente usa as cotações de preços de um distribuidor para negociar melhores condições em outro distribuidor? Que ações a distribuidora toma para evitar tal situação?

Questões sobre concorrência:

13. Quais os principais concorrentes da distribuidora? De mesma marca e de outras marcas.
14. Quais os principais diferenciais entre os concorrentes?
15. Existem ações conjuntas com concorrentes (veiculação de anúncios na mídia, promoção de feiras, etc.)? Quais?
16. Ao se fazer a oferta de preço é considerado o preço praticado pelos outros distribuidores?

Questões sobre relacionamento com a montadora:

17. De maneira geral como pode ser classificada a relação com as montadoras? Ótima, boa, ruim, péssima, instável. Por quê?
18. Por ser um grupo que representa fabricantes concorrentes as montadoras adotam algum tratamento diferenciado (p ex. quanto a disponibilização de informações)?
19. De que forma as montadoras auxiliam no processo de venda?
20. De que forma as montadoras auxiliam no processo de gestão do negócio?

21. As montadoras interferem nos processos internos da empresa?
22. Como se dá a troca de informações com os fabricantes? (tendências, reação do consumidor às características dos produtos (cor, opcionais, design, motorização, manutenção, etc.), condições de financiamento, etc.).
23. Como se dá a negociação para cotas de vendas? Muitos reclamam que o fabricante empurra modelos de pouca saída e alto preço junto com modelos de alta saída, qual a saída para esta situação?
24. Comparativamente o negócio era melhor há 15 anos atrás ou hoje? Por quê?
25. O que mudou na relação com as montadoras nos últimos 15 anos?
26. O poder exercido pelas montadoras aumentou ou diminuiu ao longo dos últimos anos? Por quê?
27. Houve mudança no relacionamento com as montadoras após a opção por se tornar representante de mais de uma marca? Quais?
28. Qual a atitude das montadoras perante o distribuidor de mais de uma marca? Indiferença, apoio ou contrariedade?
29. A distribuidora tem site na internet? A montadora divulga o site? Por quê?
30. Qual o futuro do negócio da distribuição? Por quê?

Questões sobre a estrutura do negócio:

31. Como é a gestão do negócio? Familiar, profissional, colegiada?
32. A distribuição de mais de uma marca exclusiva é um bom negócio?
33. Quais suas principais vantagens e desvantagens a seu ver?
34. Se houvesse a possibilidade de alteração na Lei Ferrari e fosse opcional a distribuição multimarcas no mesmo ambiente qual seria sua posição? Continuaria exclusivo ou representaria mais de uma marca no mesmo espaço?
35. Onde a distribuidora obtém os resultados que lhe garantem a sobrevivência? Vendas, pós-venda, outros, ambos.
36. A dependência em relação ao fornecedor único acarreta em quais dificuldades?
37. O treinamento dos vendedores e pessoal técnico se dá de que forma? No local de trabalho, em cursos promovidos externamente ou de outra forma?
38. Faz-se remanejamento de pessoal que atua em uma marca para outra? Por quais motivos?

39. Os serviços de pós-venda (oficina pesada), no todo ou em parte, são compartilhados entre as marcas?
40. A necessidade de vincular a distribuição com pós-venda é positivo para o negócio?
41. Se futuramente fosse possível fazer a desvinculação qual seria, nos termos atuais, o melhor negócio, venda ou pós-venda?
42. A obrigatoriedade de aquisição de peças de reposição diretamente dos fabricantes acarreta em diminuição da capacidade de competir com as oficinas independentes?
43. Quais os principais custos do negócio? Administrativos, financeiros, de aquisição, etc. Em que percentuais eles influenciam os custos totais?
44. Quais as principais reduções de custo obtidas ao se representar mais de uma marca?
45. Concorrer com grupos que representam somente um fabricante implica em que tipos de dificuldades?
46. Existem planos de representar outro fabricante? Por quê?
47. O mercado paralelo de automóveis traz quais consequências para o negócio?
48. Existe participação em revendedoras de automóveis usados?

Montadoras

Questões gerais:

1. Qual o número de distribuidores da montadora?
2. Quantos são exclusivos e quantos representam outros montadores?
3. Quantos são familiares e quantos são pertencentes à grupos econômicos?
4. Como se mede o desempenho em vendas?
5. Qual tipo apresenta melhor desempenho em vendas? Isolados ou Grupos?
6. Este resultado pode ser creditado à configuração do canal (isolado ou grupo)? Por quê?
7. O modelo de distribuição exclusiva implica em quais vantagens e desvantagens para a montadora?
8. A questão da fidelidade à marca é observada junto aos distribuidores?

9. Como é tratado o caso dos distribuidores que possuem concessão de outros fabricantes?
10. Uma das questões consideradas mais importantes pela literatura sobre distribuição exclusiva é relativa à concentração do esforço de venda, no caso de grupos com mais de uma concessão este esforço é dividido, como a montadora trata a questão?
11. Há distinção para o compartilhamento de informações entre distribuidores isolados, grupos monomarcas e grupos distribuidores de n marcas?
12. Que tipo de informações são compartilhadas?
13. A questão da confiança nas informações prestadas pelo distribuidor é questionada se vier de um distribuidor isolado ou de um grupo de distribuição?
14. Como se dá a questão da concessão do território exclusivo?
15. Como se trata a questão da venda fora do território exclusivo?
16. Existe tendência à oferecer concessões a mais para distribuidores que apresentem bom desempenho?
17. Como se dá relação com os distribuidores representantes de várias marcas? Indiferença, apoio ou contrariedade?
18. No caso de a montadora ter interesse em determinada área geográfica grupos já atuantes no local com outra marca teriam melhores chances de representá-los?
19. Quais as principais alterações no relacionamento com distribuidores nos últimos 15 anos? Por quê?
20. O distribuidor poderá vir a ser substituído no futuro?
21. A separação entre venda e pós-vendas é possível no futuro?
22. A Lei Ferrari é adequada para o momento atual? Em que poderia ser modificada?
23. É permitido às distribuidoras ter sites na internet? A montadora divulga o site?
24. As vendas pela internet poderão substituir o distribuidor no médio prazo? Como?

2ª FASE

Distribuidores

1. Há quanto tempo a empresa atua no setor de distribuição de automóveis?
2. Começou com a concessão de uma montadora?
3. Quando se percebeu que era o momento de partir para outras concessões de outras marcas?
4. Quais as vantagens e desvantagens da formação do grupo?
5. A relação com as montadoras mudou após a consolidação do grupo? De que forma?
6. A formação do grupo melhora a rentabilidade?
7. Que fatores determinam a configuração do canal (monomarca, multimarcas, grupo, isolado).?
8. A montadora privilegia alguma das formas de organização? Por que?
9. O poder dos distribuidores altera a forma de relação com a montadora?
10. A legislação sobre concorrência altera a forma de relação com a montadora?
11. O comportamento do mercado (comprador ou vendedor) altera a relação com a montadora?
12. A montadora mudou sua forma de relação com as distribuidoras ao longo do tempo? Por que?
13. A alteração da lei Ferrari em 1990 provocou mudanças na configuração do canal de distribuição?
14. A Lei Ferrari precisa ser alterada?
15. O aumento da concorrência e conseqüente mudança do mercado consumidor de comprador para vendedor acarretou em alguma alteração na configuração do canal de distribuição?
16. Qual o espaço para o distribuidor monomarca?
17. E para o distribuidor isolado?
18. As leis atuais sobre concorrência limitam a atuação do distribuidor?
19. Quais as expectativas para o futuro? Haverá somente grupos? O que mudará (leis, oferta, poder do varejista)?

20. A montadora poderá tentar se desfazer da rede de distribuição? Existe alguma movimentação neste sentido?
21. Qual mercado serve de referência para o caso brasileiro, o americano ou o europeu?
22. O estabelecimento de rede de prestação de serviços pelas montadoras pode representar uma ameaça ao negócio?
23. Qual sua opinião sobre a venda multimarcas no mesmo ambiente?

Montadoras

1. Os distribuidores revendem somente veículos desta montadora ou representam outras marcas também?
2. Quais as vantagens e desvantagens da formação do grupo?
3. A relação com as montadoras mudou após a consolidação do grupo? De que forma?
4. A formação do grupo melhora a rentabilidade?
5. Que fatores determinam a configuração do canal de distribuição (monomarca, multimarcas, grupo).?
6. A montadora privilegia alguma das formas de organização? Por que?
7. O poder dos distribuidores altera a forma de relação com a montadora?
8. A legislação sobre concorrência altera a forma de relação com a montadora?
9. O comportamento do mercado (comprador ou vendedor) altera a relação com a montadora?
10. A montadora mudou sua forma de relação com as distribuidoras ao longo do tempo? Por que?
11. A alteração da lei Ferrari em 1990 provocou mudanças na configuração do canal de distribuição?
12. A Lei Ferrari precisa ser alterada?
13. O aumento da concorrência e conseqüente mudança do mercado consumidor de comprador para vendedor acarretou em alguma alteração na configuração do canal de distribuição?
14. Qual o espaço para o distribuidor monomarca?

15. E para o distribuidor isolado?
16. As leis atuais sobre concorrência limitam a atuação do distribuidor?
17. Quais as expectativas para o futuro? Haverá somente grupos? O que mudará (leis, oferta, poder do varejista)?
18. A montadora poderá tentar se desfazer da rede de distribuição? Existe alguma movimentação neste sentido?
19. Qual mercado serve de referência para o caso brasileiro, o americano ou o europeu?
20. O estabelecimento de rede de prestação de serviços pelas montadoras pode representar uma ameaça ao negócio?
21. Qual sua opinião sobre a venda multimarcas no mesmo ambiente?

Anexo G - Técnica para identificação das variáveis encontradas por meio da contribuição dos dados secundários e primários

As variáveis encontradas nas entrevistas semi-estruturadas se originaram de análise de conteúdo. Para Bardin (1977) a análise de conteúdo permite sistematizar, conhecer e explicitar as condições de produção e recepção de mensagens, à medida que enfoca, como análise qualitativa, a presença ou ausência de categorias ou características em determinada comunicação.

Houve duas formas de registro das entrevistas: gravação e anotação. Para as entrevistas gravadas foi feita transcrição. As transcrições e as anotações formaram arquivos em forma de texto, separados por respondente.

Após haver finalizado a formação dos arquivos com os resultados das entrevistas procedeu-se a análise de conteúdo. Para tanto, se recorreu ao método de agrupamento de discursos por similaridade.

Assim, criou-se um arquivo em formato de texto destinado a agrupar as citações dos entrevistados. Cada citação dos arquivos originais foi copiada e posteriormente colada no arquivo de agrupamento. A colagem foi feita por similaridade dos discursos. Exemplificando:

Um dos entrevistados fez observação sobre o comportamento do consumidor diante do acesso à informação:

A informação que o cliente tem na mão está mudando a forma de atuação do vendedor.

Outro entrevistado fez outra observação que trata da mesma temática:

Hoje o vendedor é um negociador, ele precisa ter em mãos informações, argumentos sobre a concorrência e o produto que ele vende. Hoje o consumidor sabe muito mais sobre os automóveis.

Dessa forma, os dois discursos foram agrupados, ou seja, foram colados próximos no arquivo de agrupamento.

Nesses dois casos a semelhança da temática tratada é evidente, porém em outras situações o agrupamento se deu de forma mais ampla. Exemplificando:

Um entrevistado discorre sobre o comportamento do consumidor ao longo do tempo:

Antes o consumidor era fiel à marca. E o filho dele também seria. Depois de 90 a coisa muda e o consumidor deixa de ter preferência por marca. Ele começa a escolher.

Apesar de a temática dessa afirmação ser diferente da das duas afirmações anteriores o foco é o mesmo. Consequentemente essa citação foi agrupada, juntamente com as anteriores, numa variável mais ampla: o comportamento do consumidor.

Esse mesmo procedimento repetiu-se para as demais citações. Cada uma delas foi analisada meticulosamente e posteriormente agrupada com outras citações que apresentavam conteúdo semelhante. Após, esgotados os agrupamentos por semelhança procederam-se agrupamentos por foco.

Ao final do processo resultaram quatro grupos de citações. Três deles apresentavam elevado número de citações e concentravam-se em torno das três variáveis utilizadas para compor o modelo desta tese: porte dos distribuidores, comportamento do consumidor e ambiente legal. O quarto grupo apresentava algumas poucas citações que não se encaixaram em nenhum dos grupos anteriores e que não apresentavam relação entre si, motivo pelo qual foram descartadas.