

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

OS IMPACTOS DA INTERNET NO VAREJO
AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

DISSERTAÇÃO APRESENTADA À ESCOLA
BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
PARA A OBTENÇÃO DE GRAU DE MESTRE
EM ADMINISTRAÇÃO

JOSÉ EVALDO GERALDO COSTA

Rio de Janeiro, 2001

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

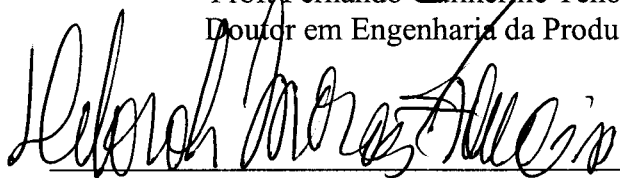
OS IMPACTOS DA INTERNET NO VAREJO
AUTOMOBILÍSTICO BRASILEIRO

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO APRESENTADA POR:
JOSÉ EVALDO GERALDO COSTA

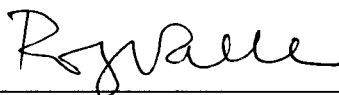
E
APROVADA EM 01/03/01
PELA COMISSÃO EXAMINADORA



Prof. Fernando Guilherme Tenório
Doutor em Engenharia da Produção



Prof.ª Deborah Moraes Zouain
Doutor em Engenharia da Produção



Prof. Rogério do Aragão Bastos do Valle
Doutor em Engenharia da Produção

Abstract

Still considerate an emergent technology for many of these companies, the Internet has incited importants transformations in commercialization, suppliment's logistics and distribution, organizational modelling, production and human resources.

Also, the Internet has changed the actuation of the brazilian automobile companies in the market, that have to dispose of new management's methods, commercials practices and on-line technology's resources, respecting the tendency of the face to face sales traditional type to become archaic against the "virtual" sale.

The present study was developed to analyse wich the impacts and changes caused by the Internet in the national automobilistic retail, and also to indicate possibles solutions for the automobile shops adaptation in Brazil, because of this new scenery — the technology era.

For that reason, yonder the literature's revision, two searchs were realized: one of national ambit and other regional, based on the Rio de Janeiro City.

Through this *corpus*, informations about the use and non-use of Internet in the automobile's retail segment were obtained.

Resumo

Ainda considerada uma tecnologia emergente, a Internet tem provocado importantes transformações na comercialização, logística de suprimentos e distribuição, modelagem organizacional, produção e nos recursos humanos no setor do varejo automobilístico nacional.

Outrossim, a Internet tem mudado a forma de atuação no mercado por parte das empresas de veículos automotores brasileiros, as quais devem passar a dispor de novos métodos de gestão, práticas comerciais e recursos da tecnologia *on-line*, visto que a tendência do tipo tradicional de vendas face a face é tornar-se obsoleto em relação à venda “ virtual”.

O presente estudo foi desenvolvido com a finalidade de analisar quais os impactos e as mudanças causadas pela Internet nas empresas de varejo de veículos automotores nacionais, bem como apontar possíveis soluções para adaptação das concessionárias de automóveis brasileiras frente a esse novo panorama – a era da tecnologia.

Para tanto, além da revisão de literatura, foram realizadas duas pesquisas – uma de abrangência nacional e outra regional, que teve como base a cidade do Rio de Janeiro.

Através da coleta de dados, foram obtidas informações sobre o que influi no uso e não-uso da Internet no segmento de varejo de automotores.

Agradecimentos

Agradeço ao meu Orientador Acadêmico, Professor Fernando Guilherme Tenório pelos discernimentos alcançados. As nossas conversas foram sempre construtivas e caracterizam seu estilo sério e leve de orientar.

Agradeço a Professora Deborah Moraes Zouain, a quem devo muito por toda a ajuda prestada em muitos momentos durante o curso.

Agradeço ao Professor Rogério do Aragão Bastos do Valle por participar de minha banca e por contribuir com análises necessárias para que este trabalho de pesquisa ficasse ainda mais completo.

Agradeço a todos os colegas de turma e funcionários da FVG-EBAP pelo convívio saudável e troca de conhecimento durante o curso.

Agradeço aos meus pais, a minha esposa e aos meus filhos, que sempre estiveram ao meu lado, apoiando integralmente meus projetos de estudos.

Agradeço a Deus por todos os momentos.

SUMÁRIO

Índice de tabelas.....	ix
Índice de figuras.....	x
Índice de gráficos.....	xi
Índice de anexos.....	xi
 Introdução	 1
 Capítulo I – A distribuição de veículos automotores no Brasil: de Henry Ford aos dias atuais.....	 3
1.1 – Evolução histórica.....	3
1.2 – A modelagem organizacional da concessionária na era da Internet	20
1.2.1 – Modelo predominante de gestão nas concessionárias de automóveis dos dias atuais	21
1.2.2 – Principais mudanças na gestão comercial das concessionárias de automóveis no Brasil.....	24
 Capítulo 2 – A Internet e os seus reflexos na distribuição de veículos automotores no Brasil.....	 29
2.1 – A Internet e a sua evolução.....	33
2.2 – A Internet e o <i>e-commerce</i>	37
2.2.1 – Hipóteses de mercado eletrônico	46
2.2.1.1 – B2C – <i>Business to consumer</i>	46
2.2.1.2 – C2B – <i>Consumer to business</i>	47
2.2.1.3 – C2C – <i>Consumer to consumer</i>	47
2.2.1.4 – B2B – <i>Business to business</i>	47
2.2.1.5 – Modelo de mercado virtual centralizado	51
2.2.1.6 – Modelo de mercado virtual distribuído.....	52
2.3 – A tecnologia virtual no setor automobilístico.....	53
2.4 – O <i>e-commerce</i> , a segurança e a legislação para os usuários da Internet.....	58
2.4.1 – Crimes de invasão de privacidade praticados por <i>hackers</i>	60

2.4.2 – O <i>e-commerce</i> e a legislação fiscal brasileira.....	62
2.5 – Os avanços da Internet e da tecnologia <i>on-line</i> na cadeia de <i>supply chain management</i> do setor automobilístico nacional.....	63
2.5.1 – Histórico de logística	63
2.5.2 – Conceituando e entendendo a evolução da logística empresarial.....	65
2.5.3 – Gestão da rede de suprimentos ou <i>supply chain management</i>	68
2.5.4 – A importância do EDI para a <i>supply chain management</i>	68
2.5.5 – A Internet, a tecnologia <i>on-line</i> e a evolução da <i>supply chain</i> do setor automobilístico brasileiro	70
2.5.6 – A Internet, a indústria automobilística nacional e o canal de distribuição	73
2.5.7 – Os avanços da Internet e da tecnologia <i>on-line</i> na <i>supply chain management</i> da indústria automobilística brasileira	74
2.6 – Internet e tecnologia <i>on-line</i> nos recursos humanos do setor de varejo automobilístico brasileiro	77
2.6.1 – Histórico sobre os recursos humanos nas organizações	77
2.6.2 – A evolução dos recursos humanos nas organizações.....	78
2.6.3 – O setor da distribuição automobilística brasileira e os recursos humanos	79
2.6.4 – Pontos críticos para definir alta performance na rede de concessionárias.....	88
2.6.5 – Os impactos da Internet e da tecnologia <i>on-line</i> nos recursos humanos e o perfil do novo gestor das concessionárias de automóveis.....	89
2.7 – Perspectivas e desafios das empresas virtuais	93
2.8 – Economia digitalizada.....	93
Capítulo 3 – Performance da Internet no varejo automobilístico brasileiro	99
3.1 – Metodologias das pesquisas.....	99
3.1.1 –Tipos de pesquisas	99
3.1.2 –Tratamento dos dados das pesquisas	100
3.1.3 – Limitações do método.....	100
3.1.4 – Universo e amostra das pesquisas.....	100
3.1.5 – Coleta de dados das pesquisas	101
3.1.5.1 – A pesquisa de campo	101
3.1.5.2 – Resultados da pesquisa de campo.....	104

3.1.5.3 – Conclusões da pesquisa de campo	106
3.1.6 – Resultados da pesquisa do jornal O Globo	112
3.1.7 – Resultados da pesquisa	115
Conclusão	116
Referências bibliográficas.....	119

ÍNDICE DE TABELAS

1 – Rede rodoviária nacional em 1930	4
2 – Alguns marcos da indústria automobilística no Brasil nos anos 50	6
3 – Produção de autoveículos 1957 – 1997	10
4 – Fábricas anunciadas na segunda metade da década de 90	16
5 – Produção mundial de autoveículos 1988 – 1997	19
6 – Usuários de serviços <i>on-line</i> nos Estados Unidos da América.....	42
7 – <i>E-commerce versus</i> serviços <i>on-line</i>	42
8 – Avanço do comércio <i>on-line</i> – venda direta ao consumidor pela Internet	48
9 – Quadro comparativo da evolução após surgimento do <i>e-procurement</i>	49
10 – Comparativo de preços: concessionárias <i>versus</i> virtuais.....	57
11 – Demonstrativo de projetos-lei em votação na Câmara e no Senado.....	58
12 – Etapas evolutivas da logística.....	75
13 – Perfil do executivo no mercado globalizado.....	90
14 – Comparativo da economia tradicional <i>versus</i> nova economia	95
15 – Questionários enviados.....	100
16 – Questionários respondidos.....	101
17 – Participação de respostas por estados	102
18 – Perfil das organizações e das pessoas entrevistadas	103
19 – Itens com pontuação acima da média	105
20 – Comparativo dos modelos tradicional de gestão <i>versus</i> PROG	125

ÍNDICE DE FIGURAS

1 – Produção de autoveículos por continente em 1997	20
2 – Modelo de estrutura organizacional taylorista/fordista	21
3 – Desempenho das concessionárias de veículos sobre patrimônio líquido após despesas financeiras	22
4 – Rentabilidade operacional sobre o patrimônio líquido com comparação entre setores.	23
5 – Modelo de funcionamento comercial das concessionárias de veículos automotores	24
6 – Modelo de gestão comercial com a implementação do PROG	27
7 – Modelo de gestão comercial proposta pelo PROG	28
8 – Demonstrativo das comunidades eletrônicas	36
9 – Quadro demonstrativo do funcionamento da Internet no comércio eletrônico	36
10 – Infra-estrutura para o <i>e-commerce</i>	39
11 – Quadro evolutivo do <i>e-commerce</i>	41
12 – Quadro elucidativo do funcionamento do <i>e-commerce</i> público e privado	43
13 – B2C com foco nas vendas	46
14 – B2B com foco nas vendas	48
15 – B2B com foco no produto	49
16 – B2B com foco nas compras	51
17 – Modelo de mercado virtual centralizado	51
18 – Modelo de mercado virtual centralizado para o varejo	52
19 – Modelo de mercado virtual distribuído	53
20 – Quadro demonstrativo de funcionamento do <i>firewall</i>	61
21 – Evolução da <i>supply chain</i> até 1950	70
22 – Evolução da <i>supply chain</i> de 1950 a 1980	71
23 – Evolução da <i>supply chain</i> a partir da década de 80	72
24 – Modelo de gestão <i>Star Model</i>	80
25 – Remuneração no segmento automobilístico	81
26 – Tipos de recompensas segundo Chiavenato <i>versus</i> realidade do ramo automobilístico	83
27 – Sistemas de remuneração	84
28 – Composição da nova economia	97
29 – Funcionamento da nova economia	98

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1 - Fábricas automobilísticas no Brasil	13
2 - Rede de Concessionárias no Brasil por Marca	19
3 – Anunciantes do jornal O Globo de 15/07/2000	112
4 – Perfil dos anunciantes do jornal O Globo de 15/07/2000	113
5 – Anunciantes que divulgaram endereços da <i>home page</i>	113
6 – Anunciantes que divulgaram endereços dos <i>e-mails</i>	114
7 – Anunciantes que divulgaram endereços de <i>home page</i> e <i>e-mails</i>	114
8 – Destaque dado pelos anunciantes	115

ÍNDICE DE ANEXOS

1 – PROG: comparativo de gestão, fases de implantações e impactos.....	125
2 – Pesquisa	134
3 – Resultado da pesquisa aplicada à indústria automobilística	138
4 – Resultado da pesquisa aplicada aos prestadores de serviços do setor automobilístico.....	142
5 – Resultado da pesquisa aplicada aos sindicatos, associações de marcas e federação do setor automobilístico	146
6 – Resultado da pesquisa aplicada aos concessionários do sudeste	149
7 – Resultado da pesquisa aplicada aos concessionários das demais regiões do Brasil	154
8 – Resultado consolidado da pesquisa aplicada aos concessionários.....	158
9 – Resultado consolidado da pesquisa.....	162
10 – Resultado final obtido com a pesquisa	166

Introdução

Este estudo pretende analisar os impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro, baseando-se nas informações contidas na literatura pesquisada e nos resultados da pesquisa de campo realizada para a presente dissertação.

A escolha desse setor como fonte de estudo deve-se ao interesse em melhor compreender os efeitos provocados pelo surgimento de novas tecnologias, bem como as freqüentes e recentes transformações ocorridas.

Para que possamos compreender essas mudanças, será necessário analisarmos os diversos aspectos que, nos últimos tempos, vêm afetando a performance das empresas do segmento do varejo automobilístico, lembrando que estamos diante de mudanças globais e não de fatos isolados de abrangência setorial.

Portanto, devemos analisar as transformações ocorridas no cenário econômico de um mundo mais evoluído e em constantes transformações, passando pelas mudanças ocorridas na logística de produção e distribuição, observando os novos métodos da gestão empresarial e os conseqüentes impactos e desafios dos recursos humanos nas empresas do setor automobilístico nacional.

A pesquisa está dividida em quatro capítulos, nos quais faremos uma abordagem conclusiva no objetivo de proporcionar entendimento sobre cada assunto pesquisado. No primeiro capítulo, analisaremos a distribuição de automóveis no Brasil, em suas diversas fases: do seu surgimento, percorrendo a evolução do setor, aos dias atuais. Faremos também neste capítulo menção das principais mudanças ocorridas no modelo de gestão do segmento do varejo automobilístico brasileiro.

No capítulo seguinte estudaremos a Internet e os seus reflexos na distribuição de veículos automotores no Brasil, em suas diversas modalidades (*e-commerce*, *e-business* etc.).

Analisaremos, ainda, a evolução da cadeia de *supply chain management* do setor automobilístico nacional, a fim de entender de que forma o avanço tecnológico, com a entrada da Internet, pode interferir no setor automobilístico e suas conseqüências para o segmento do varejo.

Recorreremos, ainda, a uma breve análise dos recursos humanos no varejo automobilístico brasileiro, verificando quais os impactos do avanço tecnológico para os profissionais desse segmento. Finalizando o capítulo, faremos uma incursão a respeito da nova economia digital.

No terceiro capítulo serão relatados os resultados da pesquisa de campo sobre a performance da Internet no setor automobilístico brasileiro. Nesse momento, a elaboração e interpretação dos dados da pesquisa realizada serão de extrema valia para comprovar ou não os impactos da Internet no varejo automobilístico nacional. A pesquisa de campo ganha mais importância devido ao fato de a Internet ser incipiente no Brasil, necessitando, então, de material didático capaz de proporcionar, *per se*, análise e entendimento eficaz do cenário atual do segmento do varejo automobilístico nacional.

Finalmente, o último capítulo da presente dissertação refere-se à conclusão dos estudos. Nessa etapa, faremos um resumo conclusivo do que depreendemos ao longo dos tópicos analisados. Esperamos nessa fase da pesquisa reunir todos os elementos necessários à compreensão dos impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro.

Capítulo 1 – A distribuição de veículos automotores no Brasil: de Henry Ford aos dias atuais

1.1 – Evolução histórica

Para compreendermos melhor a história e a evolução da distribuição de veículos no Brasil, convém dividi-la em três fases:

Vamos considerar como *primeira fase* a que vai de 1893 a 1950. A história do automóvel no Brasil iniciou-se com o primeiro carro a rodar em solos nacionais. Estamos falando de uma época em que a economia era eminentemente agrária, lastreada pelo café, a comunicação era precária e, por conseguinte, nada se conhecia acerca da indústria do automóvel no Brasil. A chegada do primeiro carro no Brasil é registrada pela publicação Abril Cultural com a seguinte redação:

... Em uma tarde do ano de 1893, a provinciana cidade de São Paulo, que possuía 200 mil habitantes, iria presenciar uma façanha extraordinária. Uma multidão se aglomera nas ruas do centro e o comércio interrompe suas atividades: na rua Direita, diante das lojas mais elegantes da capital paulista, transita um carro aberto, com quatro rodas de borracha. Era um automóvel a vapor, com fornalha, caldeira e chaminé, levando dois passageiros. O autor da façanha: Henrique Santos Dumont, irmão mais velho daquele que seria o “Pai da Aviação”. Seu desengonçado veículo era um Daimler inglês, de patente alemã, marca que futuramente ficaria conhecida como Mercedes-Benz.

Em 1897, no Rio de Janeiro, o famoso abolicionista José do Patrocínio também saía pelas ruas dirigindo outro veículo a vapor, desta vez, importado da França. O povo carioca assistia, boquiaberto, ao primeiro passeio de automóvel da cidade. Em 1900 Fernando Guerra Duval desfilava em Petrópolis o primeiro carro de motor a explosão a circular no Brasil: um Decauville de seis cavalos, movido à benzina. Abria-se uma nova era (Coleção Nosso Século, 1980. p. 68).

A partir daí, o automóvel no Brasil passou a ter papel preponderante no desenvolvimento da economia nacional, pois veio facilitar as comunicações e o trânsito de pessoas e mercadorias entre os grandes centros de produção agrícola e as zonas de consumo, transformando, assim, o automóvel em um poderoso instrumento de integração. No entanto, uma dura realidade surgiu nesse processo de desenvolvimento: a falta de estradas pavimentadas capazes de dar sustentação a esse processo de integração (Fenabrave, 1998, p. 15). É o que podemos depreender do quadro a seguir:

Tabela 1 – Rede rodoviária nacional em 1930

Rede rodoviária nacional em 1930						
Trechos rodoviários segundo o tipo de leito (KM)						
Extensão total das estradas de rodagem	Concreto	Concreto asfaltado	Macadame	Pedra britada	Terra melhorada	Terra não melhorada

Fonte: Coleção Nosso Século (1910-1930). Abril Cultural, São Paulo, 1980. p. XVIII.

Apesar disso, o crescimento da frota nacional de automóveis acontecia rapidamente, visto que em 1920 essa frota contava com 30 mil veículos e, em 1930, totalizava 250 mil veículos (Fenabrave, 1998, p. 15).

Esse veloz aumento da frota nacional motivou o governo do presidente Washington Luís¹ a priorizar os investimentos em construção, manutenção e pavimentação das rodovias nacionais, ficando o seu governo conhecido pelo seguinte slogan: “*Governar é Abrir Estradas*” (Fenabrave, 1998, p. 14).

¹ Washington Luiz Pereira de Souza, presidente do Brasil no período de 15/11/1926 a 24/10/1930.

Apesar do crescimento acelerado e contínuo da frota nacional, os veículos eram importados por agentes representantes da indústria automobilística, pois naquela ocasião não havia fábrica de automóveis no Brasil. Os agentes ou representantes eram pessoas de grande prestígio na sociedade do eixo Rio de Janeiro/São Paulo, locais onde se concentravam a importação e distribuição de veículos no Brasil.

Inicialmente, os automóveis eram importados por unidade completa, ou seja, chegavam completamente montados (em plenas condições de uso). Posteriormente, com o aumento da demanda, os veículos passaram a ser importados pelo sistema CKD – *Completely Knocked Down* (“completamente desmontado”), sistema pelo qual o automóvel era importado por partes (lotes de peças e componentes) para, posteriormente, ser montado. Tal processo deu uma nova dinâmica às importações de veículos por ser mais eficaz tecnicamente e mais compensador sob o ponto de vista financeiro.

O sucesso do sistema CKD motivou o desenvolvimento de outras áreas do setor, como a instalação no país da indústria de autopeças e das montadoras de automóveis, bem como o desenvolvimento de mão-de-obra qualificada para o setor, condição *sine qua non* para que os agentes pudessem passar a oferecer serviços de assistência técnica a seus clientes (Fenabrave, 1998. p. 17).

Com o crescimento da economia do país, o automóvel passou a integrar a vida do cidadão brasileiro, no entanto, havia alguns objetivos a serem alcançados. Um deles era a produção de automóveis e caminhões 100% nacionais. A primeira tentativa de fabricar o primeiro veículo no Brasil ocorreu em 1941, com a fundação da Companhia Siderúrgica Nacional (Fenabrave, 1998. p. 18).

Como o objetivo era construir motores para aviões da força aérea brasileira, a Companhia Siderúrgica Nacional foi transformada, após a Segunda Grande Guerra, na Fábrica Nacional de Motores – FNM ou Fenemê. O projeto não obteve o sucesso esperado porque a empresa (FNM) teve diversos problemas financeiros, sendo negociada várias vezes, sem conseguir produzir o primeiro veículo nacional. É bem verdade que a crise mundial provocada pela Segunda Grande Guerra foi um dos grandes obstáculos para o sucesso do projeto brasileiro de fabricação do carro 100% nacional.

Em uma *segunda fase*, que vai de 1950 até o início de 1990 – período marcado pelos mais importantes acontecimentos para o sucesso da indústria de veículos nacional –, houve a instalação das fábricas dos grandes produtores mundiais no Brasil (Ford, General Motors, Volkswagen e Fiat) e as conseqüentes transformações na distribuição automobilística nacional.

O marco do processo evolutivo em busca do carro 100% nacional deu-se em 1950, com a Volkswagen começando a montar veículos no Brasil, embora ainda utilizando componentes importados da Alemanha, o VW Sedan – o popular “fusca”. A Brasmotor passou, a partir dessa data, a ter os direitos de representação da marca no mercado doméstico. Houve vários outros importantes acontecimentos para a indústria automobilística nacional na década de 50, dentre os mais importantes citamos as seguintes:

Tabela 2 – Alguns marcos da indústria automobilística no Brasil nos anos 50

Alguns marcos da indústria automobilística no Brasil nos anos 50	
1953	Fundação da Volkswagen do Brasil atrai ao país diversos fabricantes de autopeças.
1956 (Maio)	Criação do GEIA ² , com o objetivo de coordenar a implantação da indústria automobilística no Brasil.

² GEIA – “Grupo Executivo da Indústria Automobilística”, criado em 16/06/1956, para estabelecer normas de fabricação de automóveis no Brasil.

1956	Criação da Anfavea – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores.
1958	O <i>Sedan-Turismo</i> , da DKW-Vemag, é apresentado durante o desfile da bandeira automobilística. Tratava-se do primeiro automóvel de passeio fabricado no país, com 50% das peças nacionalizadas.

Fonte: Anfavea, 1998, p. 20.

Ao final da década de 50, a indústria automobilística nacional deixava de ser um sonho, pois além de continuar a progredir velozmente (saiu de 30.542 unidades em 1957 para 145.584 em 1961), o índice de nacionalização e a modernização dos automóveis aumentaram acima do esperado (Fenabrave, 1998, p. 27).

Como consequência desse desenvolvimento de *market-share*³, houve ligeiro crescimento do número de representantes ou agentes da fábrica, com vistas a dar vazão à demanda crescente do mercado brasileiro. Esse movimento forçou uma revisão dos contratos de representação, que penalizavam, muitas vezes, os representantes, mantendo os interesses dos fabricantes preservados a qualquer custo (Fenabrave, 1998, p. 27).

Sentindo-se sufocados com as cláusulas severas e até injustas dos contratos de concessão, os representantes organizaram-se para proteger os interesses patrimoniais de suas organizações, daí o surgimento de uma nova rede de distribuição de veículos automotores – os concessionários de veículos. Para representá-la foi criada a ACOVESP – Associação dos Concessionários de Veículos de São Paulo, com a seguinte missão:

...Reunir parte da nova categoria econômica com objetivos imediatos de definir as responsabilidades do setor, diferenciar os concessionários dos revendedores do mercado paralelo, prestar assistência jurídica, comercial e técnico-financeira a seus associados

³ Termo utilizado para referir-se ao volume de participação de mercado de um determinado produto.

e, principalmente, representar e defender os interesses da categoria junto às fábricas e ao governo (Fenabreve, 1998, p. 29).

No início da década de 60, com o país em crise, culminando com o golpe militar de 64, o consumo de bens duráveis, em especial de veículos automotores, foi afetado, forçando a rede de distribuidores de veículos a usar a criatividade para extinguir os excessos de estoques e manter a expectativa de crescimento do volume de unidades vendidas.

A saída encontrada e considerada a grande descoberta da época foi a criação de consórcios, que teve o primeiro grupo formado em setembro de 1962 (Abac-Sinac, v. 1, 1999, p.6) como instrumento de autofinanciamento baseado na coleta antecipada de poupança popular, o que foi um sucesso para o escoamento paulatino da produção de veículos automotores.

Já a partir da segunda metade da década de 60, a história modificou-se radicalmente e o setor automobilístico, mais uma vez, foi revitalizado, apresentando crescimento médio de aproximadamente 13% no biênio 66/67 graças aos seguintes fatores impactantes:

- “Organização financeira do governo, com severa reforma econômica;
- Reação econômica nacional impulsionada pelo aumento da renda nacional e incremento do crédito ao consumidor;
- Acesso ao crédito (com baixos custos) no exterior;
- Grande aceitação do consórcio pelos consumidores (em 1967 reuniram 760 mil consorciados espalhados pelo Brasil)” (Fenabreve, 1998, p. 30).

A partir daí, a rede de distribuição deu uma guinada através da transformação da associação de representatividade regional, em uma associação de abrangência nacional. Surgiu então a Abrave – Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos, cuja missão foi assim definida:

Aos objetivos básicos herdados da Acovesp, somam-se outros ainda mais ambiciosos: aproximar os concessionários de todo o país, possibilitando, assim, a troca de idéias, de informações e uma

ação conjunta na solução dos problemas que afetam a categoria; esclarecer a opinião pública sobre as funções econômicas e sociais dos distribuidores; criar planos de financiamento aos consumidores, certamente bons para as vendas; promover cursos técnicos, formadores de mão-de-obra especializada para as oficinas e melhorar o atendimento ao público em todos os seus níveis (Fenabreve, 1998, p. 31).

Essa segunda metade da década de 60 foi muito favorável para o setor automobilístico nacional, que ficou conhecido como o “milagre brasileiro”, dando início aos chamados “anos de ouro” da indústria do setor, adentrando a década de 70. Nesta ocasião, o PIB brasileiro registrou crescimento da ordem de 11% a/a (Fenabreve, 1998, p. 43). A indústria, maior responsável por esse desenvolvimento, cresceu acima dos 14% e a indústria de bens duráveis, em especial a de automóveis, registrou crescimento da ordem de 25% – a produção de veículos saltou de 280 mil unidades em 1967 para 905 mil em 1974 (vide tabela 03).

O indicador de crescimento contabilizado pela economia nacional só podia ser comparado às economias dos países do chamado “primeiro mundo”. Esse favorável crescimento foi ressaltado pelo presidente Médice⁴ com o seguinte slogan: “*ninguém segura este país*” (Fenabreve, 1998, p. 43-4).

O rápido desenvolvimento econômico provocou no início da década de 70 outras importantes conquistas para o setor de distribuição de veículos automotores, dentre as quais merece destaque a criação das associações de representação de classe, que tinha como objetivo discutir os problemas do relacionamento da produção e da distribuição. A primeira associação a ser criada (em 1972) foi a Assobrav – Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen, constituída por representantes da rede de concessionários Volkswagen –, cuja liderança de mercado era absoluta, com 60% de *market-share* (Fenabreve, 1998, p. 45).

Outro evento não menos importante também ocorreu nos primeiros anos da década de 70: a criação da primeira entidade sindical do setor automobilístico – o Sindicato do Comércio

Varejista de Veículos no Estado de São Paulo, dando, assim, uma nova dinâmica ao relacionamento das redes de concessionários com os seus colaboradores.

Como último acontecimento no final da primeira metade da década de 70, ocorreu a criação de uma associação de âmbito continental que reuniu entidades defensoras da emergente categoria econômica dos distribuidores de veículos automotores. Foi assim constituída, em julho de 1974, a ALLADA – Associação Latino-Americana de Distribuidores de Veículos Automotores, congregando entidades de sete países: Argentina, Bolívia, Brasil, Honduras, México, Uruguai e Venezuela. Essa associação tinha como objetivo a:

Troca de experiências entre entidades co-irmãs, fundadas sobre os mesmos princípios e que enfrentavam dificuldades diferentes (Fenabrave, 1998, p. 46).

No entanto, havia por parte da rede de distribuição automobilística nacional uma meta ainda maior a ser alcançada. Era a criação de uma lei que pudesse regulamentar os direitos dos consumidores brasileiros de veículos automotores. Essa lei viria dar respaldo aos contratos existentes entre as concessionárias de veículos automotores e os respectivos fabricantes, cabendo, em primeiro plano, à Assobrav apresentar proposta de projeto-lei. No entanto, por ser tema de interesse de toda a categoria, o assunto foi conduzido pela Abrave, incumbindo-se o seu presidente – o advogado Renato Ferrari, de redigi-lo, em 1975 (Fenabrave, 1998, p. 46).

A elaboração do referido projeto-lei contou com pareceres importantes, como o do jurista Miguel Reale. Apesar dos esforços, o projeto foi vetado pelo então presidente Ernesto Geisel⁵, em 21 de outubro de 1978. Ainda assim, na transição do governo Geisel para o governo do General João Batista Figueiredo, a Abrave conseguiu, mais uma vez, mobilizar a atenção dos governantes, desta vez através do chefe do gabinete civil, general Golbery do Couto e Silva⁶ (Fenabrave, 1998, p. 52).

⁴ Emílio Garrastazu Médici, Presidente do Brasil no período de 30/10/1969 a 15/03/1974.

⁵ Presidente do Brasil no período de 15/03/1974 a 15/03/1979.

⁶ Chefe do Gabinete da Casa Civil na transição do governo de Ernesto Geisel para João Batista de Figueiredo (1979).

A Anfavea também apresentou um projeto de lei, mas este defendia os interesses da indústria automobilística. Como a Abrave tinha que rever o projeto inicial (até para evitar dois projetos relativos ao mesmo tema), surgiu um novo projeto, o qual foi redigido conjuntamente por representantes da indústria e dos concessionários de veículos automotores (Fenabrave, 1998, p. 47-8).

Com várias alterações, o projeto-lei inicial foi, em 26 de novembro de 1979, sancionado pelo poder executivo, dando origem à lei nº 6729 – Lei Renato Ferrari, selando um antigo objetivo da rede de distribuição de veículos automotores do Brasil (Fenabrave, 1998, p. 53).

A década de 80, ao contrário da anterior, foi marcada por uma retração do segmento automobilístico. Houve grandes crises, ora pela abertura política – articulação da saída dos militares do poder, ora pelo agravamento da situação econômica nacional – deflagrada pela crise do petróleo e aprofundada pelas consequências da guerra Irã *versus* Iraque. Outro fator de agravo do cenário econômico foi a moratória mexicana, cujos reflexos atingiram diretamente a nossa economia, uma vez que os empresários externos ficaram inseguros com relação à capacidade de reação da economia brasileira.

Ainda, registrou-se o corte de investimentos públicos e privados, dadas as altíssimas taxas de juros que penalizavam os setores da economia nacional, em especial os de bens duráveis, forçadas pelas altas taxas de inflação. Para tentar minimizar os impactos da crise energética, o país lançou o projeto Pró-álcool (setembro de 1979), incentivando a substituição da produção de carros à gasolina por carros a álcool, o que, a rigor, não produziu os resultados esperados em um primeiro momento em função da baixa aceitação desse produto por parte dos consumidores (Fenabrave, 1998, p. 59).

Os efeitos da crise foram catastróficos para o setor automobilístico, que passou a ter seus preços controlados pelo governo, o qual, por sua vez, alegou necessidade de controle inflacionário. Como resultado, em 1981 a produção nacional de veículos representou apenas 67% do que fora produzido no ano anterior (vide tabela 03).

Tabela 3 – Produção de Autoveículos 1957 – 1997

5.1.1 Produção de autoveículos - 1957/1997*Vehicle production - 1957/1997*

Unidades/Units

ANO YEAR	AUTOMÓVEIS CARS			COMERCIAIS LEVES LIGHT COMMERCIALS				COMERCIAIS PESADOS HEAVY COMMERCIALS			TOTAL GERAL GRAND TOTAL
	PASSEIROS PASSENGER CARS	USO MISTO STATION WAGONS	TOTAL TOTAL	CAMIONETAS USO MISTO VANS	UTILITÁRIOS JEEPS	CAMIONETAS DE CARGA PICK-UPS	TOTAL TOTAL	CAMINHÕES TRUCKS	ÔNIBUS BUSES	TOTAL TOTAL	
1957	-	1.166	1.166	490	9.164	1.217	10.871	16.259	2.246	18.505	30.542
1958	2.189	1.642	3.831	7.504	14.273	4.703	26.480	26.998	3.674	30.672	60.983
1959	11.963	2.532	14.495	15.793	18.083	8.083	41.959	36.657	3.003	39.660	96.114
1960	37.818	4.801	42.619	19.195	19.514	10.026	48.735	37.810	3.877	41.687	133.041
1961	54.978	5.227	60.205	24.439	17.621	12.826	54.886	26.891	3.602	30.493	145.584
1962	75.102	8.774	83.876	25.969	22.247	19.432	67.648	36.174	3.496	39.670	191.194
1963	87.474	7.290	94.764	27.449	13.432	14.516	55.397	21.556	2.474	24.030	174.191
1964	98.420	6.290	104.710	27.441	11.853	15.209	54.503	21.790	2.704	24.494	183.707
1965	108.573	5.199	113.772	24.323	9.496	12.637	46.456	21.828	3.131	24.959	185.187
1966	122.101	6.720	128.821	28.607	14.426	17.702	60.735	31.098	3.955	35.053	224.609
1967	132.185	7.075	139.260	30.272	8.140	16.009	54.421	27.141	4.665	31.806	225.487
1968	161.500	3.545	165.045	36.594	7.328	23.062	66.984	40.642	7.044	47.686	279.715
1969	237.733	6.646	244.379	34.567	5.193	23.313	63.073	40.569	5.679	46.248	353.700
1970	249.913	57.002	306.915	35.518	4.723	26.487	66.728	38.388	4.058	42.446	416.089
1971	342.646	57.217	399.863	37.054	5.663	31.123	73.840	38.868	4.393	43.261	516.964
1972	415.164	55.891	471.055	43.316	5.534	43.479	92.329	53.557	5.230	58.787	622.171
1973	467.575	96.427	564.002	47.354	6.563	56.893	110.810	69.202	6.362	75.564	750.376
1974	531.844	159.466	691.310	52.649	7.510	66.776	126.935	79.413	8.262	87.675	905.920
1975	524.204	188.322	712.526	54.450	7.346	67.099	128.895	78.688	10.126	88.814	930.235
1976	526.944	238.347	765.291	57.687	7.010	60.673	125.370	83.891	12.059	95.950	986.611
1977	464.505	267.855	732.360	37.627	3.019	32.991	73.637	101.368	13.828	115.196	921.193
1978	492.488	378.682	871.170	41.514	5.321	45.400	92.235	86.269	14.340	100.609	1.064.014
1979	483.444	428.574	912.018	41.002	5.770	63.293	110.065	93.051	12.832	105.883	1.127.966
1980	470.266	462.886	933.152	34.360	5.631	75.549	115.540	102.017	14.465	116.482	1.165.174
1981	343.208	242.626	585.834	17.096	2.856	85.354	105.306	76.350	13.393	89.743	780.883
1982	357.792	314.797	672.589	23.214	3.100	103.883	130.197	46.698	9.820	56.518	859.304
1983	425.866	322.505	748.371	14.306	1.636	90.456	106.398	35.487	6.206	41.693	896.462
1984	381.273	298.113	679.386	15.497	1.107	112.826	129.430	48.497	7.340	55.837	864.653
1985	444.628	314.513	759.141	16.331	1.512	116.570	134.413	64.769	8.385	73.154	966.708
1986	478.293	336.859	815.152	14.235	2.867	128.316	145.418	84.544	11.218	95.762	1.056.332
1987	396.315	287.065	683.380	13.395	3.134	132.318	148.847	74.205	13.639	87.844	920.071
1988	394.641	387.770	782.411	21.095	2.747	172.266	196.108	71.810	18.427	90.237	1.068.756
1989	312.689	418.303	730.992	17.641	2.425	184.942	205.008	62.699	14.553	77.252	1.013.252
1990	267.482	395.602	663.084	17.258	1.775	165.721	184.754	51.597	15.031	66.628	914.466
1991	292.930	412.373	705.303	11.999	1.655	168.955	182.609	49.295	23.012	72.307	960.219
1992	338.322	477.637	815.959	16.085	384	185.122	201.591	32.025	24.286	56.311	1.073.861
1993	391.609	708.669	1.100.278	25.495	265	198.627	224.387	47.876	18.894	66.770	1.391.435
1994	366.789	881.984	1.248.773	38.967	231	211.846	251.044	64.137	17.435	81.572	1.581.389
1995	270.628	1.026.939	1.297.467	43.975	247	195.177	239.399	70.495	21.647	92.142	1.629.008
1996	245.166	1.213.410	1.458.576	67.740	244	211.713	279.697	48.712	17.343	66.055	1.804.328
1997	253.303	1.424.555	1.677.858	65.263	320	240.962	306.545	63.744	21.556	85.300	2.069.703

Fonte: Anuário Anfavea, 1998, p. 61.

Entretanto, em 1984 registrou-se queda do preço internacional do petróleo, porém, houve também redução nas importações de combustível, em parte devido às vendas crescentes dos veículos a álcool (em 1993 registraram-se 592.848 unidades produzidas). Convém esclarecer que o carro a álcool era apenas um paliativo, pois a situação econômica nacional continuava agravante; a inflação contabilizada em 1984 foi de 223% e em 1986 já

alcançava os 300% ao ano (Fenabreve, Relatório de Pesquisa Histórica, São Paulo, 1998, p. 46).

Na segunda metade da década de 80, com o país sob direção de um governo civil, o presidente José Sarney⁷, empossado em 1985, apresentou um novo quadro para o setor automobilístico, como forma de combater a inflação (que em 1986 já alcançaria o índice de 300% ao ano) e retomar o crescimento econômico nacional, através de choques econômicos heterodoxos. O primeiro deles foi o Plano Cruzado⁸, implantado em fevereiro de 1986, que tinha como pilares o congelamento de preços, reajuste de salários, limite de crédito ao consumidor, a proibição de *leasings* para pessoas físicas, diminuição de prazos dos consórcios etc. (Abac-Sinac, v.1, 1999, p. 19-22).

Como consequência imediata houve a retomada do poder aquisitivo dos consumidores, pois com os preços congelados houve uma explosão da demanda, enquanto a produção mantinha-se nos patamares anteriores ou até diminuía em alguns casos. Nesse momento, alguns concessionários ignoraram os apelos da cidadania e passaram a adotar a lei da procura, cobrando ágios da população. Essa prática obrigou o setor de distribuição a adotar medidas de controle sobre a rede de concessionários, a fim de evitar risco de relacionamento com o governo, que significaria comprometer as conquistas obtidas até aquele momento (Fenabreve, 1998, p. 64-6).

Posteriormente à situação, em julho de 1986 o segmento teve suas vendas reduzidas em função da taxa compulsória imposta pelo governo sobre as vendas de automóveis e, para piorar, em seguida – no Plano Cruzado II⁹, houve aumento de todas as tarifas públicas e impostos sobre produtos industrializados. A partir daí as vendas e produção despencaram, chegando, em 1990, a contabilizar queda de cem mil veículos em relação ao ano anterior (vide tabela 03).

Finalmente em 1989, a Abrave transformou-se em uma federação, sua denominação passou a ser Fenabreve – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, cuja missão seria a de modernizar e realinhar a atuação da entidade cuja representação tornava-se

⁷ Presidente do Brasil no período de 15/03/1985 a 15/03/1990.

⁸ Editado pelo decreto-lei n.º 2.284 de 10/03/1986.

⁹ Editado pela lei n.º 7.730 de 31/01/1989.

mais forte com o crescimento do mercado nacional. Contudo, uma outra realidade passaria a incomodar o setor: a defasagem da indústria automobilística nacional, que, apesar de ter colaborado de forma importante para o desenvolvimento do parque fabril nacional em épocas passadas, encontrava-se em uma situação limite, incapaz de oferecer produtos com qualidade compatíveis com os oferecidos nos países desenvolvidos.

Essa defasagem tecnológica foi provocada pela falta de investimentos das montadoras aqui instaladas, pois sendo pressionadas pela concorrência japonesa em seus países de origem priorizaram os investimentos para as suas matrizes. Como consequência, as montadoras ofereciam ao mercado nacional, produtos de qualidade inferior por preços muitas vezes superiores aos encontrados no mercado externo (Fenabrave, 1998, p. 67-9).

Por outro lado, os fabricantes de autopeças amargavam a crise do setor e reivindicavam aumentos dos preços. A falta de acordo ocasionou inúmeras greves de fornecimento de peças, chegando, em 1989, a provocar paralisação de toda a produção nacional de veículos.

Após algumas investigações, observou-se que o setor tinha necessidade de abertura do mercado automotivo brasileiro às importações, a fim de eliminar as iniciativas de controle governamental e deixar o setor ser regulado pela lei de mercado (Fenabrave, 1998, p. 69-71).

A *terceira fase* iniciou-se em 1990, marcada pela abertura e modernização econômica do país realizadas pelo presidente Fernando Affonso Collor de Mello¹⁰, que, ao ser empossado em março de 1990, lançou a Medida Provisória – Plano Collor I¹¹, visando à redução do papel do Estado na economia, com a consequente queda da reserva de mercado para o setor automobilístico (Abac-Sinac, v.1, 1999, p. 31-3). O novo plano tinha sob foco a reforma da indústria automobilística, tanto assim que o presidente Collor, levou a público sua insatisfação com a qualidade dos automóveis aqui fabricados, usando a expressão “carroças” para referir-se à frota nacional (Fenabrave, 1998, p. 75-6).

O plano Collor I teve reflexo direto sobre o setor automobilístico, pois houve retenção da poupança popular, demissões nas empresas do segmento e o consequente acirramento nas

¹⁰ Presidente do Brasil no período de 15/03/1990 a 29/12/1992.

¹¹ Plano editado no governo do Presidente Collor de Mello, Lei nº 8.024, de 02/04/1990.

relações empresa *versus* sindicato, em especial na indústria automobilística. A equipe econômica do governo não se limitou a atuar junto à indústria, pois entendiam também que a rede de distribuição gozava de privilégios à medida que contava com a proteção da lei 6729 – Renato Ferrari, a qual garantia reserva de mercado para as concessionárias.

Apesar dos grandes esforços da Fenabrave para preservar a íntegra da Lei 6729, houve uma enorme pressão do governo, culminando com a alteração de sete artigos, sendo um revogado, dando, assim, origem a uma nova Lei, a de nº 8.132, que, em sua essência, preservava o equilíbrio contratual (Fenabrave, 1998, p.78).

Em 1992, objetivando garantir empregos e evitar pesadas perdas salariais, já que os produtos importados começaram a chegar e oferecer sérios riscos à indústria nacional, todas as entidades do setor automobilístico reuniram-se em busca de racionalizar os destinos do setor. Formalizou-se então, um acordo junto às câmaras setoriais do governo, onde cada parte comprometer-se-ia a ceder em algum ponto.

As indústrias de veículos e autopeças asseguraram investir para modernizar o parque industrial e evitar demissões. O governo, por sua vez, reduziu a carga tributária, incentivou a produção dos “carros populares”¹², permitiu o crescimento dos consórcios e aumento do crédito direto ao consumidor; já os concessionários reduziram suas margens em 2,5%. Esse acordo alavancou a produção de carros, que chegou a mais de um milhão de veículos no ano seguinte ao acordo (vide tabela 03).

Os esforços para colocar a indústria nacional nos trilhos do desenvolvimento, garantindo produção de veículos com preços e qualidades internacionais – a fim de que esses pudessem ser exportados – foram finalmente contemplados no acordo firmado com as câmaras setoriais (Fenabrave, 1998, p. 82). Em fevereiro de 1993, mais uma vez o resultado foi um significativo aumento da produção, tendo a indústria nacional, em 1994, superado 1,5 milhão de veículos produzidos, um recorde histórico na produção nacional (vide tabela 03).

¹² Expressão utilizada para referir-se a carros de até 1000 cilindradas que tiveram os preços reduzidos para o consumidor graças ao subsídio de impostos.

Em 1995, com o recém-eleito Presidente da República Fernando Henrique Cardoso¹³, as importações de carros ficaram a cada dia mais representativas (de seis mil, em 1990, para 450 mil em 1995). Simultaneamente, outros fabricantes demonstraram interesse em realizar novos investimentos no país.

Em 1995, com o recém-eleito Presidente da República Fernando Henrique Cardoso¹⁴, as importações de carros ficaram a cada dia mais representativas (de seis mil, em 1990, para 450 mil em 1995). Simultaneamente, vários fabricantes anunciaram novos investimentos no país, conforme tabela a seguir:

Tabela 4 – Fábricas anunciadas na segunda metade da década de 90

Nº	Fabricante	Cidade	Estado	Produto
01	Chrysler	Campo Largo	Paraná	Comerciais leve
02	Chrysler/BMW	Campo Largo	Paraná	Motores
03	Fiat Automóveis	Betim	Minas Gerais	Motores
04	Fiat Automóveis	Sete Lagoas	Minas Gerais	Comerciais leves
05	Ford	Camaçari	Bahia	Automóveis
06	General Motors	Mogi das Cruzes	São Paulo	Componentes estampados
07	General Motors	Gravataí	Rio Grande do Sul	Automóveis
08	Honda	Sumaré	São Paulo	Automóveis
09	International	Caxias do Sul	Rio Grande do Sul	Caminhões
10	Mercedes-Benz	Juiz de Fora	Minas Gerais	Automóveis

¹³ Presidente do Brasil de 01/01/1995 aos dias atuais.

¹⁴ Presidente do Brasil de 01/01/1995 aos dias atuais.

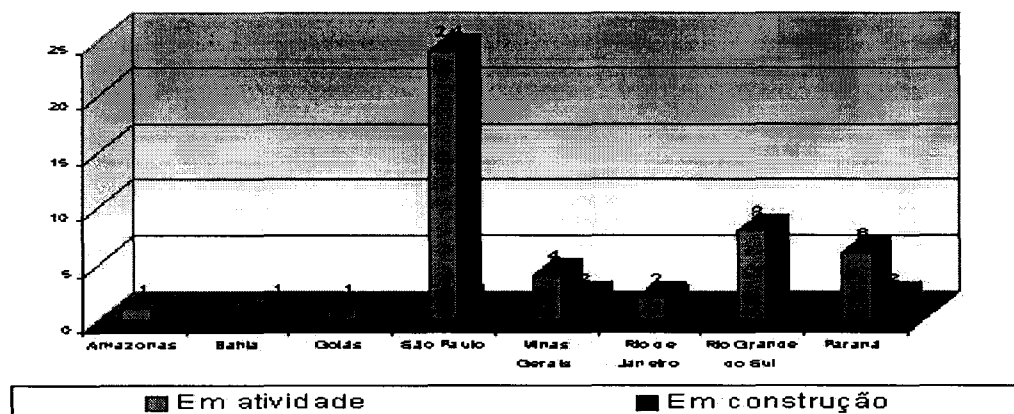
11	Peugeot Citroën	Porto Real	Rio de Janeiro	Automóveis
12	Renault	São José dos Pinhais	Paraná	Automóveis
12	Renault	São José dos Pinhais	Paraná	Motores
13	Renault/Nissan	São José dos Pinhais	Paraná	Comerciais leves
14	Toyota	Indaiatuba	São Paulo	Automóveis
15	Volkswagen	São Carlos	São Paulo	Motores
16	Volkswagen	Resende	Rio de Janeiro	Caminhões e Ônibus
17	Volkswagen/Audi	São José dos Pinhais	Paraná	Automóveis
18	Volvo	Curitiba	Paraná	Cabines e motores para caminhões.
19	MMC Automóveis (licenciada Mitsubishi Motors)	Catalão	Paraná	Comerciais leves (Pick- up L200)

Fonte: Anuário Anfavea, 2000, p. 30.

Os investimentos da Indústria automobilística no Brasil na segunda metade da década de noventa, superou o montante de dez bilhões de dólares, quantia superior a todo o investimento do mesmo segmento no período de 1980 a 1995.

O Brasil atualmente conta com quarenta e seis fábricas automobilísticas em atividade e sete em construção. São Paulo detém a liderança com vinte e quatro fábricas, seguido por Rio Grande do Sul com oito, e o Paraná com seis, conforme gráfico a seguir:

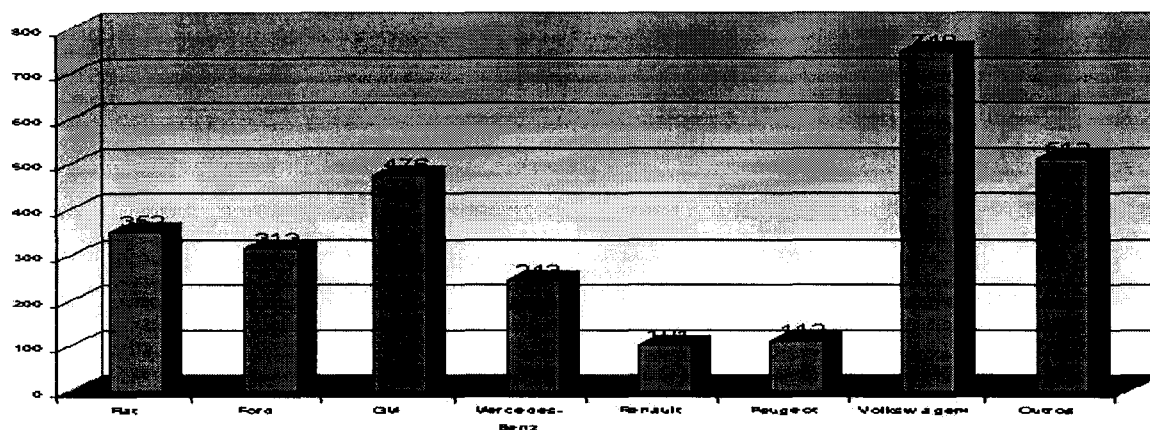
Gráfico 1 - Fábricas automobilísticas no Brasil



Fonte: Anuário Anfavea, 2000, p. 26.

As fábricas, citadas na figura anterior, são compostas por dezessete diferentes marcas e sustentam uma rede de quase três mil concessionárias, conforme gráfico a seguir:

Gráfico 2 - Rede de Concessionárias no Brasil por Marca



Fonte: Anuário Anfavea, 2000, p. 34.

O setor automobilístico nacional possui a nona maior frota do mundo, com mais de dezoito milhões de autoveículos em circulação no país (anuário Anfavea, 2000, p. 125).

A indústria nacional não parou de crescer, em 1997 contabilizou um novo recorde histórico: foram produzidos mais de dois milhões de veículos, colocando o Brasil como o 8º maior produtor de automóveis do mundo, à frente de importantes países como China, Itália e Reino Unido (vide tabela 5).

Tabela 5 – Produção Mundial de Autoveículos 1988 – 1997

1.3 Produção mundial de autoveículos - 1988/1997 Worldwide vehicle production - 1988/1997										
	Mil unidades/Thousand units									
COUNTRY	1988	1989	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997
Estados Unidos/USA	11.214	10.874	9.783	8.811	9.554	10.898	12.263	11.985	11.799	12.119
Japão/Japan	12.700	13.026	13.487	13.245	12.499	11.228	10.554	10.196	10.347	10.976
Alemanha/Germany	4.625	4.852	4.977	5.034	5.194	4.032	4.356	4.667	4.843	5.023
Coreia do Sul/South Korea	1.084	1.129	1.322	1.498	1.730	2.050	2.312	2.526	2.813	2.818
Frância/France	3.698	3.920	3.769	3.611	3.768	3.156	3.558	3.475	2.391	2.581
Canadá/Canada	1.949	2.002	1.921	1.888	1.961	2.248	2.321	2.420	2.397	2.570
Espanha/Spain	1.866	2.046	2.053	2.082	2.123	1.768	2.142	2.334	2.412	2.561
BRASIL/BRAZIL	1.069	1.013	914	960	1.074	1.391	1.581	1.629	1.804	2.070
Reino Unido/UK	1.544	1.826	1.566	1.454	1.540	1.569	1.695	1.765	1.920	1.931
Itália/Italy	2.111	2.221	2.121	1.878	1.686	1.277	1.534	1.667	1.545	1.817
China/China	647	587	509	709	1.062	1.297	1.353	1.453	1.470	1.578
México/Mexico	505	629	804	961	1.051	1.080	1.123	937	1.226	1.362
Índia/India	312	337	364	355	320	372	475	636	686	670
Suécia/Sweden	484	466	410	345	357	337	435	490	463	480
Argentina/Argentina	164	128	100	139	262	342	409	285	313	446
Bélgica/Belgium	399	388	385	338	314	405	480	488	438	431
Taiwan (Formosa)/Taiwan	281	329	352	397	423	405	423	406	366	381
Rep. Tcheca/Czech Rep.	218	243	238	198	217	229	180	216	272	369
Austrália/Australia	347	358	384	293	209	311	327	332	325	349
Outros/Others	995	1.013	978	680	1.051	771	865	1.024	1.536	1.680
TOTAL/TOTAL	48.359	49.248	48.554	46.928	48.088	46.785	49.500	50.008	50.427	53.403

Sources: Aams, Anfavea, Anfia, CCFA, Oica.

1. Os dados não incluem montagem de veículos.

2. Os dados de 1996 foram revisados.

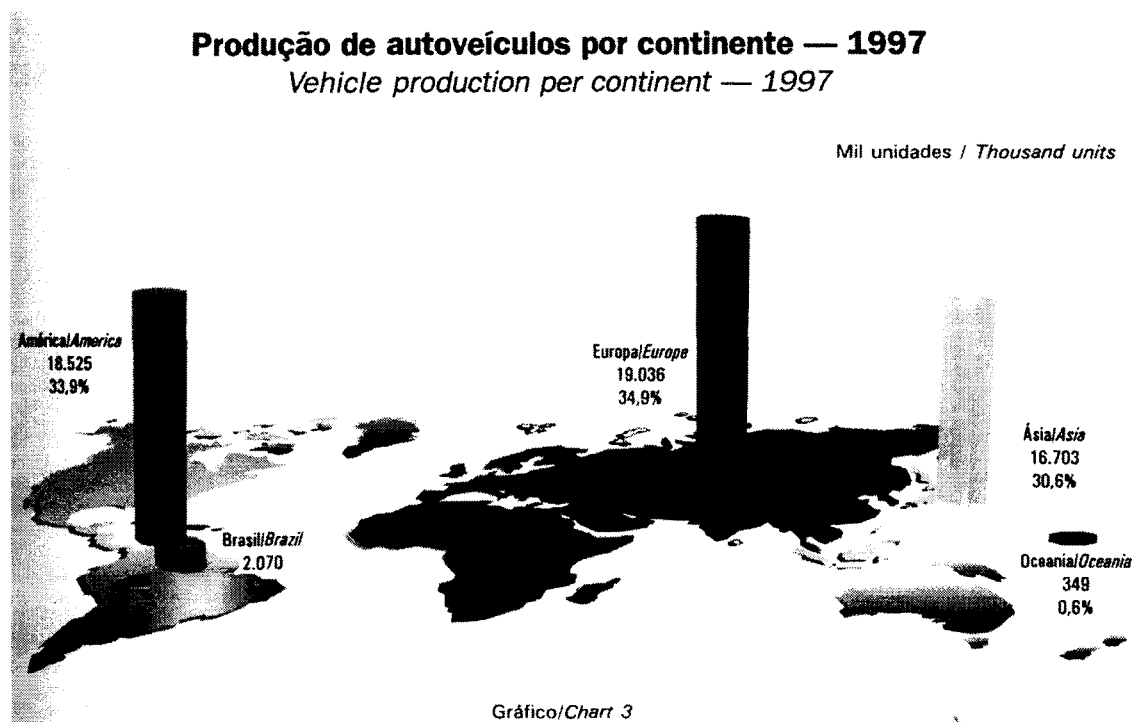
3. Os dados da Alemanha até 1990 se referem à Alemanha Ocidental. A partir de 1991 os dados dizem respeito à Alemanha reunificada.

4. Os dados da CEI são a partir de 1991. Antes, se referem à URSS.

5. Nos dados sobre a França, a partir de 1996, foi realizada padronização de metodologia pela CCFA.

Fonte: Fenabrave, 1998, p. 23.

Figura 3 – Produção de Autoveículos por Continente em 1997



Fonte: Fenabrave, 1998, p. 23.

O fruto dessa transformação foi o surgimento de um novo negócio, cuja semelhança com o anterior era somente a estrutura física da concessionária. O progresso maior deu-se porque antes, a visão do negócio de automóveis era voltada para as técnicas de produção e, com a abertura do mercado, passou a ter como princípio à busca pela satisfação dos consumidores. Assim, as concessionárias de automóveis passaram a ter uma nova modelagem organizacional, cuja estrutura apoiou-se na prospecção e fidelização de clientes dispostos a comprar seus produtos e serviços.

1.2 – A modelagem organizacional da concessionária na era da Internet

Para entendermos os impactos da Internet no varejo automobilístico nacional, talvez tenhamos que, primeiro, compreender o funcionamento das organizações que atuam diretamente nesse segmento mercadológico. Dessa forma, passamos a evidenciar os estudos sobre a modelagem organizacional das concessionárias de veículos automotores no Brasil. Para tanto, recorreremos às pesquisas literárias e relataremos um caso concreto que

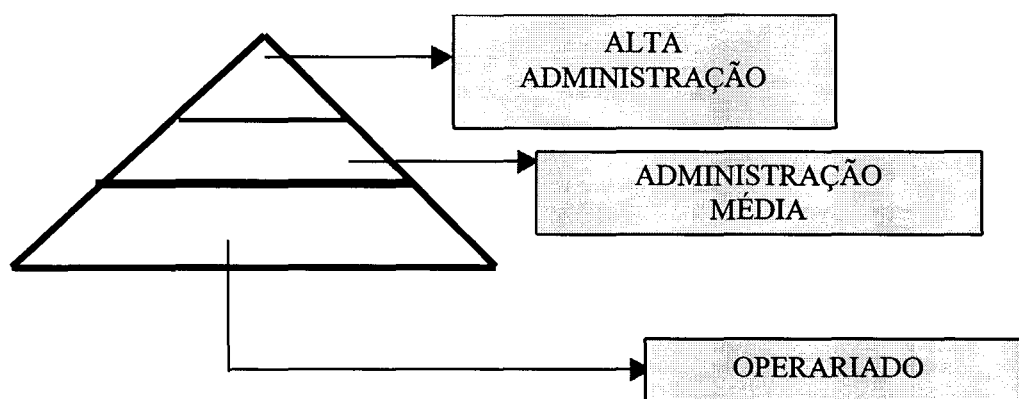
envolve a modelagem organizacional das concessionárias de automóveis, buscando facilitar o entendimento do assunto.

1.2.1 – Modelo predominante de gestão nas concessionárias de automóveis dos dias atuais

O modelo predominante de gestão nas concessionárias de automóveis, apesar das transformações ocorridas na década de 90, não sofreu mudanças estruturais significativas. Na prática, as tentativas de inovação buscaram prioritariamente aperfeiçoar o modelo atual (cuja funcionalidade será relatada nos próximos capítulos), em vez de desenvolver uma nova modelagem organizacional capaz de enfrentar os novos desafios.

O modelo de gestão nas concessionárias de automóveis é predominantemente hierarquizado, do tipo taylorista/fordista (vide figura 4), prevalecendo o princípio da racionalização do trabalho operariado através de uma estrutura geral da empresa, cabendo à alta gerência a função de planejamento, à supervisão ou média gerência a função de apoiar os trabalhadores da produção e aos operariados a função de executar as tarefas de produção (Chiavenato, 1993, v.1, p. 88-92).

Figura 4 – Modelo de estrutura organizacional taylorista/fordista

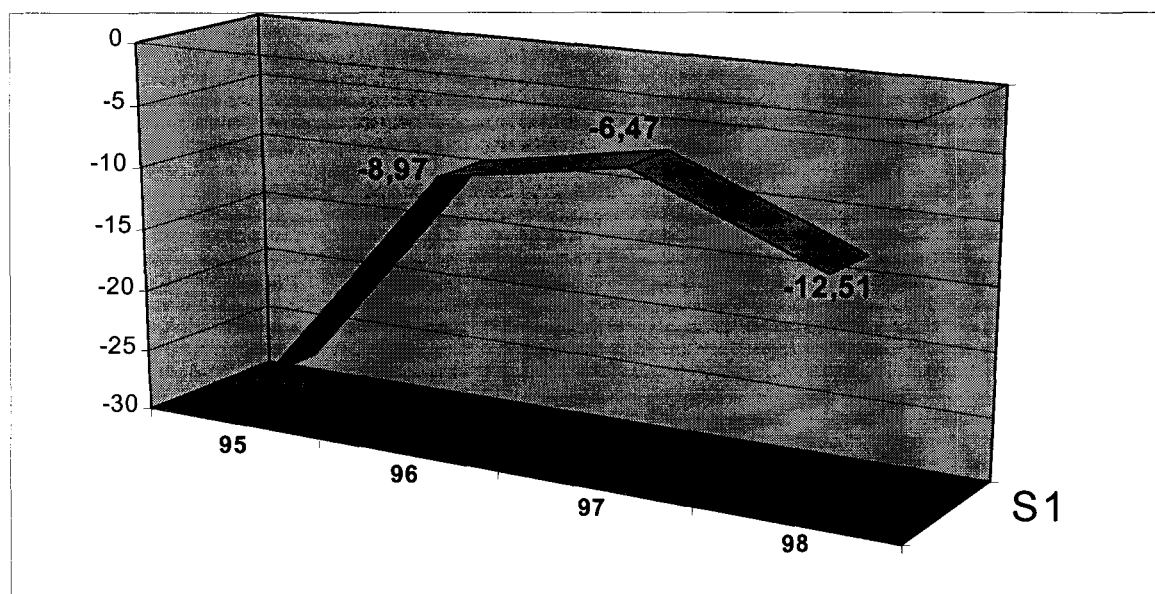


Esse modelo é originário das montadoras de automóveis, que “enxergam” as concessionárias como uma extensão da fábrica e, por assim entenderem, repassam a modelagem organizacional a ser adotada (até o número de funcionários fazia parte das exigências dos fabricantes) para esse setor. A crença até então predominante no varejo automobilístico era a de que a empresa precisaria ser grande em termos físicos e possuir capital de giro para obter sucesso na distribuição.

Em síntese, podemos dizer que o modelo organizacional do segmento do varejo automobilístico contempla uma clara divisão de papéis entre montadoras e concessionárias. À concessionária cabe executar as questões operacionais, as vendas no varejo e a prestação de serviços para manutenção da frota circulante; à montadora, as questões estratégicas, de produção e de vendas no atacado¹⁵.

O modelo de gestão adotado ao longo das últimas décadas pelo segmento do varejo automobilístico aparentemente não se mostrou eficiente para garantir o sucesso das concessionárias de automóveis no Brasil. Em parte, por não favorecer a avaliação e o desenvolvimento de habilidades e sinergia e, principalmente, por inibir a criatividade de seus colaboradores, tão necessária para o sucesso de uma empresa do varejo nos dias atuais, conforme pode ser observada a impotência desse segmento para reagir às mudanças mercadológicas na década de 90, ocasião em que a rede de concessionárias de automóveis contabilizou os piores resultados de sua história, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Figura 5 – Desempenho das concessionárias de veículos sobre o Patrimônio Líquido após despesas financeiras

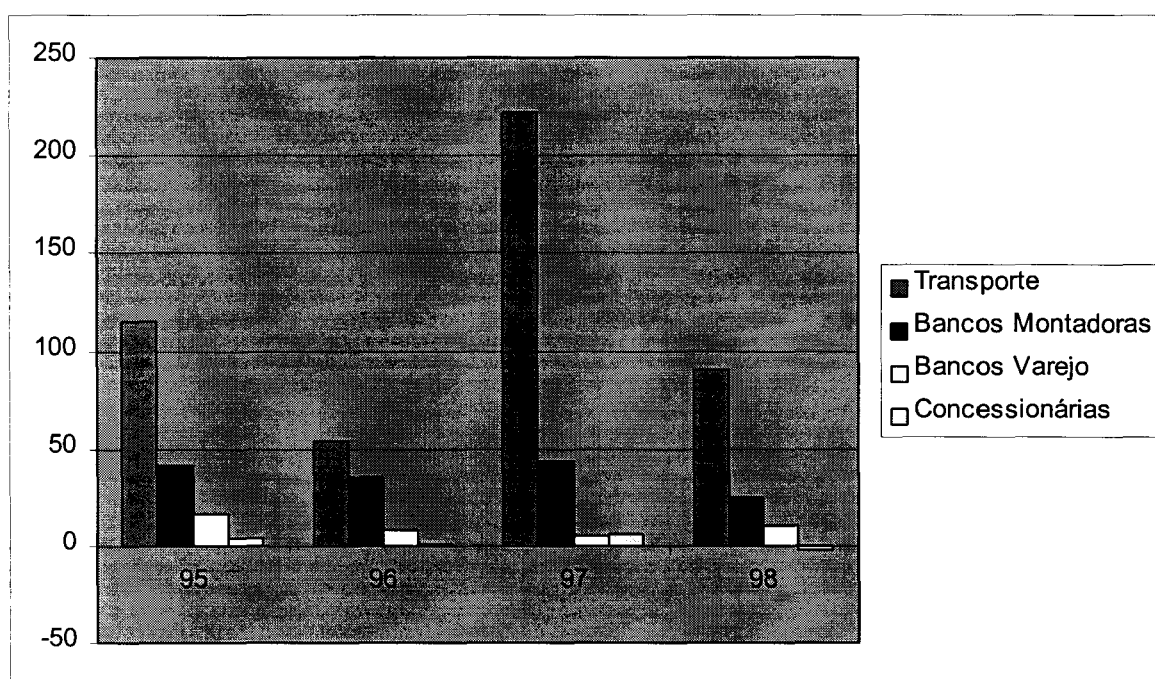


Fonte: Fenabrave, 1999, p. 7, Radiografia do Setor.

¹⁵ Denominam-se vendas no atacado aquelas realizadas da montadora para as concessionárias.

É notório que os problemas econômicos ocorridos na década de 90, frutos do processo de globalização da economia, afetaram especial e diretamente a distribuição do varejo automobilístico no Brasil, mas há de ressaltar-se que outros segmentos, igualmente atingidos mas aparentemente melhor estruturados em termos de gestão, conseguiram superar com mais vigor os percalços da década, transformando, inclusive, fatores críticos em oportunidades, conforme podemos constatar na figura a seguir:

Figura 6 – Rentabilidade operacional sobre o patrimônio líquido em comparação com outros setores

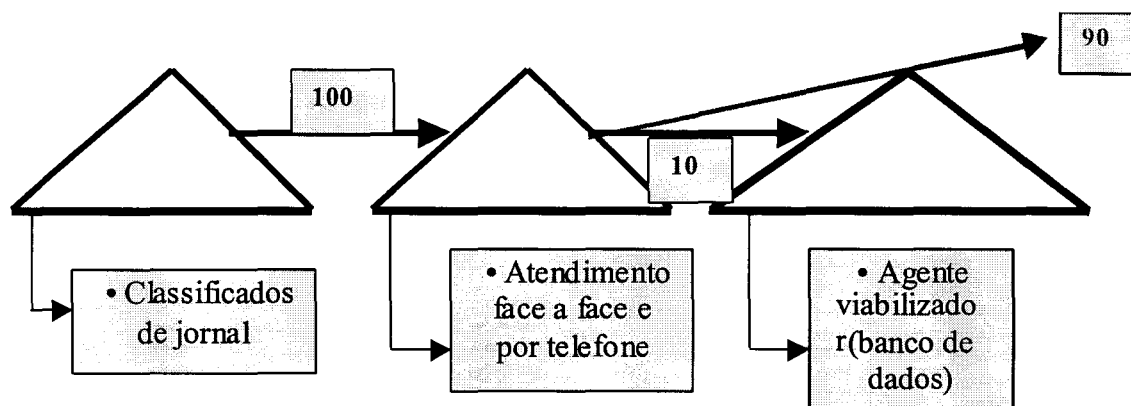


Fonte: Fenabrave, 1999, p. 9 – Radiografia do Setor.

No sistema de gestão adotado pelas concessionárias de automóveis – o qual, por recomendação do fabricante e para efeito deste trabalho denominamos modelo de gestão tradicional –, as concessionárias de automóveis devem estar preparadas para cumprir as metas de vendas “negociadas”¹⁶ com o fabricante, sendo estruturadas comercialmente da seguinte forma:

¹⁶ As concessionárias possuem metas de compras, preestabelecidas com os fabricantes, as quais devem ser cumpridas. As penalidades pelo não cumprimento das metas dependerá da política de gestão de cada montadora.

Figura 7 – Modelo de funcionamento comercial das concessionárias de veículos automotores



Na prática, os clientes tomam conhecimento dos produtos da concessionária pelos classificados de jornais e utilizam, na maioria das vezes, o telefone e, atualmente, a Internet para obter informações do produto e decidir sobre a compra. Ao efetuar o contato telefônico com a concessionária, quem os atende são, via de regra, vendedores, que fornecem as informações e tentam realizar a venda.

No entanto, em pesquisa realizada pelo Instituto das Concessionárias do Brasil (de janeiro a março de 2000), evidenciou-se que a cada cem clientes que ligam para uma determinada concessionária apenas dez visitam o *show-room* de vendas e, desses, apenas cinco compram. Outro importante dado identificado é a não existência, até então, de um processo eficiente de marketing de fidelização de clientes por parte das concessionárias. Tanto que provavelmente não tenhamos recebido telefonema, em casa ou no trabalho, de um vendedor de uma concessionária tentando vender um carro ou oferecer um serviço, mas certamente já recebemos, pelo menos, um telefonema de alguém tentando oferecer artigos tais como assinatura de jornais, revistas, TV a cabo, cotas de clube e cartão de crédito.

1.2.2 – Principais mudanças na gestão comercial das concessionárias de automóveis no Brasil

A área de vendas de autos da concessionária, evidenciada no capítulo anterior, é responsável por até 75% das vendas totais da empresa (Fenabreve, 1999, p. 11, Radiografia do Setor). Suas atividades são desenvolvidas com base no modelo preconizado pelo fabricante (indústria automobilística), o qual, para efeito desse relato, denominaremos

“administração conservadora de vendas”. Todas as atividades relativas a vendas são desenvolvidas e executadas pelo próprio setor de vendas. O modelo de gestão é predominantemente empírico e o grau de informatização é satisfatório, mas o tratamento dos dados gerados a partir dele é medíocre.

A área de vendas da concessionária é formada pelos seguintes departamentos:

- Vendas de salão ou interna;
- Vendas diretas (governo e frotista);
- Vendas externas;
- Vendas de consórcios;
- F & I – (financiamentos, licenciamentos e seguros);
- Administração do pós-venda;
- Administração de vendas.

No decorrer do texto serão exemplificadas as funções de cada etapa acima, a fim de facilitar o entendimento da funcionalidade desses departamentos.

A gestão conservadora da área de vendas de veículos acomoda inúmeros critérios, dentre os quais podemos identificar os seguintes:

- Somente a área de vendas pode gerir as atividades de vendas;
- As tarefas são centralizadas;
- Somente o vendedor tem competência para atender os clientes;
- A área de vendas de autos é a responsável pelo sucesso da empresa;
- O importante é o que essa área de vendas gera, não interessando o que as outras áreas da empresa estejam fazendo;

- As tarefas que exigem uso do pensamento estratégico pertencem predominantemente ao gerente, cabendo aos demais membros da equipe a função de executar. O entendimento predominante é que eles são pagos para fazer vendas. Por exemplo, é comum que anúncios promocionais sejam conhecidos pelos vendedores somente no momento em que lêem o jornal na manhã seguinte;
- As pessoas da área de vendas são as mais importantes, em função disso devem obter tratamento privilegiado;
- O que conta é ter experiência, conhecimento teórico (treinamento, cursos etc.) não conta muito;
- O importante é fazer a venda, mesmo que para isso seja utilizado recurso não ético;
- O que vende é sempre o preço;
- Para vender tem que fazer anúncios grandes nos classificados dos jornais e na televisão, oferecendo descontos atrativos;
- O cliente quer sempre levar vantagem;
- O gerente tem que ser um chefe durão, caso contrário será “envolvido” pelos vendedores;
- Os melhores resultados sempre são conseguidos pela área de vendas;
- Quanto mais tempo o vendedor ficar no salão de vendas mais sucesso em vendas ele terá;
- As ações só contam se gerarem vendas para hoje.

Esses critérios são gradativamente superados à medida que a nova proposta de gestão estiver sendo implementada. Assim, foi desenvolvida, em 1998, pelo Instituto das Concessionárias do Brasil, uma nova proposta de gestão da área de vendas do varejo automobilístico, adotada por mais de quinze concessionárias no eixo Rio/São Paulo, cujo método foi o denominado PROG (Programa Otimizado de Gestão) que tomou forma após

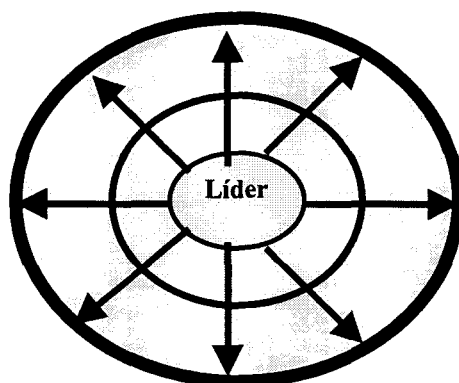
a constatação de que o modelo de gestão conservador, hierárquico, autoritário e rígido das concessionárias pode não mais estar atendendo às necessidades das empresas do segmento.

Tal método foi preparado exclusivamente para atender às atuais necessidades das concessionárias de automóveis. Dentre os diversos aspectos que esse novo produto contempla ressaltam-se os seguintes:

- Processos de gestão descentralizados buscam privilegiar as habilidades do grupo;
- Visa gerar e aplicar sinergia do grupo de funcionários em prol da organização;
- A gestão privilegia visão a médio e longo prazo sem perder de vista as necessidades do cotidiano;
- É mais científico e menos empírico;
- É menos hierárquico (o chefe foi substituído pelo líder);
- Visa aos processos e às pessoas (o pressuposto é que o dirigente assume posição de líder e troque o topo da pirâmide pelo centro da célula).

Temos então no PROG as condições apropriadas para que o trabalhador do conhecimento¹⁷ possa ter mais autonomia, e assim desenvolver suas tarefas de forma eficiente. O PROG possuiu o seguinte modelo:

Figura 8 – Modelo de gestão comercial com a implementação do PROG

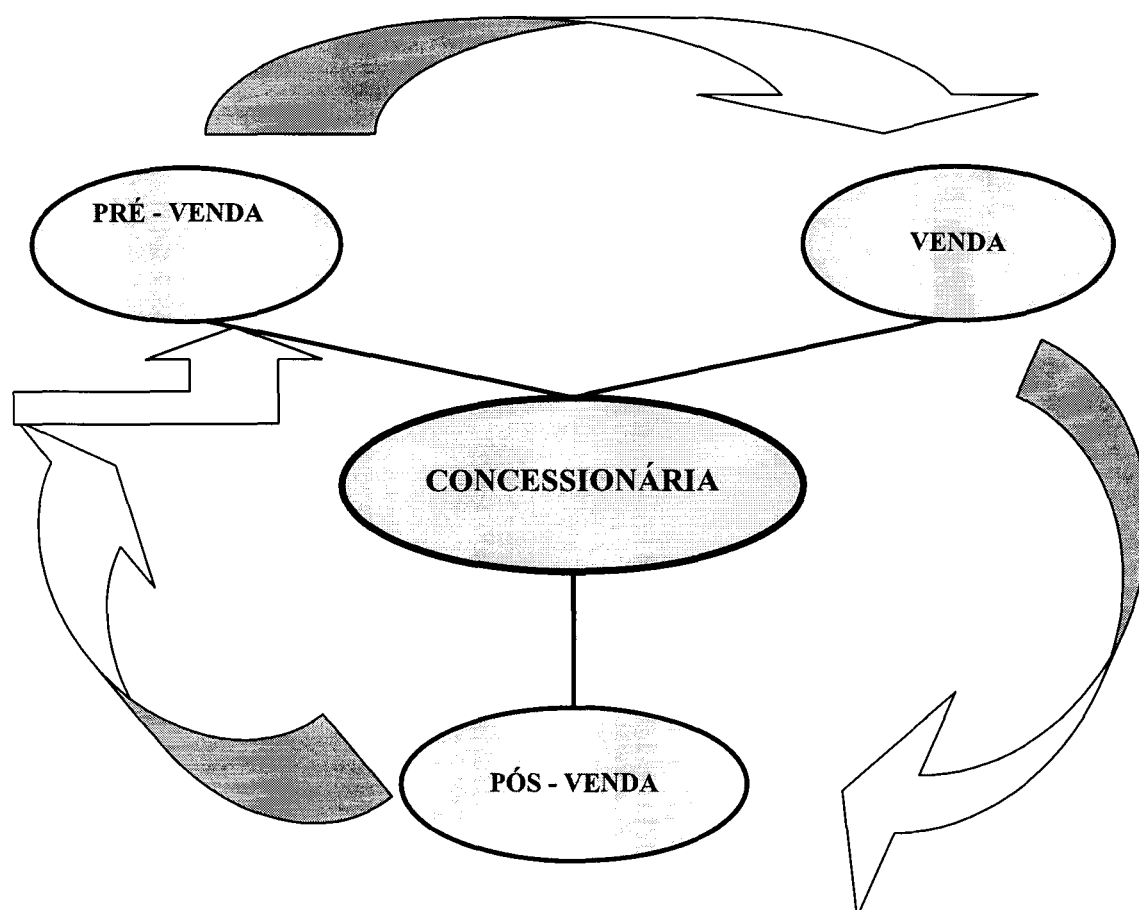


¹⁷ Termo utilizado por Peter Druker e citado por Micklethwait, em os Bruxos da Administração, 1998, p.47.

Portanto, o PROG tem por objetivo mudar por completo a filosofia de gestão da concessionária e incentivar a adoção da especialização na área de vendas de autos, uma vez que busca segmentar o setor por área de competência, a exemplo do que já ocorreu em outros setores empresariais.

Com isso a área de vendas abandona o modelo antigo de gestão (vide figura 9) e passa a desenvolver suas atividades através de um modelo sinérgico, que atenda às necessidades do negócio e respeite as funções básicas de administração¹⁸ (no anexo nº01, evidenciamos o comparativo de gestão entre os dois modelos, citando, inclusive, as primeiras implantações e impactos do PROG) cujo modelo a seguir ilustramos:

Figura 9 – Modelo de gestão comercial proposta pelo PROG



¹⁸ Planejar, Fazer, Atuar e Checar.

Capítulo 2 – A Internet e os seus reflexos na distribuição de veículos automotores no Brasil

A Internet tem sido amplamente divulgada em todas as partes do mundo. No Brasil, o fenômeno surgiu a partir da segunda metade da década de 90, ocasião em que a Internet ganhou amplo espaço na mídia, conquistou o interesse de um grande número de pessoas e, certamente, contribuiu para que todos os tipos de organizações passassem a realizar investimentos a fim de expor seus produtos, serviços e/ou simplesmente se conectar à rede – ora para comunicar-se com o mundo exterior (via *e-mail* e/ou *download*), ora para realizar pesquisas ou simplesmente para navegar e tomar conhecimento de como funcionava.

Os investimentos na Internet brasileira em 1999 foram de U\$ 471 milhões, que equivale a 6,7% dos investimentos estrangeiros no Brasil no mesmo ano (Jornal O Globo, 11/06/2000, caderno economia, p. 38). A estimativa do vice-presidente da Sobeet – Sociedade Brasileira de Estudos de Empresas Transnacionais, Antônio Corrêa de Lacerda, é que os investimentos continuarão a crescer nesta área e devem atingir o patamar de U\$2,5 bilhões no ano de 2003.

Podemos depreender do cenário atual que a Internet faz parte de um importante processo de mudanças no ambiente empresarial, motivado, possivelmente, a partir dos seguintes efeitos: globalização da informação, integração interna e externa das organizações e novas necessidades provocadas pelo avanço da tecnologia – em especial dos computadores e dos “softwares” de comunicação.

A Internet trouxe enormes mudanças nos hábitos das pessoas e rotinas das organizações, que passaram a contar com a informação em tempo real. Sobre esse assunto, Chiavenato comenta:

Em uma época em que todos dispõem da informação em tempo real, são mais bem-sucedidas as organizações capazes de tomar a informação e transformá-la rapidamente em uma oportunidade de novo produto ou serviço, antes que outras o façam. O capital financeiro deixou de ser o recurso mais importante, cedendo lugar ao conhecimento (Chiavenato, 1999, p. 30).

Ainda sobre a Internet salienta Peter Drucker:

É ela que está provocando transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego. Mas talvez seja ainda maior o impacto exercido sobre a sociedade, a política e, sobretudo, sobre a visão que temos do mundo e de nós mesmos (Exame, ed. 710, p. 113).

Para Martin, citado pela revista Exame, a principal mudança ocorrida com o surgimento da Internet é que as empresas precisam decidir muito rapidamente para poderem sobreviver. E, diz ele, o tempo de resposta ao mercado é crucial para quem quer ter sucesso na *web*, pois:

No mundo físico, as empresas criavam produtos e os vendiam. No futuro da Internet, os consumidores vão determinar o que querem comprar e então uma empresa vai produzir (Exame, ed. 694, p. 130).

Para consolidar o que dissemos nesse capítulo, podemos considerar que a chegada da Internet trouxe desdobramentos imprevisíveis e transformou o mundo em uma única unidade, onde as informações são compartilhadas em tempo real. A economia até então sustentada pelo mundo industrial vem deslocando-se para o mundo digital. No Brasil (Revista Exame, 1999, p. 10), a Internet conta atualmente com mais de 3,6 milhões de usuários contra apenas 36.000 estimados em 94, portanto, cresceu 100 vezes em apenas cinco anos.

Como o presente estudo visa evidenciar os impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro, focalizaremos nossa atenção para entender a penetração e aos efeitos da Internet nesse segmento, a partir do seu fortalecimento no Brasil, com acesso crescente das pessoas à rede digital, expansão relâmpago das empresas expondo seus produtos e serviços em *sites* próprios e o surgimento de vários portais de compra e venda, em especial no segmento do varejo automobilístico, onde existem pelo menos cinco operadores de grande porte vendendo automóveis, são eles: Webmotors [<http://www.webmotors.com.br>], Carsale

[<http://www.carsale.com.br>], Automóvel *on-line* [<http://www.automovelonline.com.br>], Autoventas [<http://www.autoventas.com.br>], Autoplaza [<http://www.autoplaza.com.br>], Automóvel [<http://www.automovel.com.br>]. Esta última pertence à incubadora South-Net, tem 450 concessionárias de automóveis participantes como clientes, 2,5 milhões de páginas visitadas por mês e uma verba de 6,0 milhões de dólares para investir só este ano (Jornal do Brasil, 27/02/2000, caderno economia, p. 6).

Ainda com relação à comercialização de automóveis via *web*, vale ressaltar a crescente e marcante presença das montadoras nesse segmento, que estão promovendo vendas pela Internet e oferecendo, inclusive, vantagens financeiras para o comprador, como é o caso da GM no Brasil, que acaba de lançar o Celta.com [<http://www.chevrolet.com.br>] ofertando descontos especiais de até 6% (Revista Abrac, v.41, ago/set, 2000, p. 18) para os compradores virtuais, igual caminho tomado pela Fiat para a venda do Pálio a partir de setembro de 2000 [<http://www.fiat.com.br>], também com idênticos benefícios para o consumidor.

Um outro aspecto importante para os estudos sobre os impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro é entender a cadeia de produção e distribuição do segmento automobilístico, em todas as suas fases, desde a logística de compras da matéria-prima e componentes, do processo de produção das fábricas automobilísticas, passando pelas estratégias de distribuição dos veículos nas concessionárias, até a entrega do automóvel ao consumidor final.

Com a evolução do sistema eletrônico de dados, a cadeia de *supply chain management* da indústria automobilística passou a ser o diferencial competitivo para o sucesso da montadora. Primeiro por afetar diretamente o processo de vendas do automóvel (devido à composição de preço beneficiado pela logística de compras de matérias-primas) e, em segundo plano, pela própria logística de distribuição, uma vez que as peculiaridades dos bens exigem tratamentos específicos. Vendidos (por operadores eletrônicos ou não), os veículos não podem ser entregues, por exemplo, pela FedEx (Federal Express Corporation) em domicílios dos clientes, como ocorre com livros, CD's etc. Daí a necessidade de uma rede de distribuição eficiente para intermediar fabricantes e consumidores. Sobre esse assunto, Peter Druker ressalta:

Na era do comércio eletrônico, a diferença entre uma empresa e outra estará na qualidade da distribuição (Exame, ed. 704, p. 53).

Passaremos a evidenciar a seguir os resultados da pesquisa bibliográfica envolvendo a logística da “velha economia” e a sua evolução para a “economia digital”, de forma a permitir uma perfeita compreensão da evolução da cadeia de *supply chain management* no segmento automobilístico brasileiro.

Também para subsidiar os estudos dos impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro devemos entender como os recursos humanos das concessionárias de veículos automotores reagiram e prepararam-se para enfrentar as transformações mercadológicas ocorridas a partir da chegada da Internet.

Atualmente, a rede de distribuição de veículos automotores no Brasil conta com aproximadamente 2.850 concessionárias e 220 mil empregados (Fenabreve, 1998), devendo ampliar-se, em breve, em função de: instalação de novas fábricas, abertura econômica, expansão do mercado nacional etc.

Dessa forma, há necessidade constante de desenvolvimento dos recursos humanos das organizações do setor automobilístico, através de processos que priorizem o acesso de seus colaboradores à informação e ao conhecimento, provendo-os, assim, de recursos elementares para competir em uma economia de mercado. Como lembra Peter Drucker, muito embora estejamos em um ambiente capitalista o mercado é dominado pelo “capitalismo da informação”. Complementa enfatizando:

Os recursos tradicionais – mão-de-obra, terra e capital (dinheiro) – produzem retornos cada vez menores. Os maiores produtores de riqueza passaram a ser a informação e o conhecimento (Drucker, 1999, p. 140-1).

2.1 – A Internet e sua evolução

A Internet foi criada em 1969 para atender a interesses estratégico-militares do departamento de defesa americano, sendo idealizada pela Advanced Research Projects Agency (Arpa) como um sistema de comunicação de informações compartilhado, dando acesso a computadores de em localidades diferentes. Esse sistema de rede era distribuído para permitir ágil alteração do direcionamento das comunicações em caso de ameaças à soberania americana (Albertin, 1999, p. 40).

Mais tarde, a Internet passou a apoiar pesquisas acadêmicas americanas nos assuntos relacionados às estratégias de defesa, provocando um rápido crescimento de uma rede distribuída, sendo, em seguida, desenvolvidos protocolos de rede para permitir a criação de um ambiente de sistema aberto.

Na década de 80, houve mudanças com a separação do ambiente de rede em dois segmentos: rede de defesa e de pesquisa civil, que foi batizada de *Nfnet*, transformando-se, mais tarde, em Internet (Intercontinental Networks). Inicialmente a Internet tinha o papel de auxiliar nas pesquisas e na educação, uma vez que o uso comercial era proibido pela NSF Acceptable Use Policy (Albertin, 1999, p. 40), sendo liberada para negócios a partir de 1993, permitindo acesso global a computadores e bases de dados por meio de conexões realizadas através de linhas telefônicas. Esse ambiente é definido por Albertin como:

Uma combinação única de serviço postal, sistema de telefonia, pesquisa bibliográfica, supermercado e centro de *talk show*, que permite às pessoas compartilhar e comprar informações (Albertin, 1999, p. 41).

Já outro autor, Negroponte, comenta o assunto das redes utilizando uma analogia entre redes de televisão e de computadores. A rede de televisão, explica ele:

É uma hierarquia distributiva dotada de uma fonte – a origem do sinal – e muitos escoadouros homogêneos – o destino do sinal (Negroponte, 1995, p. 172).

Por outro lado, as redes de computadores formam uma treliça de processadores heterogêneos, que são decodificados em forma de *bits*.

Portanto, são redes completamente distintas, mesmo em se tratando de rede de televisão digital, pois nesta os engenheiros preocupam-se mais com os aspectos da imagem, cujos princípios são norteados por dogmas analógicos, ignorando, freqüentemente, os princípios digitais.

Negroponte ressalta ainda que na rede de computadores as partes (emissor e receptor) podem atuar como fonte e escoadouros de forma irrestrita, uma vez que a Internet é conectada por uma rede digital. Daí o sucesso da Internet como principal agente propagador de mudanças, não somente por ser uma vasta e onipresente rede global, mas principalmente pela dinâmica na qual surgiu e continua se desenvolvendo. Prova disso são a navegação e utilização de *e-mails*, *Muds* ou *Moo* (Negroponte, 1995, p. 172-3).

Alerta Negroponte que em poucos anos haverá mais pessoas divertindo-se pela Internet do que assistindo às redes de televisão, pois a Internet irá desenvolver-se mais, oferecendo uma gama mais ampla de produtos e entretenimento. Além de seu crescimento natural, surgirão outras formas de conexão à rede por preços mais baixos (Negroponte, 1995, p. 174).

No Brasil, um dos programas do governo é a popularização da Internet através do “sociedade da Informação”²⁰, projeto em que haverá investimentos da ordem de R\$500 milhões nos próximos dois anos. Serão instalados quiosques públicos com serviços de Internet em cada capital do país, além de comércio eletrônico em locais de acesso públicos tais como bancas de jornal e casas lotéricas. O programa prevê que seja proporcionado acesso a 20% da população brasileira até 2003. Atualmente, apenas 1,2% da população usufrui de tais serviços (Jornal do Brasil, 25/10/2000, caderno economia, p. 13).

Vale ainda ressaltar a matéria do jornal O Globo (Jornal O Globo, 26/02/2000, caderno economia, p. 31), cujo título foi “acesso gratuito dobra vendas pela Internet”. A matéria informa que a explosão de acessos gratuitos no Brasil dobrou as vendas no varejo das empresas de comércio eletrônico, a começar pela empresa de leilão virtual Lokau [<http://www.lokau.com>], pelo Shoptime [<http://www.shoptime.com.br>], pelas Lojas Americanas [<http://www.lojasamericanas.com>], onde o número de visitantes aumentou cinco vezes, significando um incremento de 20% nas vendas e, finalmente, pela empresa

²⁰ Programa idealizado pelo atual governo para popularizar a Internet.

Submarino [<http://www.submarino.com>], que registrou recorde histórico nas vendas. Diz ainda a matéria que o próximo passo para o aumento das vendas virtuais será a concessão de micros aos usuários por parte dos provedores, que farão promoção com contrato de fidelidade com o usuário.

Sobre o mesmo assunto, Barret, indicado para a presidência da Intel, sustenta:

Estamos decididos a entrar na guerra pela atenção dos consumidores. Quantas horas você passa diante da TV? E diante do computador? O conteúdo rico e interativo possível de se conseguir com o PC traz oportunidades excelentes para nós (Exame, 1997, p. 19).

Outro autor, Tapscott, cita que a evolução da Internet teve como elemento propulsor o WWW (World Wide Web). Ressalta o exemplo de uma banda de música que se apresentou nos Estados Unidos, no ano de 95, e usou a Internet como meio propagador do evento. Isso proporcionou que pessoas na Austrália, por exemplo, pudessem consultar a programação do evento dias antes do show; obter entrevista em áudio e vídeo com os membros do grupo e lista completa dos discos e fotografias da banda, além das letras de todas as músicas e os sons de suas famosas guitarras (Tapscott, 1997, p. 3).

Em breve, sugere Tapscott, será possível obter qualquer tipo de música na Internet, e aí, questiona o autor:

...O que acontecerá com as gravadoras? Qual será o papel de uma loja de venda de CD player? E as estações de rádio a partir do momento em que você puder acessar a Net com o simples toque de botão no rádio digital do carro? (Tapscott, 1997, p. 3).

Para confirmar essas tendências, Júnior enfatiza o surgimento do MP3, que permite gravar músicas do mundo virtual. Ou seja, de fato já é possível ouvir músicas sem ter que comprar um CD Player tradicional ou ligar uma estação de rádio ou TV, bastando acessá-las (revista Web, 1999, p. 69-71).

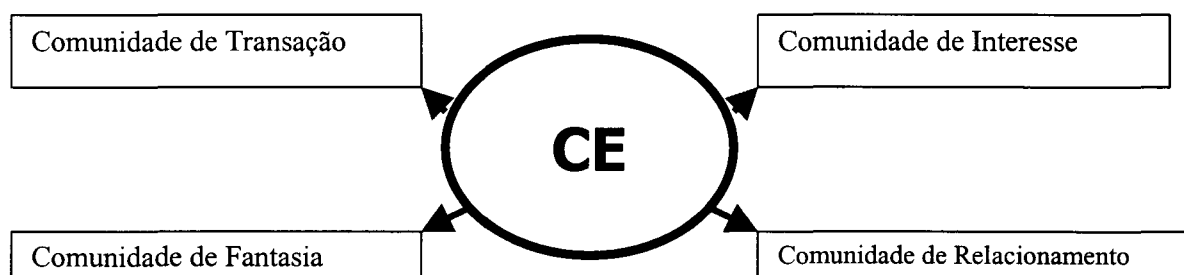
Tapscott faz o seguinte comentário sobre a era da inteligência em rede:

Estamos na alvorada da era da Inteligência em Rede – uma era que está dando à luz a uma nova economia, uma nova política e uma

nova sociedade. Empresas serão transformadas, governos serão renovados e indivíduos serão capazes de reinventar a si próprios – tudo com a ajuda da nova tecnologia da informação (Tapscott, 1997, p. 4).

Segundo Albertin, essas comunidades eletrônicas que divulgam ou comercializam na rede obedecem a quatro tipos de necessidades, conforme ilustra a figura a seguir:

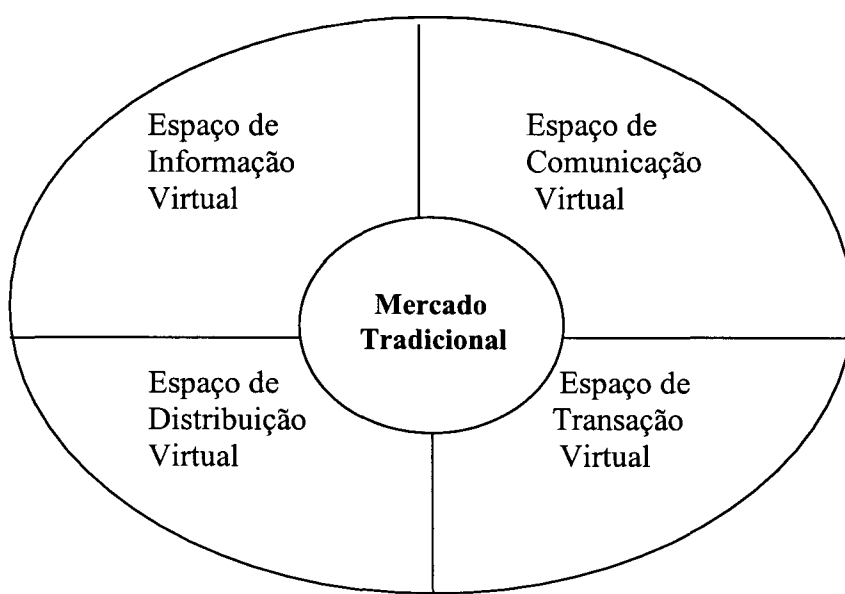
Figura 8 – Quadro demonstrativo das comunidades eletrônicas



Fonte: Albertin, 1999, p. 43.

Angehrn, citado por Albertin, diz que a Internet possui quatro espaços virtuais bem definidos, a partir dos quais funciona todo o sistema – seja ele comercial ou pessoal. O modelo proposto por Angehrn é o seguinte:

Figura 9 – Quadro demonstrativo do funcionamento da Internet no comércio eletrônico



Fonte: Albertin, 1999, p. 44.

O autor explica os quadrantes da seguinte forma:

- a) Informação – de domínio de empresa. É através desse canal que a organização fornece informações sobre seus produtos e serviços;
- b) Comunicação – cenário onde se estabelece relacionamento com troca de idéias e opiniões;
- c) Distribuição – refere-se à entrega de serviços. Funciona como um sistema postal, onde devem ser analisados os diversos tipos de artigos a serem entregues;
- d) Negociação – serve para fornecer informações sobre pedidos, acordos, faturas, pagamentos etc. (Albertin, 1999, p. 44).

O passo seguinte da evolução da Internet, a partir desse ponto, foi a *Intranet* e a *Extranet*, que são redes corporativas internas cujas características são semelhantes às da Internet. A *Intranet* visa ao ambiente interno da organização, onde os departamentos podem ser interligados, dando mais velocidade e qualidade à troca de informações. Albertin comenta que há muitas vantagens para a adoção da *Intranet*, dentre as quais ressalta:

- Fácil publicação de informação;
- Baixos custos operacionais;
- Facilidade de uso da ferramenta;
- Baixos custos de manutenção;
- Escalabilidade;
- Fácil distribuição de *software* (Albertin, 1999, p. 45).

No entanto, ressalta também as desvantagens na adoção da *Intranet*:

- Aplicações colaborativas;
- Riscos de curto prazo;
- Menor integração com o back-end.

2.2 – A Internet e o *e-commerce*

O *e-commerce* é certamente a mais nova evolução da Internet rumo à conquista de novos espaços no mundo digitalizado. Utilizando diversas modalidades de softwares de comercialização empresas, profissionais liberais e autônomos podem anunciar seus produtos e serviços a consumidores em todo o mundo. O *e-commerce* criou uma grande revolução no mundo dos negócios e pelo que tudo indica continuará provocando mais transformações. Sobre esse mesmo assunto, as consultorias Booz Allen & Hamilton e Economist Intelligent Unit realizaram pesquisa junto a mais de 500 importantes executivos e chegaram a dois importantes resultados: o primeiro é que para mais de 90% dos executivos entrevistados a Internet “transformará ou terá um impacto substancial na estratégia da corporação”; o outro resultado aponta que para 60% dos executivos a Internet ajudará suas empresas a atingir metas nos próximos dois anos (Exame, ed. 694, p. 127).

O fato é que o uso de meios eletrônicos para transação comercial desenvolveu-se de forma extremamente rápida, ignorando paradigmas e mudando conceitos. A Internet tem a “passos largos” liderado essa corrida tecnológica pela conquista de um maior espaço através do *e-commerce* de produtos e serviços e do *e-business*, os quais integram as empresas e os consumidores ao proporcionarem serviços, otimização de custos e eficiência operacional.

Basta constatar o que vem ocorrendo nos segmentos de vendas de livros, de bilhetes aéreos, dos camarotes dos navios, do incipiente mercado da música e até mesmo com o surgimento dos shoppings virtuais. Dando suporte a essa linha de pensamento, Albertin aponta o exemplo da Amazon.com [<http://www.amazon.com>], cuja oferta de livros está em torno de 2,5 milhões, ou seja, 10 vezes mais títulos que a maioria das grandes livrarias do mundo físico. Apesar disso, a Amazon.com mantém um reduzidíssimo estoque de livros (somente os 400 mais vendidos), o que lhe permite otimizar seus custos com estoque sem prejudicar a oferta (Albertin, 1999, p. 59).

Sobre esse mesmo assunto também se pronuncia Modahl, dizendo que tanto a Amazon quanto a Barnes & Noble podem dominar a venda de livros *on-line* graças ao domínio de tecnologia da computação, ao marketing e à capacidade de vender livros por preços inferiores aos das lojas tradicionais (Modahl, 2000, p. 101).

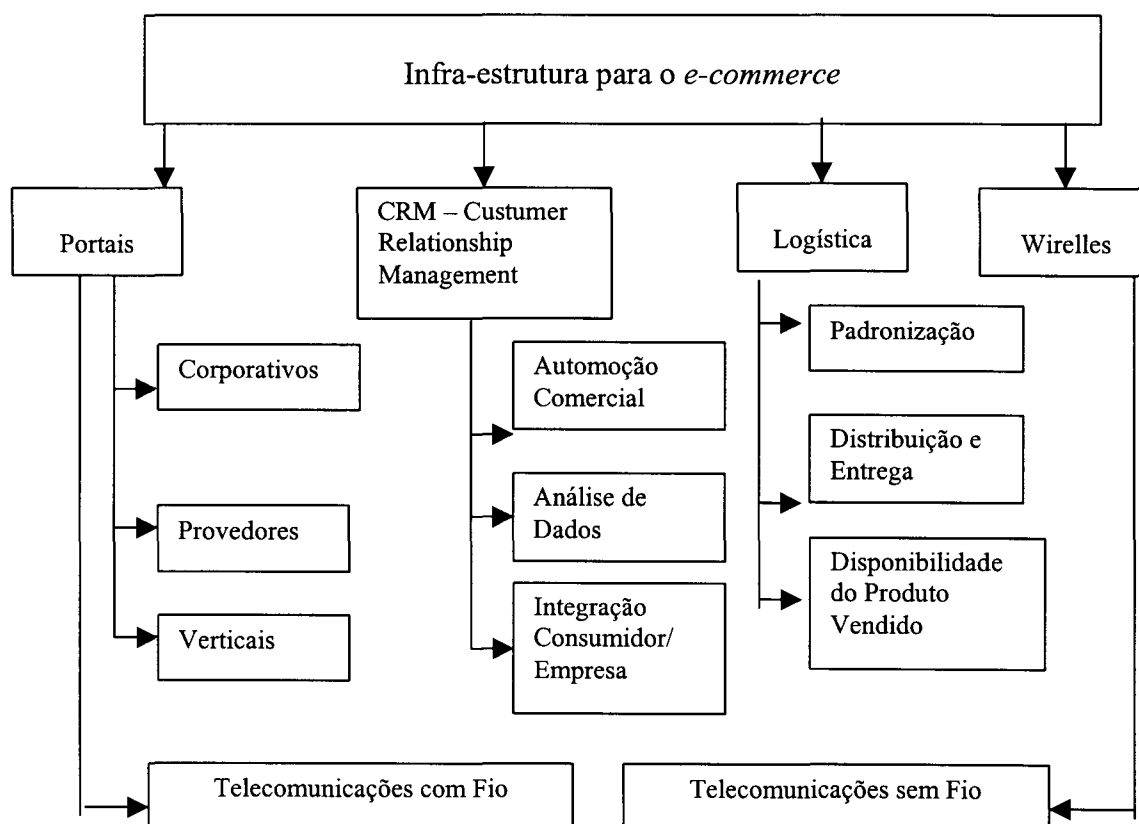
Buscando entender a extensão atual do *e-commerce*, Albertin sustenta o seguinte conceito sobre o assunto:

E-commerce é a realização de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente eletrônico, por meio da aplicação intensa das tecnologias de comunicação e de informação, atendendo os objetivos de negócio (Albertin, 1999, p. 15).

Portanto, como podemos depreender do conceito do autor, o *e-commerce* ultrapassa os aplicativos da Internet, pois considera todos os tipos de mídia interativa (som, figuras, vídeo, TV fechada etc.), desde que conectados em um sistema de rede aberta, objetivando desenvolver pesquisa, novos produtos, marketing, propaganda, negociação, suporte e processos de compra e venda de produtos e serviços, entre outras aplicações.

Podemos então dizer que o *e-commerce* tem a seguinte estrutura:

Figura 10 – Infra-estrutura para o *e-commerce*



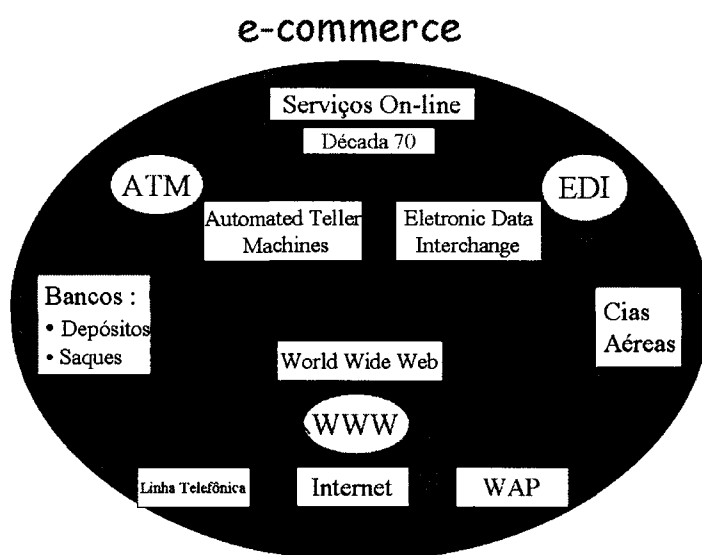
Cabe ressaltar que, apesar de pouco expressivas no Brasil, há algumas iniciativas para venda de carros pelo sistema *on-line*. Uma delas foi o próprio lançamento do “*Fiat On-line*”, onde a montadora de Betim (a Fiat automóveis) permitia que o cliente fizesse, através dos computadores das concessionárias ligados a uma rede EDI, a escolha do carro e alguma seleção de opcionais. Esse sistema foi lançado no Brasil em 1995, alcançando relativo sucesso na ocasião devido à falta momentânea de carros nos estoques das concessionárias. Uma outra iniciativa é a venda de carros (também promovida pela Fiat) no canal de TV a cabo da Globosat/Net – programa Shoptime, que vai ao ar às quartas-feiras. Neste programa o apresentador, um técnico em financiamento e um vendedor desafiam as qualidades de um determinado modelo da marca. O resultado é que a montadora vendeu, em média, três carros por programa (Jornal O Globo, 23/02/2000, Caderno CarroEtc, p. 3).

Motta também manifesta seu ponto de vista com relação aos benefícios da proximidade entre o fabricante e o cliente com a seguinte observação:

A lealdade do cliente será fruto de uma ação proativa da empresa em que a clientela será convidada a ajudar a desenhar produtos e serviços. Essa nova ação, distinta da tradicional, significará envolver o cliente na produção, e não simplesmente cercá-lo de idéias preconcebidas (Motta 1999, p. 30).

Em síntese, podemos dizer que a evolução do *e-commerce* em seu sentido mais amplo, ou seja, considerando desde a origem do comércio *on-line* até o surgimento da WWW, apresenta o seguinte quadro resumo:

Figura 11 – Quadro evolutivo do *e-commerce*



As duas primeiras fases, marcadas pelo EDI (Electronic Data Interchange) e ATM (Automated Teller Machines), referem-se às etapas iniciais da cadeia de evolução dos negócios *on-line*, que mais tarde ganhou o nome de *e-business*, ou seja: as empresas conectavam-se por meio de softwares específicos em uma rede ponto a ponto (rede próprias de servidores). A diferença básica entre ambos é que o EDI ficou mais voltado para as organizações industriais e comerciais, enquanto o ATM voltou-se às operações bancárias (Albertin, 1999, p. 31-107).

Podemos dizer que o grande avanço do *e-commerce* deu-se justamente com o surgimento da WWW (World Wide Web), que, ao fazer uso da rede da Internet, aproximou fornecedores e consumidores nas transações *on-line*.

Para compararmos a utilização desses serviços no Brasil e nos EUA, utilizamos a seguinte tabela:

Tabela 6 – Usuários de serviços *on-line* nos Estados Unidos da América

Usuários de Serviços On-line nos E.U.A

Albertin, 1999, p.48, que
cita Cameron, 1997

Serviços	Membros	Mercado
AOL	5,5 Milhões	Principalmente usuários domésticos
CompuServe	4,7 Milhões	Negócio e usuários avançados
Microsoft NW	1,6 Milhões	Usuários de Windows 95
Prodigy	1,4 Milhões	Consumidores

A Internet está amplamente ligada ao ambiente informativo e atualmente ao *e-commerce* e *e-business*. Para ressaltar os principais pontos de diferenciação entre ambos, recorreremos à seguinte figura:

Tabela 7 – *E-commerce* versus serviços *on-line*

e-Commerce X Serviços On-line

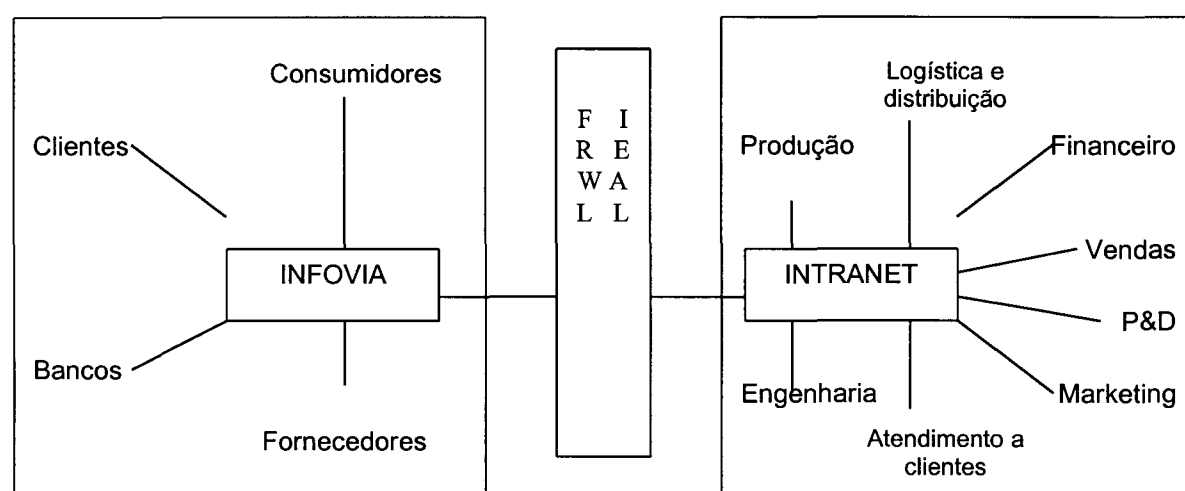
Albertin, 1999, p.47, que cita Kalakota e Whinston, 1997

	Internet	Serviços on-line
Características-chaves	Conteúdo e interface do usuário independente do serviço	Conteúdo e interface do usuário intrinsecamente ligados ao serviço
Fonte(s) de receita	Primariamente subscritores baseados em taxas fixas de acesso	Subscritores baseados em taxas fixas e variáveis de acesso e provedores de acesso
Características do usuário	Usuários mais técnicos que podem sobreviver sozinhos	Usuários consumidores e corporativos menos técnicos
Modelo de preço	Relativamente plano: US\$ 20/mês para consumidor e US\$ 500-1.000/mês para corporações	Baixo (por volta de US\$ 10) para as primeiras (geralmente US\$ 5) horas, depois US\$ 2-3/hora adicional, e extra para conteúdo específico
Vantagens	Oportunidade para inovação e facilidade de uso	Conteúdo mais rico e aberto para acesso da Internet
Lealdade do cliente	Alta	Baixa

No entanto, nos alerta Albertin cita que o *e-commerce* pode ser dividido em duas fases: o público e o privado. O público é aquele construído a partir da *www* e outras tecnologias, através das quais fornecedores e consumidores se ligam nas transações *on-line*, sendo esta restrita às atividades externas da organização (Albertin, 1999, p. 34).

Já o *e-commerce* privado restringe-se ao ambiente interno das organizações. Tem por objetivo conectar apenas cliente-organização, organização-organização ou atividades de automação interna.

Figura 12 – Quadro elucidativo do funcionamento do *e-commerce* público e privado



Fonte: Albertin, 1999, p. 25.

Através do *e-commerce* as empresas podem expandir sua base territorial, seus produtos podem ser conhecidos e adquiridos por clientes independente de onde estiverem. Peter Drucker (Exame, ed. 710, p. 118) cita uma empresa industrial de porte médio do oeste dos Estados Unidos, como exemplo. Segundo ele, essa empresa, fundada na década de 20, dominava 60% do mercado de louças de baixo preço, em um raio de 160 quilômetros da fábrica. A empresa perdeu mais da metade de seu mercado da noite para o dia, quando um funcionário de seu principal cliente descobriu, “navegando pela Internet”, um outro fabricante, que ficava na Europa e estava oferecendo louças de qualidade superior por preços inferiores.

Drucker ressalta que é muito difícil prever o futuro do *e-commerce*, mas certamente ele irá continuar a evoluir e mudar a dinâmica do comércio tradicional. Para complementar seu

pensamento, Drucker (Exame, ed. 710, p. 120) cita um exemplo de estudo feito há 10 anos por uma das maiores montadoras do mundo sobre os impactos da Internet nas vendas de carros, o qual conclui que a Internet iria se transformar em um importante canal de distribuição de carros usados, não interferindo nas vendas de autos novos, pois estes os clientes iriam querer ver e tocá-los antes da compra.

Segundo Drucker, o que vem acontecendo na realidade é que a maioria das vendas de carros usados está sendo realizada nas concessionárias e revendedores, ao passo que metade dos autos novos vendidos nos Estados Unidos já pode ser comprada pela Internet. As lojas só entregam carros que os consumidores escolheram muito antes de ir à concessionária de veículos (Exame, ed. 710, p. 120).

Drucker entende que o *e-commerce* está causando importantes transformações e sua importância é sem precedentes para a economia mundial. Para ele o surgimento dessa nova forma de se comunicar e fazer negócios equivale ao aparecimento da ferrovia na era industrial. Para concluir a importância do comércio eletrônico, afirma:

O comércio eletrônico representa para a revolução da informação o que a ferrovia representa para a revolução industrial (Exame, ed. 710, p. 118).

Os avanços do *e-commerce* não param de ocorrer e os volumes de negócios continuam a crescer em todas as partes do mundo. As previsões são extremamente otimistas para o futuro desse negócio, conforme demonstra o quadro a seguir:

Tabela 8 – Avanço do comércio *on-line* – venda direta ao consumidor pela Internet

Avanço do comércio <i>on-line</i> – venda direta ao consumidor pela Internet	
<i>Na América Latina</i>	
Em 1999 = US\$ 194 milhões	Previsão para 2003 – US\$8,3 bilhões
<i>No Brasil</i>	
Em 1999 = US\$ 121 milhões	Previsão para 2003 – US\$4,3 bilhões

<i>Nos Estados Unidos</i>	
Em 1999 = US\$ 20 bilhões	Previsão para 2003 – US\$ 184 bilhões
<i>Na Europa</i>	
Em 1999 = US\$ 3,6 bilhões	Previsão para 2003 – US\$ 9,8 bilhões

Fonte: Revista CEP Brasil, citada pelo Jornal do Brasil, 09/04/2000, p. 9.

O progresso do comércio virtual pode ser ainda maior devido à chegada de novas tecnologias. Pois, se de um lado estamos entrando na fase da banda larga, que permite a transferência de grandes volumes de dados a uma velocidade bastante superior à atual, por outro, estamos assistindo à chegada da tecnologia *WAP – Wireless Application Protocol*, fase em que o conteúdo disponibilizado na Internet deixa de ser exclusivo de computadores pessoais e *notebooks* para serem disponibilizados em outras inúmeras formas de interfaces, como celulares, PDAs (*Personal Digital Assistant*), automóveis etc., dando origem ao que atualmente já é conhecido como *m-commerce*.

O *WAP* deverá ser o padrão escolhido pelos desenvolvedores de soluções para a Internet. Para tanto haverá necessidade de integração dos atuais padrões HTML para o WML (*Wireless Markup Language*), possibilitando, assim, a interface entre ambos. Nesse sentido, o América On Line [<http://www.aol.com>] já se antecipou, fazendo acordo com a Motorola para permitir o uso da nova tecnologia em seu *website* (Jornal do Brasil, 16/03/2000, caderno *Int@rnet*, p. 2).

No entanto, a entrada dessas novas tecnologias pode ser lenta em se tratando de conquistar o interesse dos consumidores. Nos Estados Unidos, por exemplo, a banda larga, apesar de amplamente difundida naquele mercado, atingiu apenas 10% da população da Internet (Jornal Valor Econômico de 17/10/2000, p. 34). Já as telecoms européias realizaram R\$300 bilhões em investimentos para operacionalizar o *WAP* no ano passado (Jornal Valor Econômico, caderno “The Economist”, 17/10/2000, p. 3).

2.2.1 – Hipóteses de mercado eletrônico

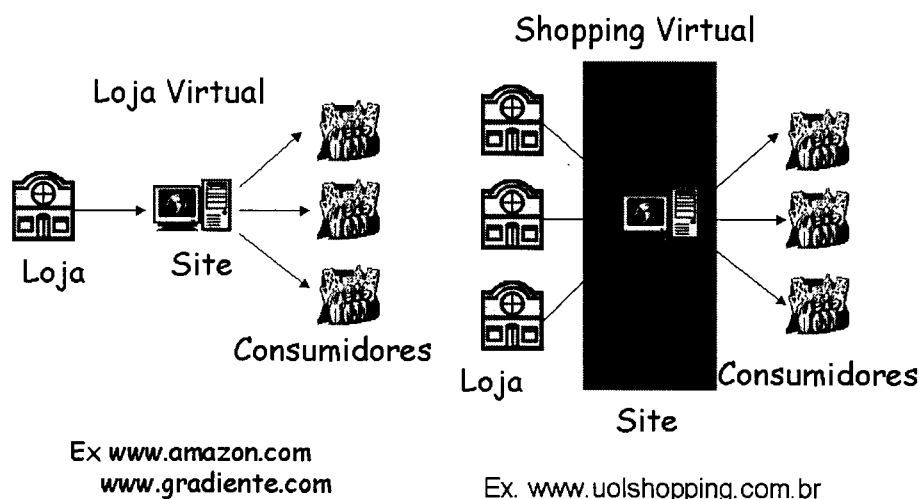
O mercado eletrônico do qual o *e-commerce* é parte integrante é o cenário onde se encontram os atores ou parceiros com os quais uma empresa interage. As hipóteses mais freqüentes do mercado eletrônico são as seguintes:

2.2.1.1 – B2C – *Business to consumer*

Nesta modalidade, a empresa disponibiliza produtos e/ou serviços para os consumidores, que acessam os *websites* para ter contato com as ofertas. O exemplo mais comum nessa categoria é o do cliente que utiliza a Internet para visitar lojas e shoppings virtuais. Temos os exemplos das montadoras de automóveis: Fiat [<http://www.fiat.com.br>], Ford [<http://www.ford.com.br>], Dirija [<http://www.dirija.com.br>], Itavema [<http://www.itavema.com.br>] Carsale [<http://www.carsale.com.br>], Webmotors [<http://www.webmotors.com.br>], Autoplaza [<http://www.autoplaza.com.br>] etc., que disponibilizam seus produtos para venda na Internet.

Figura 13 – B2C com foco nas vendas

B2C com foco nas vendas



2.2.1.2 – C2B – *Consumer to business*

Apesar de ser muito parecido e até causar um certo tipo de confusão com a modalidade de B2C, as aplicações entre ambos são bem distintas. Trata-se na verdade de um tipo de leilão invertido, onde os clientes dizem quanto gostariam de pagar por um produto previamente formatado pelo vendedor. O C2B originou-se no mercado de passagens aéreas dos Estados Unidos. No Brasil, procedimento análogo vem ocorrendo com o Valeu Reverso [<http://www.valeu.com.br>], que permite ao cliente fazer, em alguns casos, ofertas no leilão. Seguindo a mesma estratégia, o *website* Lokau [<http://www.lokau.com>] possui serviços onde o usuário tem a possibilidade de ofertar o valor para compra de uma viagem ou um automóvel (Jornal O Globo, 27/02/2000, caderno economia, p. 36).

A crença de quem opera nessa modalidade de comércio virtual é de que “estamos saindo de uma economia baseada em preços fixos para uma economia baseada no preço variável”. A afirmação é de Jack London, fundador da BookNet e proprietário do Valeu [<http://www.valeu.com.br>], *website* de leilões virtuais. (Jornal O Globo, 27/02/2000, caderno economia, p. 36)

2.2.1.3 – C2C – *Consumer to consumer*

É um mercado de consumidores para consumidores, cenário em que não é necessário haver produtos definidos nem entidades de negociantes. Constitui-se por *websites* comerciais onde predominam leilões.

O objetivo desse mercado é o de aproximar os usuários compradores dos usuários vendedores, podendo ser empresas ou não. Há no Brasil *websites* que não fazem leilão, mas que se classificam nessa modalidade de mercado eletrônico C2C, como o caso da ZipNet [<http://www.zipnet.com.br>], que atua na área de automóveis oferecendo um tipo de classificado eletrônico de carros, proporcionando que vendedores e compradores alcancem seus objetivos.

2.2.1.4 – B2B – *Business to business*

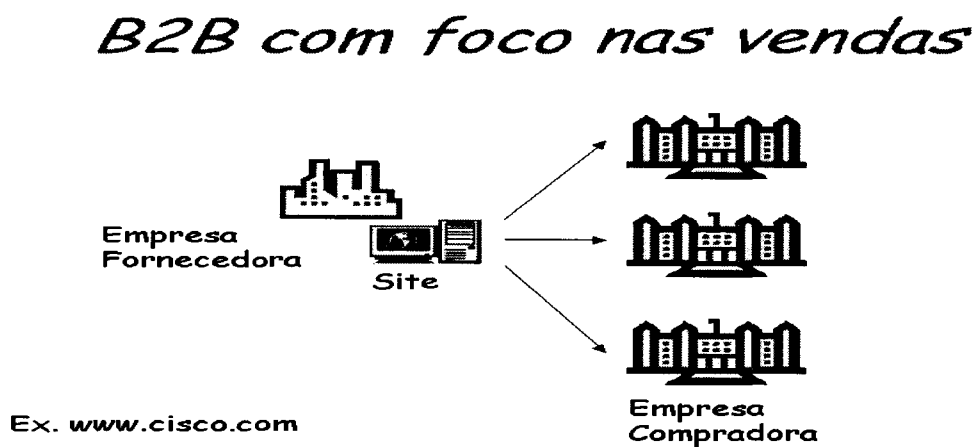
Modelo no qual empresas compradoras e empresas vendedoras utilizam-se dos *websites* para realizarem suas transações comerciais. Como exemplo citamos todas as empresas que

comercializam seus produtos com outras empresas revendedoras. Normalmente é subdividido em fases. São as seguintes:

a) B2B – *Business to business* com foco nas vendas

Nesse caso o foco são as vendas, portanto, o princípio é o de que há uma empresa vendedora e várias outras empresas compradoras. Vejamos a seguir o exemplo da empresa Cisco [<http://www.cisco.com>], que possui diversos revendedores de seus produtos:

Figura 14 – B2B com foco nas vendas

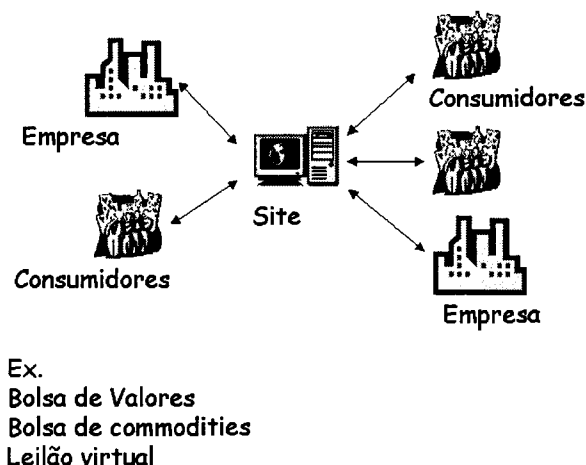


b) B2B – *Business to business* com foco no produto

O produto é o ponto primordial nesse processo de transação. É o caso das bolsas de valores, bolsas de commodities etc., conforme figura a seguir:

Figura 15 – B2B com foco no produto

B2B com foco no produto



c) B2B – *Business to Business* com foco nas compras

Aqui o processo é o inverso do B2B com foco nas vendas, ou seja, é centrado nas modalidades de compras, apresentando um comprador e vários fornecedores. A montadora de automóveis Volkswagen atua fortemente nesse mercado, recebendo as cotações dos itens de compras de seus fornecedores que utilizam o *website* da Volkswagen para participarem das cotações de matérias-primas e componentes. A Volkswagen brasileira e argentina atualmente estão se unindo em torno do método de compras virtuais apelidado de *e-procurement* para otimizar seu processo de aquisição de matérias-primas e componentes (Exame, 2000, ed. 722, p. 56-8). As principais mudanças ocorridas a partir da adoção do *e-procurement* foram:

Tabela 9 – Quadro comparativo da evolução após surgimento do *e-procurement*

Antes	Atualmente
O pedido	
A equipe de compras enviava cartas e faxes aos fornecedores. Alguns pedidos de peças	Com apenas um clique, o comprador envia uma mensagem eletrônica para quantos

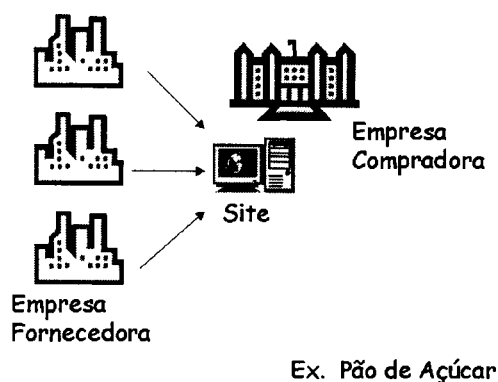
acompanhavam extensas cópias heliográficas com dados técnicos.	fornecedores quiser. O número de participantes em cada processo passou de uma média de três para centenas.
As ofertas	
As propostas dos fornecedores eram feitas em papéis que se empilhavam nas mesas dos compradores.	Cada fornecedor tem uma senha de acesso ao portal da Volks para enviar suas ofertas eletronicamente.
A análise e as ofertas	
Todas eram analisadas uma a uma, em um processo que levava pelo menos cinco semanas, com poucos fornecedores valor estratégico.	Um programa de computador seleciona automaticamente as melhores – segundo critérios preestabelecidos por áreas como logísticas, finanças e engenharia. Tudo acontece em duas semanas.
O pagamento	
O uso de papéis era intenso. O pagamento era sinônimo de um vai-e-vem de boletas e recibos.	O sistema de ERP, interligado ao net2000, autoriza a compra e o envio do dinheiro. As economias podem chegar a até 300 milhões de reais ao ano.

Fonte: Exame, 2000, ed. 722, p. 57.

Um outro bom exemplo é o supermercado Pão-de-Açúcar, que operacionaliza seu processo de compras de forma análoga à Volkswagen, utilizando seu *website* [<http://www.pd@net.com.br>], através do qual integra mais de dez mil pequenos fornecedores, oferecendo consultorias gratuitas, entre outras vantagens (Jornal O Globo, 23/04/2000, caderno de economia, p. 32). Conforme ilustra a figura a seguir:

Figura 16 – B2B com foco nas compras

B2B com foco nas compras

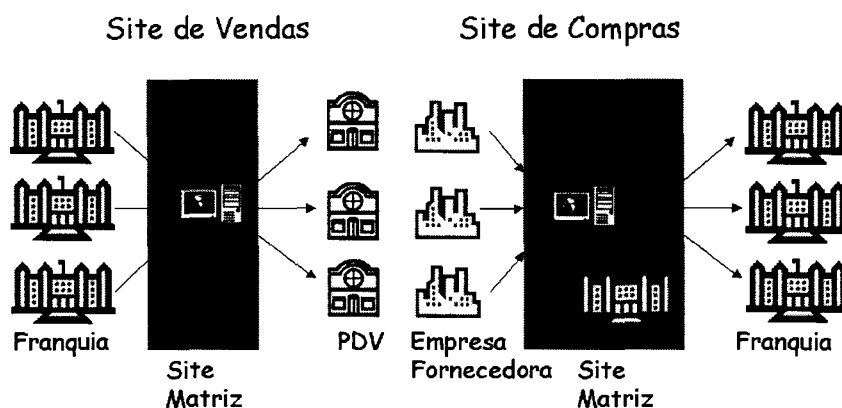


2.2.1.5 – Modelo de mercado virtual centralizado

Todos os participantes encontram-se para comercializar seus produtos em um mesmo local. Seu funcionamento é simples. Tomando como exemplo uma rede de franquias, os fornecedores comunicam-se com os franqueados por um *website* que fica na matriz do franqueador e cujo papel é o de prover as partes com informações. A figura a seguir ilustra o processo.

Figura 17 – Modelo de mercado virtual centralizado

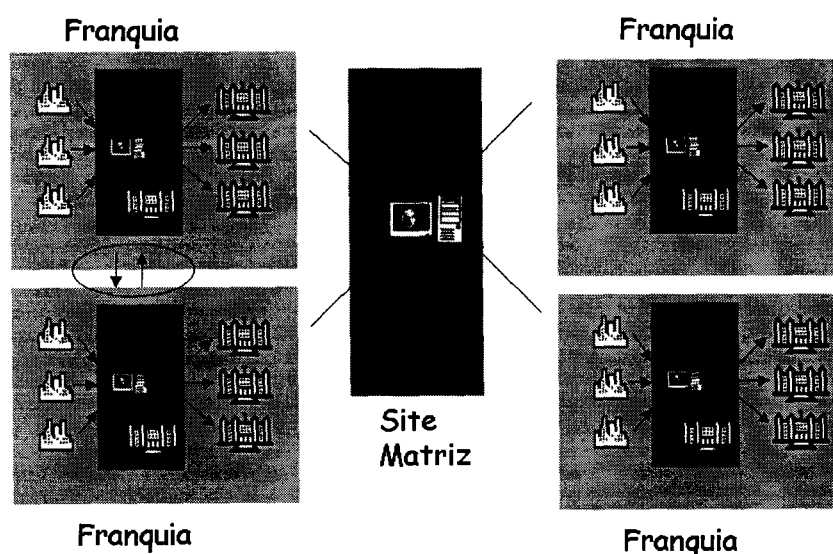
Modelo Centralizado



Sistemas como o do Yahoo [<http://www.yahoo.com>] são exemplos desse modelo, pois os usuários acessam-no para comprar e vender itens através de criação de anúncios. Outro exemplo é o modelo centralizado de varejo para franquias, onde compradores devem fazer suas compras através do *website* do franqueador, sendo, após, repassadas aos franqueados.

Figura 18 – Modelo de mercado virtual centralizado para o varejo

Modelo Centralizado para o Varejo

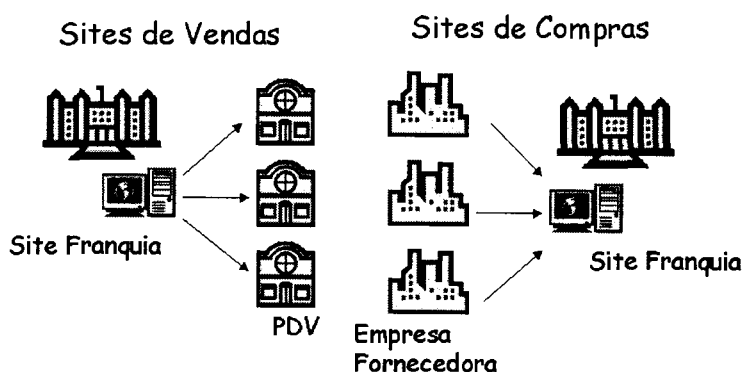


2.2.1.6 – Modelo de mercado virtual distribuído

Nesse caso o processo funciona de forma descentralizada, ou seja, os fornecedores comunicam-se diretamente com os *websites* das franquias, sem a intermediação do franqueador. A figura a seguir ilustra o processo:

Figura 19 – Modelo de mercado virtual distribuído

Modelo Distribuído



As diferenças básicas entre um tipo de modelo e outro é que no centralizado há economia de infra-estrutura (menos equipamentos, menos licenças de software, otimização da administração e menores custos de manutenção), *Benchmarking* do processo de compras de todo o sistema (principalmente em se tratando de franquias) e análise unificada de compras e vendas. Já no modelo distribuído, existe maior sigilo dos dados entre fornecedores e matriz e o processo de implementação independe de outras franquias, uma vez que não é centralizado.

2.3 – A tecnologia virtual no setor automobilístico

As montadoras de automóveis têm investido muito na Internet e em todos os seus aplicativos (tanto para otimizar o processo de compras quanto para dinamizar as vendas). Nesse contexto, a General Motors vem aumentando e diversificando freqüentemente os investimentos no mundo virtual, em especial no B2C. No mercado da Inglaterra, por exemplo, a GM utiliza um portal de nome *Buy Power* [<http://www.buypower.com>] para contatar diretamente os consumidores, permitindo que eles configurem o carro que desejam comprar. Antes de pensar em produzir a unidade solicitada, a GM efetua uma “varredura” em todo o estoque da rede para saber se já não existe o modelo para pronta entrega.

Na Alemanha, a GM também utiliza um sistema, o *Opel Buy Power*, com os mesmos objetivos, e nos Estados Unidos a montadora propôs-se a fazer uma *joint-venture* (Jornal Valor Econômico, 15/08/2000, caderno empresa, p. b8) para fortalecer o seu *website* de vendas de carros [<http://www.gmbuypower.com>], visto que segundo estimativa de uma empresa especializada do mercado automobilístico americano – a J. D. Power, mais da metade dos compradores de veículos nos Estados Unidos utilizam a Internet para procurar carros antes de decidirem adquiri-los (Jornal Valor Econômico, 15/08/2000, caderno empresa, p. b8). É importante evidenciar que, mesmo nos Estados Unidos, a Internet não está reduzindo o fluxo de compradores nas concessionárias, pois em todos os casos de venda virtual mencionados nesse capítulo, o cliente vai à concessionária para concretizar a compra ou retirar o veículo adquirido (Revista Abrac, v.41, ago/set 2000, p. 32-3).

Para Jack Fitzgerald, proprietário de nove concessionárias de marcas diferentes em várias regiões dos Estados Unidos a Internet, o que parecia significar o fim para vários concessionários tem oferecido, na verdade, uma oportunidade de diferenciação para os empresários do setor. Atualmente a Internet é responsável por 10% das vendas do seu grupo de concessionárias. Segundo ele, os clientes utilizam a Internet para fazer o primeiro contato com a empresa. A partir daí, a sequência da negociação segue os trâmites da velha economia, ou seja: o uso do telefone, o face a face, a visita etc. (Jornal do Brasil, 25/10/2000, “The Wall Street Journal Américas” p. 19).

Há outras experiências ainda mais inovadoras, como é o caso da GM em Taiwan, onde a marca não possui rede de concessionários e utiliza a Internet (B2C) para atender aos clientes através da venda direta de fábrica. O Diretor-presidente da General Motors Corporation, Richard Wagoner, fala em reinvenção dos negócios de carros da GM, vendo a Internet como uma espécie de “motor de propulsão”. Em seminário realizado no mês agosto de 2000, em Brescia, na Itália, Wagoner fez a seguinte colocação:

Conectada a *Web*, diz ele, a GM, com seu enorme alcance, pode ganhar a velocidade e a agilidade necessárias para voltar a ficar na vanguarda do mercado mundial de automóveis (Jornal do Brasil, 12/07/2000, caderno “*The Wall Street Journal Américas*, p. 17).

Para o Diretor Mundial da GM, Mark Hogan, a Internet atualmente é uma estratégia para a montadora, que está em fase de recuperação de mercado. No início do segundo semestre de 2000, a GM vai lançar o maior portal de negócios do mundo, o *Convisint*, com estimativa de transações de mais de meio trilhão de dólares (Revista Abrac, v. 41, ago/set 2000, p. 33). Será lançado também o *OnStar* [<http://www.onstar.com>], que funciona via satélite, destinando-se a auxiliar clientes com problemas no automóvel (SOS). Ainda, o GPS (Global Positioning by Satellite), cujo objetivo é o de orientar motoristas perdidos nas estradas, que entrará em funcionamento no Brasil no início de 2001.

A situação por parte da Ford não é diferente. A montadora, a exemplo da GM, tem realizado vendas pela Internet. Nos Estados Unidos, a Ford está se unindo aos concessionários para criar um *website*, o *Ford Direct* [<http://www.forddirect.com>], com o objetivo de vender carros (B2C) na rede por preços inferiores aos praticados pela rede de concessionários (Jornal do Brasil, 28/08/2000, caderno “The wall street Journal Americas, p. 14).

A Peugeot Citröen e Vivendi (parceira da Peugeot na Europa) estão criando um *website* chamado “Wapp”, voltado para os motoristas europeus. Por esse *website* o motorista poderá localizar endereços de oficinas espalhadas pela Europa, dicas de estrada, preços de peças e dos próprios carros. A novidade é que os carros da Peugeot Citröen irão sair de fábricas equipados com um monitor de acesso à Internet. Os primeiros a serem equipados serão o Peugeot 607 e o Citröen Xsara, inicialmente na França, Grã-Bretanha e Alemanha. Até 2002, segundo estimativa da empresa Peugeot Citröen, 80% dos carros da montadora sairão de fábricas preparados para acessar a web (Jornal O Globo, 07/03/2000, caderno economia, p. 18).

Outras montadoras, como a japonesa Toyota, vêm tentando realizar a convergência do mercado tradicional para o virtual. No entanto, segundo estudo de uma das maiores empresas de consultoria de gestão estratégica do mundo, a Roland Berger, no que diz respeito ao relacionamento *on-line*, as americanas GM e Ford estão à frente de seus concorrentes devido à maturidade do mercado virtual americano (Exame, ed. 720, p. 26).

De acordo com a Roland Berger, a transformação provocada pela *web* no setor automobilístico vai da produção à distribuição, mudando também a forma de vender os automóveis. Acrescenta que a venda *on-line* já provocou uma redução de 5,4% no preço do carro nos Estados Unidos, sendo o cliente o maior beneficiado com esse tipo de comércio, pois é ele quem fica com mais de 80% dos ganhos gerados pela Internet (Exame, ed. 720, p. 26).

A Berger diz ainda que em um processo dessa natureza “falta espaço para um elemento da cadeia de valor da indústria automobilística: o distribuidor tradicional”, pois uma outra grande contribuição – na verdade a maior delas – no processo de venda *on-line* “é a eliminação da comissão dos vendedores e concessionários – por que ter esse custo se a montadora pode fazer de graça?” (Exame, ed. 720, p. 26). Sobre esse assunto, no Brasil, pode não haver corte por completo das comissões, mas, certamente, ocorrerá importante redução, seguindo o exemplo dos carros “populares” comercializados no mercado doméstico, onde houve essa redução.

As empresas, por outro lado, afirmam que as concessionárias não desaparecerão, pois “a elas caberá a prestação de serviços aos consumidores, algo que as montadoras não podem fazer sozinhas – razão pela qual a GM e a Ford decidiram não cortar totalmente os vínculos com os concessionários”. Mas seguramente os concessionários terão que mudar a forma de operar o negócio, pois nos Estados Unidos, por exemplo, 40% das concessionárias têm parceria com empresas de vendas pela Internet, como Carsdirect [<http://www.carsdirect.com>], Priceline [<http://www.priceline.com>], Autobytel [<http://www.autobytel.com>] etc. (Exame, ed.720, p. 27).

Para concluir, a Roland Berger cita a subsidiária brasileira da montadora Volkswagen, que está implementando um dos mais inovadores processos de B2B, que servirá de modelo para a matriz na Alemanha e cujos impactos afetarão os seguintes pontos:

- a) Desenvolvimento de produtos – devido ao compartilhamento entre a montadora e os fornecedores ocorrer em tempo real de 24 horas por dia e sete dias por semana;
- b) Previsão de demanda, manufatura e logística – “com dados constantemente atualizados sobre a preferência dos consumidores, as montadoras podem evitar estoques e usar eficientemente sua capacidade de produção”;

- c) Compras – “as realizações dos leilões *on-line* para a aquisição de peças e componentes vem se tornando cada vez mais comuns na indústria automobilística”;
- d) Produção individualizada – trata-se da produção customizada, ainda um pouco distante da realidade, da produção em massa e da indústria automobilística mundial (Exame, ed. 720, p. 27).

No Brasil, a venda de carros pela Internet (B2C) vem se acirrando nos últimos meses do ano 2000. A GM e a Fiat, aparentemente, estão liderando essa corrida pelo consumidor virtual, tanto que as duas montadoras anteciparam-se às demais na adoção de uma política diferenciada para venda de seus carros pela Internet, desde setembro. Além de montar uma estrutura voltada para *web*, tanto a GM quanto a Fiat estão oferecendo preços menores para os clientes que efetuarem suas compras pelo *site* da empresa, conforme exposto a seguir:

Tabela 10 – Comparativo de preços: concessionárias *versus* virtuais

PREÇOS DOS CARROS POPULARES			
Preços Concessionários		Preços pela Internet	
Produtos	Preços R\$	Produtos	Preços R\$
Mille Smart	11.896,00	Mille Smart	11.440,00
Palio Young	13.618,00	Palio Young	13.100,00
Celta	14.170,00	Celta	13.390,00

Fonte: Jornal O Globo, 13/09/2000, caderno economia, p. 30.

Na GM, o cliente que quiser comprar pelo *website* da empresa terá que ir até a uma concessionária da marca para fazer a conexão e a compra (a partir de novembro de 2000 poderá fazer o pedido do carro sem ter de ir à concessionária). Já no caso da Fiat, o consumidor resolve tudo de casa, inclusive podendo mandar, caso tenha financiamento, sua ficha diretamente ao banco da montadora para análise e aprovação (Jornal O Globo, 23/02/2000, caderno CarroEtc, p. 3).

Apesar de os investimentos das montadoras na Internet estarem cada vez mais significativos, o fato parece não preocupar alguns concessionários Volkswagen do Rio de Janeiro, que continuam prevendo que as montadoras continuarão precisando das concessionárias para prestar serviços de entrega de carro, peças e revisões. É o que pensa o presidente regional da Assobrave regional Rio, Jorge Cláudio Shuback (Jornal do Brasil, 22/10/2000, caderno de economia, p. 32).

2.4 – O e-commerce, a segurança e a legislação para os usuários da Internet

A Internet, por ser um instrumento recente para a sociedade mundial, encontra-se em fase de estruturação de normas reguladoras. Nas regiões mais desenvolvidas, como América do Norte e Europa, há treinamento de policiais para combate aos crimes pela Internet. A Scotland Yard, o FBI e a Polícia Montada do Canadá, entre outros, formam um grupo denominado de *Cybercops* para atuarem em conjunto nos crimes transacionais (Jornal do Brasil, 10/08/2000, caderno Int@rnet, p. ab).

No Brasil, ainda não há uma lei específica para punir os crimes ocorridos através da Internet. Quando há infrações, são analisadas à luz de outras leis como: código de defesa do consumidor, Estatuto da Criança e do Adolescente, código civil, código comercial, código penal etc. Existem na Câmara e no Senado diversos projetos de lei em tramitação, com propostas de: mudanças no código penal, criação de novas punições e regras específicas para crimes praticados pela Internet ou com auxílio da mesma.

Tabela 11 – Demonstrativo de projetos-lei em votação na Câmara e no Senado

EM TRAMITAÇÃO NA CÂMARA	
PL1.713/96	PL3.258/97
Autor: Cássio Cunha Lima (PMDB-PB)	Autor: Osmânio Pereira (PMDB/MG)
Proposta: dispõe sobre acesso a sistemas, responsabilidade e crimes cometidos nas redes integradas de computadores.	Proposta: dispõe sobre crimes perpetrados por meio de redes de informação.

<p>PL4.833/98</p> <p>Autor: Paulo Paim (PT-RS)</p> <p>Proposta: define o crime de veiculação de informações que induzam ou incitam a discriminação ou o preconceito de raça, cor, etnia, religião ou procedência nacional, na Internet ou em outras redes destinadas ao acesso público.</p>	<p>PL84/99</p> <p>Autor: Luiz Piaubylino (PSDB-PE)</p> <p>Proposta: dispõe sobre crimes cometidos na área de informática e suas possíveis penalidades.</p>
<p>PL1.483/99</p> <p>Autor: Hélio de Oliveira Santos (PDT-SP)</p> <p>Proposta: prevê a obrigatoriedade da assinatura digital e a fatura eletrônica nas operações financeiras on-line.</p>	<p>PL2558/2000</p> <p>Autor: Alberto Fraga (PDB-DF)</p> <p>Proposta: normatiza estratégias para diminuir a violação de bancos de dados eletrônicos, criando formas de proteção ao acesso de sistemas.</p>
<p>EM TRAMITAÇÃO NO SENADO</p>	
<p>PL76/2000</p> <p>Autor: Renan Calheiros (PMDB-AL)</p> <p>Proposta: considera crime a alteração ou a transferência de contas representativas de valores, divulgação de material de difamação, uso da informática para ativar explosivos, alteração de registros de operações tributárias e sonegação de tributos decorrentes de operações virtuais.</p>	<p>PL672/1999</p> <p>Autor: Lúcio Alcântara (PSDB-CE)</p> <p>Proposta: regula o comércio eletrônico, tornando necessária a assinatura digital para transações na rede.</p>

Fonte: Jornal do Brasil, 10/08/2000, caderno Int@rnet, p. ab.

Atualmente existe uma lei modelo da Uncitral – Comissão das Nações Unidas para o Direito Comercial Internacional [<http://www.uncitral.org>] – sobre o comércio eletrônico, cujo objetivo é o de servir como guia para incorporação ao direito interno.

A lei modelo da Uncitral tem sua versão original escrita em árabe, chinês, espanhol, francês, inglês e russo. A tradução brasileira foi feita a partir das versões originais em espanhol, francês e inglês, sob a coordenação do Departamento de Cooperação Científica, Técnica e Tecnológica do Ministério das Relações Exteriores, em colaboração com o secretário da Uncitral. A lei modelo dá a seguinte definição para comércio eletrônico:

Entende-se por “mensagem eletrônica” a informação gerada, enviada, recebida ou arquivada eletronicamente, por meio óptico ou por meios similares incluindo, entre outros, “intercâmbio eletrônico de dados” (EDI), correio eletrônico, telegrama, telex e fax (Publicação da Associação das Nações Unidas – Brasil, p.3).

Por tratar-se de tema abrangente, o presente estudo não pretende aprofundar-se nas legislações supracitadas, mas sim na análise dos casos mais comuns de violação.

2.4.1 – Crimes de invasão de privacidade praticados por *hackers*

Esse tipo de delito tem sido tão freqüente que as autoridades do mundo inteiro estão se mobilizando para coibi-lo. No Brasil, o atual ministro da justiça, José Carlos Dias, defende a criação de um código internacional para punir os crimes praticados pelos *hackers* (Jornal do Brasil, 03/03/2000, caderno política, p. 5b).

No primeiro semestre desse ano os ataques de *hackers* de várias partes do mundo causaram transtornos para as empresas nacionais. Vários *sites* de grande porte foram atingidos: Globo On, Uol, Cadê e iG saíram de operação após serem alvo de ataques conhecidos como *DdoS* (*Distributed Denial of Service*), que consistem em um “bombardeio” de mensagens enviadas por *hackers*, as quais geram sobrecarga e paralisam o sistema operacional do *site* (Jornal do Brasil, 29/02/2000, caderno de economia, p. 32).

Os *hackers* são considerados o “calcanhar de Aquiles” de todas as organizações do mundo virtual. Mesmo as mais protegidas não escapam desse tipo de crime. O mais recente ataque

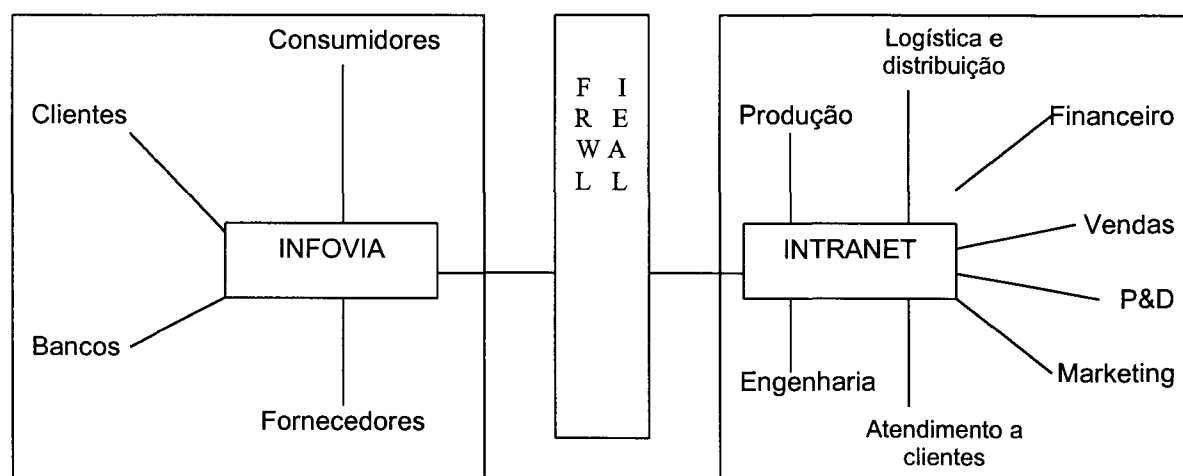
dos *hackers* em corporações de grande porte ocorreu no mês de outubro de 2000, ocasião em que a Microsoft, a maior fabricante de hardwares e softwares do mundo, foi vítima. Os invasores infiltraram uma espécie de vírus do tipo “cavalo de Tróia” (programas que geralmente modificam ou apenas “entram” nos dados) na rede de tecnologia da Microsoft.

Segundo as suspeitas do *FBI* – polícia americana que está investigando o crime, os *hackers* tinham objetivos de copiar o código fonte dos programas da empresa, como, por exemplo, o Windows e o *Microsoft Office*, que, segundo especialista no assunto, possibilitaria aos invasores conhecimentos especiais para efetuar ataques a várias outras organizações, haja vista que esses são os produtos Microsoft mais difundidos nas empresas (Jornal O Globo, 28/10/2000, caderno economia, p. 32).

Assim como as empresas, os usuários particulares também sofrem ações criminosas desses agentes que, através de falsos *e-mails* contaminados, espalham vírus e fazem o usuário comum perder todo o conteúdo armazenado na memória do seu microcomputador.

As grandes organizações protegem-se desses intrusos utilizando sistemas de defesa do tipo *firewall* (que em português significa “muralha de fogo”). O *firewall* não só protege as empresas da invasão de sua rede interna pelos *hackers* como também “filtra” os *e-mails*, evitando que as mensagens que contenham vírus instalem-se nas máquinas, conforme ilustra a figura a seguir:

Figura 20 – Quadro demonstrativo de funcionamento do *firewall*



Fonte: Albertin, 1999, p.25

Para proteger-se contra os vírus, os usuários podem instalar sistemas de antivírus do tipo Norton, Viruscan, Panda etc., os quais não têm garantia completa de que o micro não será “contaminado”. No entanto, foi lançado em março de 2000 pela *McAfee* o *Personal Firewall*. Trata-se de um inédito sistema de *firewall* para PCs que possibilita ao usuário doméstico mais segurança (Jornal do Brasil, 16/03/2000, caderno *Int@net*, p. 5).

2.4.2 – O *e-commerce* e a legislação fiscal brasileira

Um dos assuntos de grande interesse para sociedade, governo e organizações (em especial para concessionárias de automóveis) é o tratamento fiscal que deve ser dado às vendas realizadas pelo *e-commerce*, uma vez que tais operações envolvem diretamente a arrecadação tributária dos estados da federação, os impostos regionais e o preço do produto.

Por exemplo, os automóveis comprados no estado de Minas Gerais são mais caros que nos outros estados devido à alíquota de ICMS ser maior. Como muitos concessionários possuem revendas em outros estados, a equalização dos preços é muito importante. Além disso, é natural que os estados com maior carga tributária penalizem as concessionárias duplamente, podendo ocasionar inibição das vendas devido ao fato de os consumidores comprarem seus automóveis em estados vizinhos.

Visando contornar esse problema, o Confaz (Conselho Fazendário – formado por representante dos estados da União) normatizou em setembro o *e-commerce* de automóveis em todo o território nacional. Esse procedimento motivou as montadoras a realizarem vendas pelo *website* porque houve redução da carga tributária em pelo menos 3,65%, beneficiando, dessa forma, os consumidores finais que optaram pela compra através do *website* (Jornal do Brasil, 16/09/2000, caderno economia, p. 26).

Outros crimes comuns na Internet são: A) crimes de pedofilia – nesse tipo de crime a maioria das denúncias envolvem *websites* de *chat* de provedores (*links* salas abertas), onde os clientes criam “salas” de bate-papo e são trocadas fotos de crianças nuas ou praticando atos obscenos (Jornal do Brasil, 27/02/2000, p. 9). B) crimes de fraude – talvez seja a modalidade criminosa mais comum na Internet. O fraudador utiliza indevidamente um número de cartão de crédito de um terceiro, que, muitas vezes, é “garimpado” de forma ilegal na própria rede da Internet. Foi o caso de um italiano e uma israelense que roubaram, cada, mil números de cartões de créditos para fazer aposta em loterias na própria Internet (Jornal do Brasil, 10/08/2000, caderno *Int@net*, p. ab). C) crimes de invasão de privacidade – infração onde o criminoso (“farejador”) utiliza softwares específicos de rastreamento, que copia os dados dos *e-mails* dos usuários para usá-los ilegalmente mais tarde. Sua finalidade pode ser apenas a de armazenar *e-mails* para servir de envio de mensagens comerciais (do tipo Spam), ou para remeter vírus ou até mesmo para espionagem. Quando a questão é espionagem, existem softwares muito poderosos. O FBI, por exemplo, desenvolveu e utiliza o “Carnivore”, muito mais seletivo que os “farejadores”, pois consegue identificar e rastrear com precisão as correspondências eletrônicas. A Eletronic Frontier Foundation (EFF) [<http://www.eff.org>], ONG que defende a privacidade da Internet como um direito inalienável do usuário, reconhece que é muito difícil para um usuário comum livrar-se, por exemplo, de um rastreamento do FBI, apesar de já haver alguns provedores nos EUA oferecem conexões encriptadas (Jornal do Brasil, 10/08/2000, caderno *Int@net*, p. 3).

Outro importante aspecto a ser ressaltado na questão do *e-commerce* é o contrato eletrônico, para o qual ainda não há regulamentação própria para que tenha eficácia. O *e-commerce* no segmento automobilístico tende a ver o contrato eletrônico como parte integrante e, portanto, legítima do art. 82 do código civil brasileiro, que diz que a validade do ato jurídico requer: agente capaz, objeto lícito e forma prescrita ou não de defesa em lei.

No entanto, alguns cuidados são recomendados por advogados especialistas na área, um deles é que as empresas que atuam no *e-commerce* para divulgar produtos e serviços em seus *websites* devem ater-se aos artigos 31 e 33 do código de defesa do consumidor, fornecendo, assim, informações sobre ofertas, preços dos produtos, características e garantias, entre outras providências, a fim de evitar futuras lides com clientes que venham a mostrar-se insatisfeitos após as compras *on-line* (Revista Showroom, São Paulo, nº 165, outubro 2000, p. 12-3).

2.5 – Os avanços da Internet e da tecnologia *on-line* na cadeia de *supply chain management* do setor automobilístico nacional

2.5.1 – Histórico de logística

Podemos afirmar que até a metade do século XX logística era apenas um assunto predominantemente militar. Foi explorada ao longo dos últimos séculos pelas forças militares de várias nações, a fim de servir como fator diferencial para obter-se sucesso em batalhas (Ballou, 1999, p. 37-8). Um bom exemplo da utilização da logística como instrumento de guerra foi a invasão da Normandia e o plano Marshall para a reconstrução da Europa no pós-guerra.

Quanto a outro tipo de aplicação da logística, podemos citar, no contexto empresarial, o caso dos chineses, que, vislumbrando o desenvolvimento da economia de Hong Kong por meio do crescimento do transporte aéreo de carga, construíram e inauguraram nessa cidade o maior complexo viário intermodal do mundo, o aeroporto *Chek Lap Kok*, que, além de servir como moderno aeroporto, inclui túneis submarinos, pontes rodoviárias, terminais marítimos e mais uma dezena de heliportos (Renaud, 1999, p. 02).

Merece destaque também o caso da Federal Express Corporation – FedEx, que opera mais de 500 aviões (de jumbos a monomotores) além de 36.000 veículos terrestres, envolvendo

um grupo de 120.000 pessoas que transportam mais de 900 toneladas de carga aérea a cada 24 horas (disponível no *website* [<http://www.fedex.com>] em 08/06/2000). Envolvendo a logística aplicada, a FedEx obteve o diferencial de todas as noites nos Estados Unidos, durante duas horas, 135 aviões (aterrissando a cada 45 segundos) descarregarem e recarregarem em apenas 30 minutos centenas de toneladas de cargas, as quais foram distribuídas para todo o mundo (disponível no *website* [<http://www.fedex.com>] em 08/06/2000). Essa operação envolve 75 quilômetros de esteiras transportadoras, leitores de códigos de barras, rede de computadores e operadores que produzem o mais fascinante exemplo de *cross-docking* do mundo. Convém ressaltar que qualquer pessoa, independente de onde estiver, poderá acompanhar (pela Internet – *real time*) o deslocamento de sua carga até a entrega a seu destino final.

2.5.2 – Conceituando e entendendo a evolução da logística empresarial

Para compreendermos o conceito e a evolução de logística empresarial, vamos dividi-la em quatro fases. Chamaremos de *primeira fase* a que antecede a década de 1950; a *segunda* situa-se entre 1950 e 1970; a *terceira fase*, de 1970 a 1990 e, a *quarta fase*, a partir da década de 90.

Antes da década de 1950, o uso da logística, como já dissemos, era quase que exclusivamente militar. Já na *segunda fase*, com a transformação da indústria bélica para fins comerciais, iniciou-se o processo de produção mecanizada em massa, que se utilizava da logística para transportar os produtos das fábricas e seus pertences até o ponto de consumo. Este seria o primeiro conceito de logística:

Transporte e armazenamento de mercadorias do ponto de produção a ponto de consumo ou de utilização (Associação Americana de Marketing citada por Renaud, 1999, p. 02).

Em um terceiro momento, com os avanços tecnológicos das indústrias do pós-guerra, originaram-se as concorrências de mercado, que exigiam das indústrias mais investimentos em tecnologia e em marketing para divulgar seus produtos aos consumidores. Ao mesmo tempo, houve a necessidade de criar uma área até então pouco afetada, a distribuição.

Nessa terceira fase, a logística era fracionada na organização (não se tinha a visão do todo), o que dificultava a apuração e o controle dos custos operacionais e de produção.

Assim, não restava outro caminho para as organizações que não a integração das diversas áreas da logística em “compras, movimentação de materiais, sua armazenagem e gestão dos estoques e sua distribuição através dos canais de marketing” (Slack, 1999, p. 317).

No entanto, a evolução mais percebida nesse período foi justamente a da distribuição física, que passava a englobar funções como: frete, armazenagem, embalagem, processamento de ordens, previsão de demanda, controle do inventário de produto acabado e nível de serviço prestado ao cliente.

Destarte, o grande desafio enfrentado pelas organizações foi o de encontrar a melhor relação custo/benefício, ou seja, reduzir os custos da logística sem prejudicar o nível de serviço ao cliente final. Daí a adoção do processo de integração dos diversos setores da logística da organização, proporcionando uma visão integrada do sistema.

Justamente nessa fase é que as empresas investiram na busca de uma maior integração interna, dando origem às fusões das funções de gerenciamento de materiais e distribuição física, proporcionando ao administrador uma visão holística da logística da organização. Essa medida favoreceu a execução dos inventários nas diversas etapas do sistema produtivo, bem como a importante redução dos custos de armazenagem, tendo em vista a redução dos estoques médios (Renaud, 1999, p. 06).

O resultado de toda essa mudança constatou-se na maior velocidade no fluxo de materiais, na rapidez da informação no interior da indústria e na conseqüente redução dos custos operacionais e de produção. Surge assim um novo conceito de logística:

Logística é um termo empregado pela indústria e pelo comércio para descrever o vasto espectro das atividades necessárias para obter um transporte eficiente dos produtos finais desde a saída da fábrica até ao consumidor e que, em alguns casos, inclui o transporte das matérias-primas desde os fornecedores até as linhas de fabricação. Essas atividades incluem o transporte das mercadorias, a armazenagem, o controle dos estoques, a escolha dos locais das fábricas e dos estoques intermediários, o tratamento das ordens de compra, as previsões de mercado e o serviço oferecido aos clientes (*Council of Logistics Management*, citado por Renaud, 1999, p. 02).

Finalmente, a *quarta fase* foi marcada pelo surgimento do conceito de cadeia logística ou cadeia de suprimento, também chamada de *supply chain*. Se na fase anterior o grande benefício obtido pelas empresas foi a otimização dos resultados conseguidos através da reengenharia de processos, culminando com a redução dos custos, a partir da década de 90, com benefício da *supply chain*, a visão empresarial ultrapassou as fronteiras da empresa, alcançando todas as organizações envolvidas na cadeia de suprimentos.

Surge então um conceito muito mais moderno e sistêmico de logística empresarial, embora não definitivo, pois a evolução exige constantes ajustes em seu entendimento:

... Logística é o processo de planejamento, implementação e controle, de forma eficiente e eficaz, do fluxo e armazenamento de bens, serviços e informações relacionadas, do ponto de origem ao ponto de consumo, com o propósito de atender às necessidades dos consumidores (Ballou, 1999, p. 25).

Supply chain é, portanto, uma cadeia que engloba todas as organizações que participam das diversas etapas de formação de um determinado produto ou serviço, de sua origem (matéria-prima) até a entrega do produto ao cliente final.

Para Slack, a cadeia de suprimentos enxerga o processo por completo, em suas diversas etapas ocorridas através dos canais de distribuição. Para ele, a cadeia de suprimento é vista como:

A gestão completa do suprimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição ao consumidor final (Slack, citando Jones, 1999, p. 317).

Algumas empresas podem não ser exclusivas em uma determinada rede de suprimentos, podendo participar de diferentes cadeias, como é o caso das siderúrgicas que produzem aço plano especial para a indústria automobilística, bem como outros tipos de aço utilizados na construção civil. Segundo Slack, a *supply chain* também pode ser entendida como:

... Uma cadeia ou sequência de unidades produtivas dentro da rede de suprimentos de uma organização, a qual passa pela organização”, envolvendo as áreas de: “compras, gestão de suprimentos, gestão de distribuição física, logística, *merchandising*, gestão de materiais e gestão da rede de suprimentos ou *supply chain management* (Slack, 1999, p. 323).

2.5.3 – Gestão da rede de suprimentos ou *supply chain management*

O princípio básico da *supply chain management* é o de integrar as informações entre fornecedores, indústrias, distribuidores, varejistas, atacadistas e consumidores finais, a fim de otimizar a produção e o escoamento dos produtos até o seu destino final, ou seja, o consumidor (Renaud, 1999, p. 3-5).

O processo de *supply chain management* é complexo, pois além de integrar a visão dos estoques em suas diversas etapas, contribuindo para a sua redução, busca ampliar o contexto de gerenciamento do processo, dando uma visão holística da gestão, que passa a englobar distribuição, funções de compras, marketing, produção e suprimentos.

Ao envolver o marketing, a *supply chain management* passa a dar um tratamento mercadológico antes inexistente. Ou seja, considera a demanda um fator preponderante para a dinâmica do processo, uma vez que os clientes passam a monitorar informações tanto da fábrica quanto dos demais fornecedores envolvidos no processo produtivo (Renaud, 1999, p. 5-6).

Também sobre o mesmo assunto, Jones, citado por Slack, define *supply chain management* como um sistema que engloba tudo a ser gerenciado, dando a seguinte definição:

A gestão da cadeia completa do suprimento de matérias-primas, manufatura, montagem e distribuição ao consumidor final (Slack, 1999, p. 317).

2.5.4 – A importância do EDI para a *supply chain management*

Conforme mencionado, a *supply chain management* passa a tratar as informações da demanda advindas da área de marketing a fim de disponibilizar aos clientes o que eles almejam no tempo e na quantidade desejadas, ou seja: maximizar a satisfação do consumidor pelo método que os americanos denominam ECR – *Efficient Consumer Response* ou Resposta Eficiente ao Consumidor (Renaud, 1999, p. 08).

Mas a questão é como pôr em prática tal processo, uma vez que a adoção desse mecanismo envolve uma grande quantidade de informações em um curtíssimo espaço de tempo. Devido a esse contratempo, desenvolveram o serviço *on-line*, que é gerenciado através do

EDI²¹ – *Electronic Data Interchange*. Com ele, por exemplo, ao fazermos uma reserva de assento em uma companhia aérea, o mesmo é automaticamente bloqueado nos demais terminais operantes, independentes do local em que o cliente esteja. Para ilustrar citamos um outro caso, o da “*América Online*, que provê acesso ao sistema de reserva de passagem aérea chamada *Easy-Saber*” (Albertin, 1999, p. 48), sendo possível graças ao sistema EDI (embora atualmente haja concorrentes).

Na prática, o processo que envolve empresas comerciais, fornecedores, atacadistas, varejistas e consumidor final têm o seguinte funcionamento: quando vamos ao supermercado (que seja conectado a uma rede de EDI) e compramos um sabonete, essa informação é imediatamente enviada aos computadores da própria empresa (para baixar os estoques e dar os demais tratamentos fiscais e contábeis). Também é, simultaneamente, repassada para os computadores do atacadista e/ou distribuidor (para que ele possa providenciar o reabastecimento da unidade), bem como para o fabricante, a fim de agilizar a produção para o fornecedor de matéria-prima, no objetivo de flexibilizar a entrega do material no menor prazo possível, beneficiando, assim, toda a cadeia de *supply chain management*. Isso demonstra as vantagens do EDI, que conta com o apoio de outras tecnologias que o complementam e viabilizam, como o sistema de código de barras, sem o qual o processo não seria tão preciso e dinâmico.

A integração de todas essas funções pode conduzir as organizações à excelência operacional da logística. Todavia, não se pode obtê-la sem que haja uma perfeita sintonia com os diversos parceiros do processo, os quais contemplam os seguintes tópicos:

- Clientes;
- Fornecedores;
- Planejamento a longo prazo;
- Integração funcional;
- Desenvolvimento contínuo;

²¹ Significa a troca de informações comerciais entre unidades conectadas de um computador a outro por meio de redes denominadas de VAN – *Value Added Network Services*.

- Mobilização dos recursos humanos;
- Sistema de informação integrado; e
- Indicadores de desempenho (Kearney citado por Renaud, 1999, p. 9).

Para o futuro há uma tendência de transcendência no paradigma que envolve a *supply chain management*, que deverá integrar-se às áreas de recursos humanos e finanças (Renaud, 1999, p. 10).

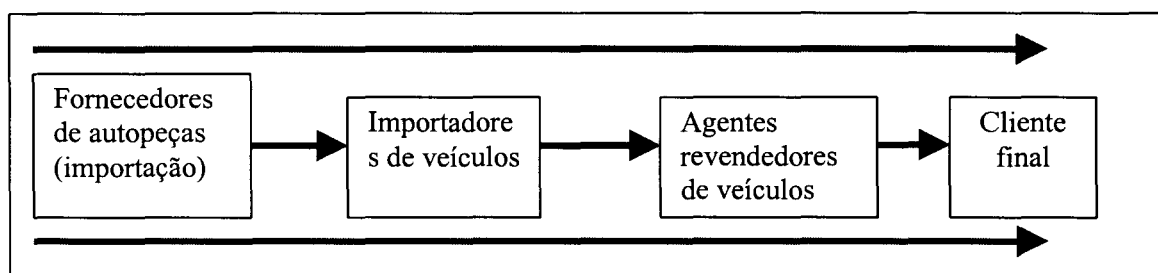
Com relação à indústria automobilística, utilizam o EDI para conectar-se aos principais fornecedores de matérias-primas, peças e componentes, à rede de concessionárias e suas matrizes no exterior, proporcionando muitos ganhos operacionais para todos no setor automobilístico.

2.5.5 – A Internet, a tecnologia *on-line* e a evolução da *supply chain* do setor automobilístico brasileiro

A evolução da *supply chain* no setor automobilístico pode ser discriminada da seguinte forma:

Primeira fase: até 1950 – Só importação, poucos fornecedores, processo de compras manual, com distribuição a cargo dos representantes (agentes de fábrica).

Figura 21 – Evolução da *supply chain* até 1950

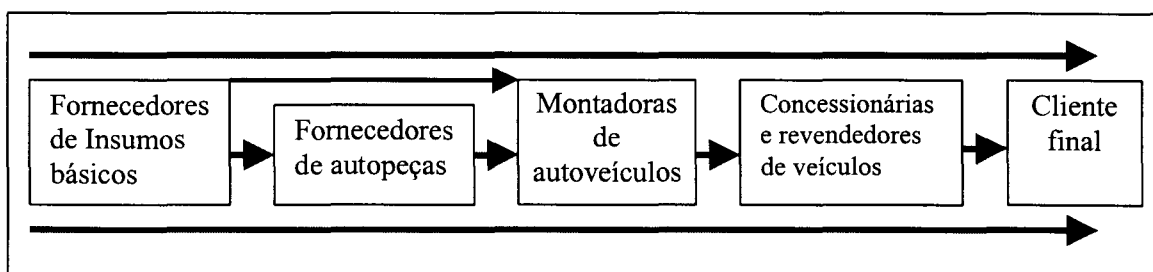


Segunda fase: de 1950 a 1980 – houve vários episódios impactantes, dentre os mais relevantes:

- Substituição da importação dos veículos prontos pela produção nacional (instalação das montadoras no Brasil);

- Implantação do sistema EDI para as áreas de compras, distribuição e administrativa das montadoras;
- Ampliação da rede de concessionárias;
- Ampliação com restrição do número de fornecedores (o sistema existente para processar as compras não permitia trabalhar com muitos fornecedores);
- Mudança no sistema de distribuição, que passou a ser operado por concessionários de veículos automotores em vez de representantes de fábrica.

Figura 22 – Evolução da *supply chain* de 1950 a 1980



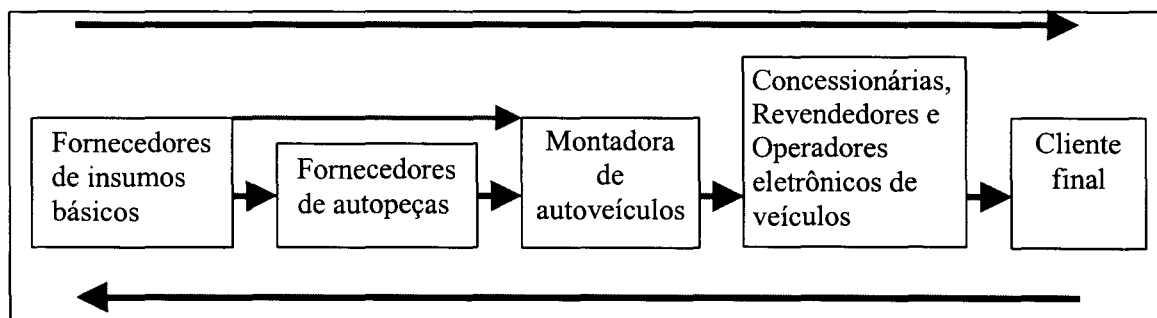
A terceira fase, iniciada na década de 80, distingue-se pelos seguintes fatores:

- Desenvolvimento e ampliação da indústria automobilística nacional;
- Redução do nível de importação de matérias-primas devido ao desenvolvimento da indústria nacional (por exemplo, o aço passou a ser produzido pela CSN – Companhia Siderúrgica Nacional);
- Abertura dos mercados para importação de carros (depois de longo período de proibição);
- Ampliação e globalização dos fornecedores de matérias-primas e componentes – a adoção da Internet permitiu a entrada de inúmeros novos fornecedores (Exame, 2000, ed. 707, p. 96);
- Criação de protocolo de livre comércio através do Mercosul, com restrição do número de fornecedores através da busca de novos métodos comerciais (fornecedores globais/parceiros comerciais);

- Reestruturação com redução da rede de concessionárias – novos entrantes para as marcas recém-chegadas ao mercado e redução do número de concessionárias nacionais (Exame, 2000, ed. 707, p. 43);
- Criação de joint-venture (em 1986, na América do Sul, a Ford e a Volkswagen juntaram-se, criando uma nova empresa – a Autolatina);
- Desenvolvimento de novas técnicas de gestão da logística com adoção da *supply chain management* na cadeia automobilística (implantação do sistema de vendas *on-line*);
- Reengenharia do *modus operandi* da montadora, com terceirização de atividades (transferência das prensas para Usiminas, que passou a mandar as peças prontas para a Fiat em vez de mandar o aço plano);
- Implantação do sistema de vendas *on-line*, via EDI, por parte das montadoras (a Fiat foi a pioneira);
- Surgimento de novos entrantes: instalação de novas montadoras, empresas importadoras de veículos e revendedores eletrônicos;
- Adoção da Internet como ferramenta complementar do EDI. As primeiras utilizações foram no *business to business*, com a finalidade de compra de matérias-primas e componentes por parte das montadoras. A Volkswagen diz ter reduzido substancialmente o prazo de compras após passar a usar seu *site* Net 2000 (Exame, 2000 ed. 707 p. 96).

A figura a seguir evidencia a cadeia de *supply chain* do setor automobilístico no período atual:

Figura 23 – Evolução da *supply chain* a partir da década de 80



Mas a grande transformação no setor parece ainda estar por vir, pois segundo a montadora Ford, há possibilidade de terceirização de toda a fabricação do automóvel, reduzindo, assim, as atividades básicas, tais como: desenvolvimento de produtos, administração da marca e atendimento ao consumidor (Exame, 1999 ed. 704, p. 58).

2.5.6 – A Internet, a indústria automobilística nacional e o canal de distribuição

O sistema de distribuição parte do princípio de que haverá uma dinâmica eficiente de abastecimento e uma importante integração do cliente final com a fábrica. A primeira tentativa de aproximação do consumidor final com a indústria automobilística ocorreu através das concessionárias de veículos automotores, o chamado canal de distribuição.

O aprimoramento dessa logística ocorreu com a adoção do EDI, que conectou as linhas de produção das montadoras às concessionárias de veículos automotores, permitindo que os clientes efetuassem suas compras *on-line*, com o benefício de optarem por algumas características do carro escolhido para entrega futura. No Brasil a Fiat foi a pioneira na adoção desse sistema através da implantação do *Fiat On-line (Website da Fiat* [<http://www.fiat.com.br>] disponível em 08/10/2000).

A tentativa de produção de carros customizados segue a tendência de alguns fabricantes do mercado americano, onde o cliente pode decidir sobre os opcionais de sua preferência antes de efetuar a compra, podendo contar com a entrega do carro em poucas semanas.

No entanto, percebemos que a partir da segunda metade da década de 90, houve mais uma importante inovação e evolução no conceito do canal de distribuição, que se consolidou com a utilização da Internet como ferramenta de integração entre o fornecedor de matéria-prima, a montadora de veículos, a concessionária de automóveis e o cliente final.

O uso da Internet por parte do canal de distribuição (concessionárias) proporciona mais facilidade para o cliente ao consultar produtos e serviços. No entanto, junto à Internet surgiram novos *players* operando paralelamente ao fabricante de automóveis e aos consumidores. São as empresas operadoras de Internet para as vendas de veículo, muito comuns nos Estados Unidos, onde estão concentrados os maiores operadores de venda de carros pela Internet do mundo.

A CarsDirect.com, sediada em Los Angeles, foi fundada em janeiro de 1999 e em julho do mesmo ano tinha aparecido entre os vinte maiores revendedores de carros do país, vendendo em média 1.000 por mês nos 40 dos 50 estados da união (Exame, 1999. ed.704, p. 54). Ainda assim, a CarDirect encontra-se bem aquém de outros revendedores eletrônicos, onde a liderança absoluta é da AutoBytel.com, que atua nos Estados Unidos, no Japão, Canadá, na Inglaterra, Suíça, e Austrália (*Website* da Autobytel [<http://www.autobytel.com>] disponível em 04/10/2000).

No Brasil a situação, apesar incipiente, não é diferente, havendo revendedores eletrônicos atuando no mercado, tais como: Automovelonline.com, Autoplaza.com, Autoventas.com, Carsale.com e Webmotors.com. A mais recente de todas é a Carsale, fundada em abril/2000, que diz ter vendido hum mil automóveis nos três primeiros meses de operação (*Website* [<http://www.carsale.com.br>] disponível em 14/08/2000) e estar se preparando para operar na Itália e em Portugal.

No setor de vendas automobilísticas, a Internet está sendo utilizada como importante instrumento de apoio ao canal de distribuição uma vez que o cliente é incentivado (com preços menores do que os oferecidos pela concessionária de automóveis não virtual) a comprar os carros através do *website* do fabricante, podendo, inclusive, obter facilidades. É o caso da Fiat automóveis, onde o cliente pode montar o carro com os opcionais de sua preferência (Jornal o Globo/RJ, caderno de economia, p.26, de 16/09/2000).

2.5.7 – Os avanços da Internet e da tecnologia *on-line* na *supply chain management* da indústria automobilística brasileira

A cadeia logística retrata uma evolução da administração de materiais integrada nas empresas, cujos conceitos foram modernizados de forma a tratar todos como clientes e provedores.

Isso demonstra que a visão holística da moderna gestão empresarial também influenciou o pensamento que constitui essa nova abordagem, passando a logística a ser o diferencial competitivo das organizações globais. As etapas evolutivas da logística são descritas a seguir:

Tabela 12 – Etapas evolutivas da logística

	Fase 0	Primeira fase	Segunda fase	Terceira fase	Quarta fase
Perspectiva dominante	Administração de materiais	Administração de materiais + distribuição	Logística integrada	Supply chain management	Supply chain management + efficient consumer response
Focos	Gestão de estoques Gestão de compras Movimento de materiais	Otimização do sistema de transportes	Visão sistêmica da empresa Integração por sistema de informações	Visão sistêmica da empresa, incluindo fornecedores e canais de distribuição	Amplio uso de alianças estratégicas, co-makership, subcontratação e canais alternativos de distribuição

Fonte: artigo da RAE citado por Renaud, p. 6.

No caso da distribuição de veículos automotores no Brasil, embora não se tenha um posicionamento oficial por parte dos fabricantes de veículos automotores, o que se pode depreender da situação atual é uma forte transformação na rede de concessionárias de veículos automotores, que estão deixando de ser um negócio familiar (até o início da década de 90, as montadoras, via de regra, admitiam no máximo três concessionárias por controle familiar) para transformar-se em um negócio de grandes grupos (atualmente as montadoras dão clara preferência a grupos capitalizados e que detenham *know-how* de gestão), acompanhando as tendências do setor industrial onde as fusões, aquisições e *joint-venture* têm sido uma constante.

O grupo Projeto Fiat, do ex-presidente da montadora Fiat no Brasil, Pacífico Paoli, é uma prova dessa transformação (Exame, 2000, p. 42). Tendo inaugurado a sua primeira concessionária a menos de cinco anos, o grupo administra atualmente mais de quinze concessionárias de diferentes marcas no eixo Rio/São Paulo, além de possuir um mega portal de vendas de carros na Internet, a Carsale.

A Itavema seguiu o mesmo caminho após inaugurar sua primeira concessionária no ABC paulista. Buscando fortalecer com parceiros a operação, atualmente controla mais de uma dúzia de concessionárias no sudeste do país. Um outro exemplo é o Grupo Verdi, que detém liderança absoluta na distribuição de caminhões Mercedes no Brasil, possuindo 42 concessionárias (29 de caminhões), o maior consórcio privado do país (Rodobéns) depois das montadoras, uma grande corretora de seguros (Rodobéns Seguros), o Banco Dibéns, que tem a participação do Unibanco na composição acionária, representação para o Brasil das marcas importadas Daewoo e Daihatsu e uma locadora de automóveis (Kabu locação de veículos), entre vários outros negócios (Grupo Verdi [<http://www.grupoverdi.com.br>] disponível em 26/10/2000). Para finalizar citamos o grupo Líder, que possui 16 concessionárias de marcas diferentes espalhadas pelas principais cidades brasileiras.

Outro fator de grande relevância foi a entrada do comércio eletrônico nesse segmento, admitindo novos entrantes (revendedores virtuais) e a própria adoção desse comércio por parte das montadoras, criando, assim, a primeira mudança conceitual na distribuição automobilística desde a sua criação, envolvendo a rede de distribuição, os fabricantes, as empresas prestadoras de serviços especializados e os consumidores. Inclusive, esforços não estão sendo poupados por parte das montadoras, que esperam competir nesse novo panorama – o mercado virtual, para recuperar ou ganhar *market-share*. Sobre o assunto, o atual presidente da General Motors mundial fez a seguinte declaração:

Conectada à Web, a GM com seu enorme alcance, pode ganhar a velocidade e a agilidade necessárias para voltar a ficar na vanguarda do mercado mundial de automóveis (Jornal do Brasil, RJ, 12/07/2000, p. 17).

Tal comentário refere-se às perdas de mercado da montadora na década de 90, onde só nos Estados Unidos perdeu sete pontos percentuais.

Contudo, muito embora envidem esforços para negociar automóveis pela rede digital, existem alguns obstáculos a serem superados. Um deles é a questão da entrega do bem, que, segundo Peter Drucker, o limite entre o sucesso e o fracasso para os operadores do mercado virtual será dado pela logística de entrega do produto, pois:

No negócio tradicional vendemos o que fabricamos, já no negócio do futuro (comércio eletrônico), as empresas venderão o que forem capazes de entregar (Exame, 1999, ed. 704, p. 54).

2.6 – Internet e tecnologia *on-line* nos recursos humanos do setor de varejo automobilístico brasileiro

2.6.1 – Histórico sobre os recursos humanos nas organizações

A abordagem humanística na administração iniciou-se com o aparecimento da Escola de Relações Humanas, nos EUA, na década de 30, concretizada através do desenvolvimento das ciências sociais, principalmente a Psicologia do Trabalho ou Psicologia Industrial, cuja preocupação central era a análise e a adaptação do homem ao trabalho.

A escola de relações humanas teve como sua precursora Mary Parker Follet, cujos trabalhos antecedem as experiências realizadas pelos professores da universidade de Harvard a partir de 1927, na fábrica de equipamentos telefônicos de Hawthorne, dando início às primeiras pesquisas, cujos conflitos industriais, segundo Mary Follet, podem ser solucionados de três formas:

- Adoção de método da força;
- Barganha;
- Integração (Motta, 1997, p. 17).

Outrossim, dentre os vários colaboradores da Escola de Relações Humanas, o mais ilustre foi George Elton Mayo, psicólogo australiano que, em 1920, foi convidado a lecionar na Universidade de Harvard, onde desenvolveu experimentos junto a grupos de pesquisadores de Hawthorne, tendo também estudado os impactos das alterações das condições de trabalho na performance dos empregados (Motta, 1997, p. 17).

A Escola de Relações Humanas levantou aspectos que pela primeira vez começaram a ser analisados com seriedade dentro do contexto organizacional:

- O ser humano pode produzir mais e melhor dependendo das condições de trabalho;

- Seu entusiasmo em realizar a tarefa;
- Seu interesse direto e/ou indireto pelo resultado de determinado trabalho.

A essas considerações soma-se a interação das pessoas através dos denominados “grupos informais”, onde a flexibilização e maximização contribuem para o desenvolvimento e racionalização das tarefas (Motta, 1997, p. 21-3).

Daí a crítica da escola de relações humanas ao denominado *homo economicus*, que substitui o *homo social* em uma visão mais socializada do empregado na organização:

... O homem não poderia ser obrigado a realizar tarefas cujos fins desconhecesse, mas ao contrário, deveria participar da própria decisão que desse origem à tarefa que devesse executar (Motta, 1997, p. 24).

Mais tarde, o Behaviorismo, ou teoria comportamental, surgiu como evolução de uma dissidência da escola das relações humanas, sendo, para muitos, um desdobramento da primeira. Para explicar o comportamento organizacional, a teoria comportamental fundamentou-se no comportamento individual das pessoas, detendo-se ao estudo da avaliação humana.

2.6.2 – A evolução dos recursos humanos nas organizações

Tradicionalmente, os recursos humanos nas organizações eram identificados como a área que cuidava basicamente das tarefas administrativas. Funcionava tão somente como um núcleo de *staff* burocrático, ou seja, como elemento prestador de serviços nas áreas de recrutamento, remuneração, comunicação, higiene e segurança de trabalho e benefícios.

A evolução dos recursos humanos foi consolidada na década de 90, ocasião de maior implementação de tecnologia digital na gestão organizacional (com especial ênfase para a Internet) e época em que o homem começa deixar de trabalhar com os músculos para produzir com as suas mentes, pois:

Hoje, os departamentos de recursos humanos exercem um papel construtivo de grande importância para tornar as organizações mais

eficientes. Isso também contribui para aumentar a importância e a projeção da função. Pela primeira vez, em muitas empresas, os gerentes de recursos humanos estão sendo solicitados a participar das principais decisões empresariais. Esse convite está sendo feito em parte pelo seu talento, mas em parte porque as questões relativas aos recursos humanos estão se tornando centrais no que diz respeito à posição dos negócios e de como as empresas devem ser operadas (Ulrich citado por Galbraith, 1995, p. 203).

2.6.3 – O setor da distribuição automobilística brasileira e os recursos humanos

Até o início dos anos 90, o setor de distribuição de veículos no Brasil não possuía nenhum obstáculo, visto que a concorrência e a economia brasileira estavam voltadas para o mercado doméstico e as barreiras protecionistas limitavam e impediam a concorrência. Porém, na década de 90 o panorama desse setor mudou bruscamente com a abertura para a competitividade.

Com a produção crescente de autoveículos, a indústria logo percebeu a necessidade de revitalizar a estrutura operacional da concessionária a fim de otimizar o comércio de veículos de forma eficiente no mercado, pois além da concorrência entre as marcas, os “revendedores autorizados”²² passaram a contar com outros competidores do “mercado paralelo”²³ – os revendedores particulares ou autônomos e os operadores virtuais, que, apesar de não serem representantes diretos dos fabricantes, passaram a comercializar veículos de forma competitiva.

Essa competitividade no mercado varejista de autoveículos gerou na rede de concessionárias inúmeros desafios, sendo possivelmente o maior o de conquistar e fidelizar consumidores. Para suplantá-los, a rede teria que recorrer a um princípio básico de diferenciação do varejo, a capacidade de encantar os clientes seja com maestria da prestação de serviços, seja com valores agregados ofertados. Sobre essa função de varejo, Kotler comenta que clientes satisfeitos repetem suas compras e falam aos demais sobre sua boa experiência, concluindo:

²² Como também são conhecidas as concessionárias de automóveis.

²³ Empresas que vendem automóveis sem representação de nenhum fabricante.

A chave é equilibrar as expectativas do cliente com o desempenho da empresa. As empresas inteligentes têm como meta encantar os clientes, prometendo somente o que podem oferecer e depois oferecendo mais do que prometeram (Klotler, 7ª ed., 1999, p. 6).

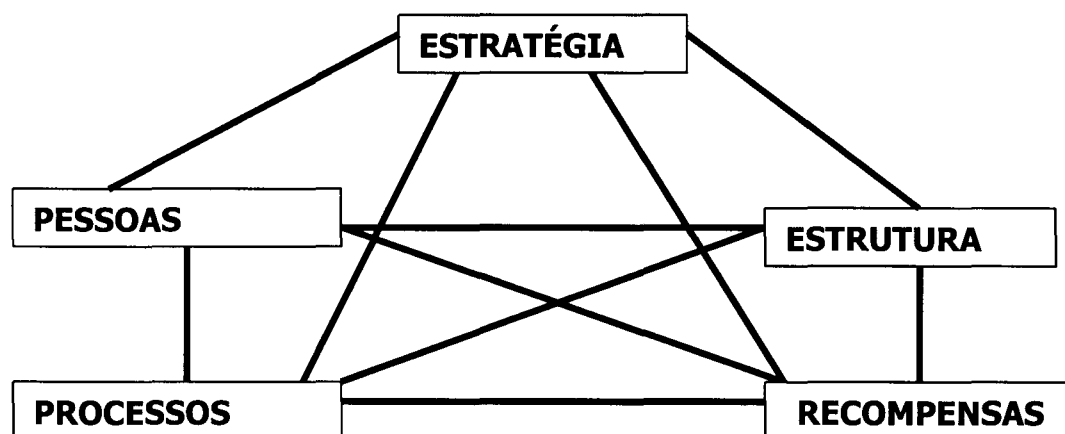
A fim de tornar a rede de concessionárias competitiva e adequá-la a essa nova realidade, a saída mais viável foi a busca pela eficácia empresarial, ou seja, o desempenho satisfatório em todos os níveis da empresa, garantindo o cumprimento de suas metas.

Lawler evidencia o sistema *Star Model* considerando que para obter-se a eficácia organizacional faz-se mister focalizar dois pontos:

- Definir alta performance; e
- Definir os elementos críticos e como eles se relacionam (Lawler, 2000, p. 44-5).

Diante do exposto, o autor mostra que a amplitude da eficácia pode ser resumida em cinco bases, conforme demonstra o esquema a seguir:

Figura 24 – Modelo de gestão *Star Model*



Esse modelo pode ser assim estendido:

a) Estratégia

Define o desempenho da organização, os tipos de capacidades, competências e como a empresa reage ao meio ambiente dos negócios. A organização pode fazer um

extraordinário trabalho de implementação estratégica, mas se não oferecer produtos e serviços adequados e corretamente identificados pelos clientes potenciais não terá êxito (Lawler, 2000, p. 46-7).

b) Estrutura

Considerado o segundo ponto do *Star Model*, indica e define como as pessoas são agrupadas, quem reporta quem, como as tarefas são determinadas e a natureza do trabalho na organização. Decisões críticas ainda precisam ser feitas sobre como os indivíduos são agrupados, como grandes decisões são tomadas, quantos níveis de administração são criados, dentre outros fatores (Lawler, 2000, p. 48-9).

c) Recompensas

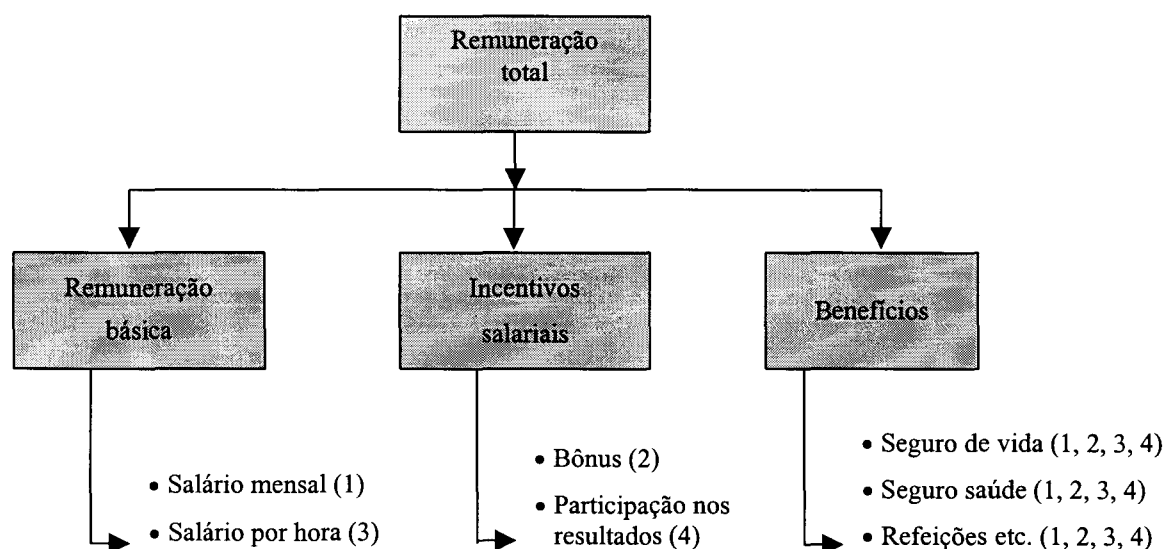
Devem estar em sintonia com as estratégias da organização e gratificar a maneira correta de agir. Para tanto, devem ser articuladas as necessidades dos recursos humanos a fim de prospectar novos talentos e mantê-los no quadro de colaboradores da organização (Lawler, 2000, p. 48-9).

Com relação às recompensas nas concessionárias, o quadro que compõe a equipe de vendas é remunerado da seguinte forma: 80% de comissão e 20% de fixo. Para o pessoal de suporte (mecânicos), o usual é de 50% fixo e 50% de comissão.

Sobre a remuneração, Chiavenato a considera de forma bastante ampla, podendo ser direta e/ou através de incentivos. Por considerar a matéria de grande importância para o sucesso dos recursos humanos na gestão organizacional, o autor as divide em duas partes: remuneração e programa de incentivos (Chiavenato, 1999, p. 221).

Remuneração é tudo aquilo que o funcionário recebe da empresa para quem trabalha como fruto de seu empenho e desempenho, podendo vir em forma de salário, incentivos salariais e/ou benefícios. Para melhor evidenciar a questão da remuneração Chiavenato sugere a seguinte figura:

Figura 25 – Remuneração no segmento automobilístico

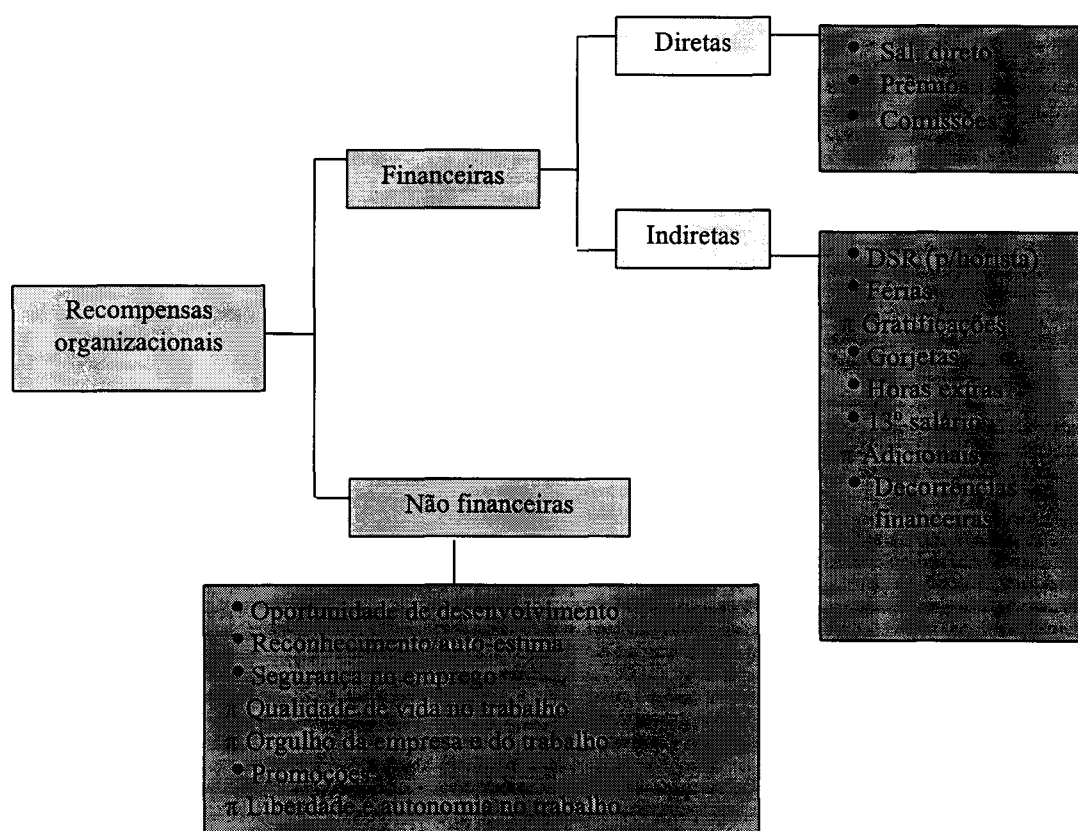


- 1 – Colaboradores administrativos
2 – Profissionais de vendas (vendedores)
3 – Produtivos (mecânicos)
4 – Gerente

Fonte: modelo próprio, baseado em Chiavenato, 1999, p. 221.

As recompensas dividem-se em duas partes: financeiras – aquelas auferidas pelos funcionários como forma de pagamento dos serviços prestados (salários, bônus, prêmios, comissões etc.) e não financeiras – todas as formas de reconhecimento não financeiro (promoções, cursos, viagens etc.). O autor ilustra o assunto através da figura a seguir:

Figura 26 – Tipos de recompensas segundo Chiavenato *versus* realidade do ramo automobilístico



• Existente π Não existente

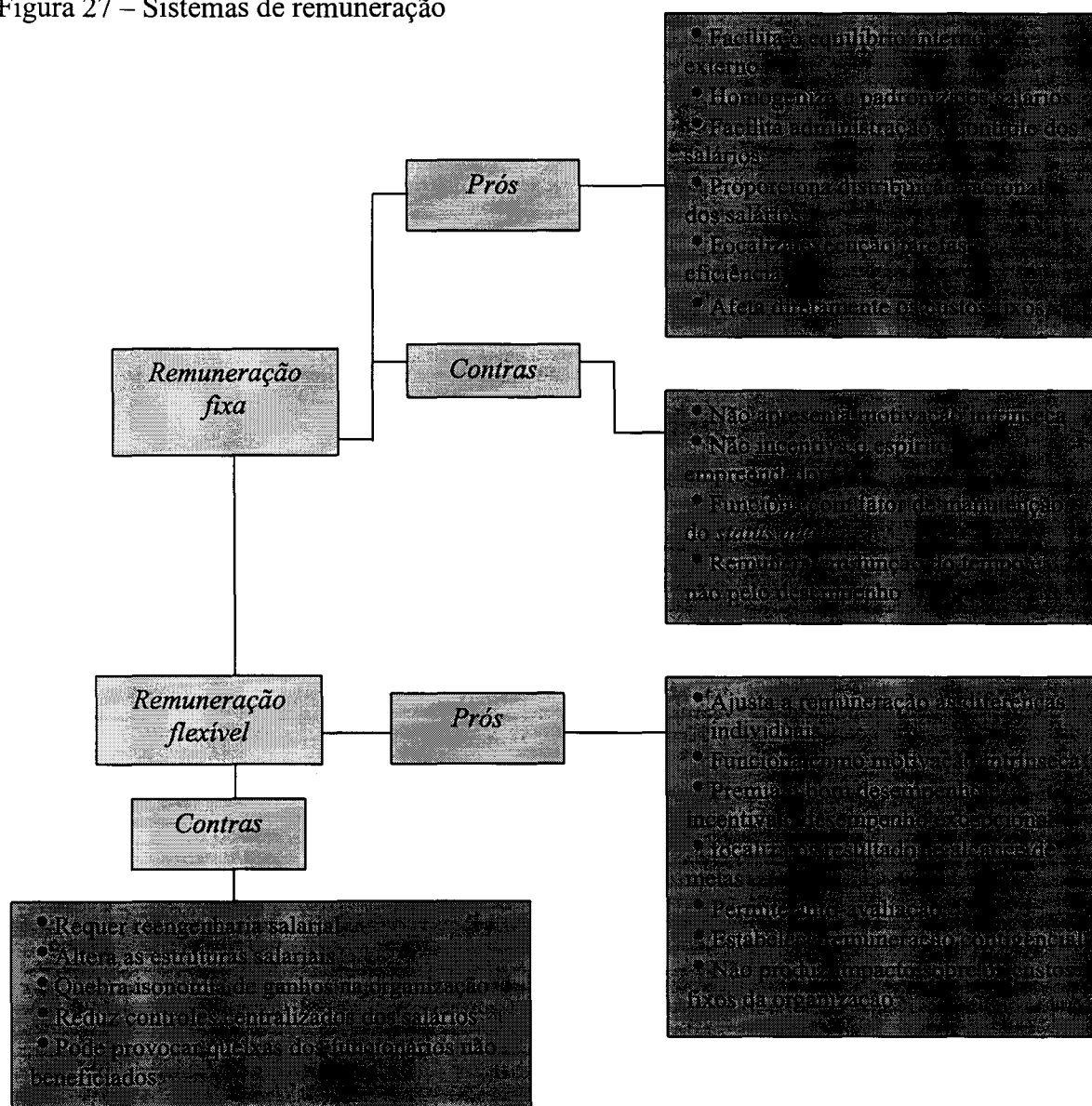
Fonte: Baseado no modelo de Chiavenato, 1999, p. 222.

No que diz respeito ao segundo ponto de remuneração, o programa de incentivos, Chiavenato explicita os mais recentes métodos de remuneração, plano de bonificação, distribuição de ações aos funcionários, opção de compra de ações por parte dos colaboradores, remuneração por competência e distribuição de lucros aos funcionários. Refere-se à recompensa como:

O pacote total de benefícios que a organização coloca à disposição de seus membros, bem como os mecanismos e procedimentos pelos quais estes benefícios são distribuídos (Chiavenato, 1999, p. 248).

O autor também faz uma comparação entre remuneração fixa e variável, chegando às conclusões a seguir resumidas:

Figura 27 – Sistemas de remuneração



Fonte: Chiavenato, 1999, p. 250-1.

Chiavenato classifica o contexto dos planos de incentivos da seguinte forma:

- *Plano de bonificação anual* – tipo de remuneração variável, onde o funcionário será remunerado no final de cada ano em função de sua colaboração para o bom desempenho da organização naquele período;
- *Distribuição de ações da empresa aos funcionários* – exemplo análogo ao plano de bonificação anual. A diferença fica por conta de que neste o prêmio é dado em papéis em vez de dinheiro. Pode ser mais vantajoso porque incentiva o funcionário a lutar para o sucesso da empresa, pois só assim ele ganhará mais;

- Opção de *compra de ações da companhia* – forma de remuneração variável adotada por algumas organizações. Oferece ações a preços subsidiados aos funcionários, de forma que eles se sintam, também, donos da organização. Há critérios de venda das ações por ocasião do desligamento do funcionário da organização;
- *Participação nos resultados* – também é um exemplo de remuneração flexível relacionada ao desempenho do funcionário. Trata-se de um determinado percentual previamente estabelecido para cada participante, caso a organização atinja um determinado resultado programado. Há vários critérios para a distribuição de verba, um deles é a paridade com o salário do funcionário;
- *Remuneração por competência* – visa premiar aos mais capacitados e preparados de acordo com suas habilidades técnicas ou comportamentais. Esse tipo de incentivo busca premiar as pessoas pelo que elas sabem e pela contribuição que esse saber remete à empresa;
- *Distribuição dos lucros* – também pertencente à remuneração variável, a empresa, ao final de cada ano, distribui a seus funcionários uma parcela de sua remuneração. Essa categoria de incentivo é regulamentada pela MP 794 de 1994, devendo, portanto, ser estritamente observada (Chiavenato, 1999, p. 252-260).

Vale lembrar que o plano de incentivos, como regra, ainda não faz parte da realidade do ramo de concessionárias do setor automobilístico.

d) Processos

O processo de gestão, considerado por Lawler o *quarto ponto* do Star Model, constitui-se por sistemas que a organização implanta para apoiar-se no controle, na organização, nos sistemas de informação e na condução da gestão organizacional, de forma que o comportamento dos seus membros da empresa, tanto individual como coletivamente, estejam voltados para as estratégias de ação empresarial. Os processos de gestão incluem sistemas de informação e comunicação, de mensuração financeira e orçamentária e também o comportamento dos dirigentes, principalmente daqueles envolvidos nas decisões que direcionam a organização (Lawler, 2000, p. 49).

Os processos estão sendo fortemente redimensionados no varejo automobilístico devido a fatores como aumento da competitividade, grande velocidade da informação e o próprio avanço tecnológico, tornando-se constante a busca de agilização e eficiência organizacional.

e) Pessoas

O quinto ponto do esquema são as pessoas – os recursos humanos da organização. O desempenho individual é essencial para que a organização funcione efetivamente. Destarte, precisam ter indivíduos com habilidades e conhecimentos a serem canalizados para obterem um bom desempenho (Chiavenato, 1999, p. 290-340).

Tanto a organização quanto seus colaboradores devem comportar-se proativamente a fim de fazerem frente aos constantes avanços da gestão organizacional.

Dentro de uma empresa, convém que se tenham gestão e desenvolvimento de pessoas, desenvolvimento organizacional e treinamento.

A gestão de pessoas é um processo pelo qual se busca educar os colaboradores da organização, fornecendo-lhes subsídios básicos para que possam desenvolver seu potencial com a absorção de novos conhecimentos, conceitos e atitudes, proporcionando mudança de comportamento e novos aprendizados. Tudo isso em um cenário de visão do futuro, onde: “a produtividade do conhecimento constitui a chave do desenvolvimento” (Chiavenato, p. 291).

Já o desenvolvimento de pessoas é algo mais abrangente que o simples treinamento por estar mais relacionado ao futuro e à educação. O autor define desenvolvimento como:

Experiências não necessariamente relacionadas com o cargo atual, mas que proporcionam oportunidades para desenvolvimento e crescimento profissional (Chiavenato, 1999, p. 323).

No entanto, ressalta ainda o autor que o desenvolvimento de pessoas está intimamente ligado ao desenvolvimento de suas carreiras, entendidas aqui como:

“... uma sucessão ou seqüência de cargos ocupados por uma pessoa ao longo de sua vida profissional” (Chiavenato, 1999, p. 326).

Chiavenato cita as seguintes ferramentas utilizadas para o desenvolvimento de carreiras: centros de avaliação, testes psicológicos, avaliação de desempenho, projeções de promovabilidade, planejamento de sucessão, além dos esquemas de orientação dos colaboradores entendidos como: aconselhamento individual de carreira, serviços de informação aos funcionários, sistema de informação sobre oportunidades de vagas, inventários de habilidades, mapas de carreiras e centro de recursos de carreira (Chiavenato, 1999, p. 328).

O desenvolvimento de pessoas tem, entre outras variáveis, o papel de proporcionar ao empregado reposição de uma perda importante, ocorrida em períodos de competitividade, ou seja, a segurança no emprego. Essa falta de segurança está sendo preenchida pela empregabilidade – entendida aqui como a capacidade de o funcionário empregar-se novamente caso venha a perder o seu emprego.

Na indústria automobilística (montadoras) brasileira, o investimento nesse tipo de treinamento é priorizado, até por conta dos constantes avanços tecnológicos (evolução do automóvel). No universo das concessionárias a preocupação só ocorre a partir de uma demanda bem clara. Não é usual o planejamento estruturado de um programa de treinamento e desenvolvimento.

Como desenvolvimento organizacional considera-se a evolução de toda massa de colaboradores da organização na qual os resultados alcançados são convertidos em sinergia e aplicados na base da organização, proporcionando as mudanças necessárias ao crescimento da estrutura empresarial. Baseia-se em pesquisa de ação, aplicação dos conhecimentos das ciências comportamentais, mudança de atitudes, valores e crenças dos funcionários e mudança organizacional rumo a uma direção.

DO é um conjunto de intervenções planejadas de mudança construída sobre valores humanísticos e democráticos que procuram incrementar a eficácia organizacional e o bem-estar dos funcionários (Chiavenato, 1999, p. 332).

Chiavenato conceitua o treinamento como recurso de pessoas como:

...Um meio de desenvolver competências nas pessoas para que elas se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, a fim de contribuir melhor para os objetivos organizacionais. (Chiavenato, 1999, p. 294).

Nessa visão, o treinamento é visto como fonte de lucro, uma vez que permite que as pessoas interajam com os clientes e com o próprio centro de lucro da organização. Por essa razão o treinamento deve ser direcionado para a realidade da empresa, focalizando a tarefa do colaborador, a fim de aperfeiçoar o desempenho do funcionário no cargo. No treinamento pode haver transmissão de informações, desenvolvimento de habilidades, atitudes e conceitos.

O autor sugere ainda os seguintes ingredientes para uma empresa proceder o treinamento: *brainstorming*, quem deve ser treinado, como se deve ser treinado, em que deve ser treinado e por quem deve ser treinado (Chiavenato, 1999, p. 302).

2.6.4 – Pontos críticos para definir alta performance na rede de concessionárias

São muitos os elementos críticos existentes para definirmos performance na rede de concessionárias no Brasil. No entanto, alguns são claramente identificados, dentre eles podemos citar a cultura do comodismo, onde os recursos humanos são impotentes para provocar mudanças; os membros das equipes ainda são considerados funcionários em vez de colaboradores; a criatividade é algo quase que imperceptível, pois a massa trabalhadora não é motivada a exercê-la. Esse panorama pode inviabilizar a eficácia organizacional na rede de concessionárias, como se fosse um impedimento à conquista de uma performance arrojada.

Quando uma organização valoriza a inovação não apenas diz o que faz, mas também implementa programas de recompensas, planos e projetos apóiam e encorajam atitudes que levam à inovação.

O desafio de mudar a cultura dessas organizações, evidencia Chiavenato, é o de identificar quais pontos no esquema de estrela de Lawler podem caracterizá-las para que possam

operar com uma cultura mais funcional. Entretanto, sua cultura é sempre difícil de mudar, pois os integrantes das organizações demonstram que trabalham ali por gostarem da cultura e dos programas de recompensa utilizados, podendo, provavelmente, resistir às mudanças.

2.6.5 – Impactos da Internet e da tecnologia *on-line* nos recursos humanos e perfil do novo gestor das concessionárias de automóveis

Em um primeiro momento, observamos o progresso tecnológico no ambiente fabril através da substituição da mão-de-obra pelo processo mecanizado. Posteriormente, foram criados os computadores, com todos os seus hardwares e softwares, que passaram a ser empregados pelas empresas com a finalidade de processar e agilizar informações. Atualmente, houve uma nova evolução: a Internet, que, através de seus recursos, como o *world web wide*, está conectando pessoas e empresas de todo o mundo, proporcionando uma gama de informações jamais imaginada. Naturalmente esse progresso afetou de diversas formas a rotina da organização, pois tarefas foram alteradas, simplificadas, aglutinadas, ou mesmo desapareceram, e grupos de trabalhos foram desativados e/ou constituídos dentro dessa nova realidade.

Esse novo cenário influencia a estratégia da organização, sua competitividade e seu desempenho. Os recursos humanos devem estar preparados para interagir com as diversas áreas da empresa não só em questões estratégicas como também na identificação e no preparo de uma nova demanda de colaboradores, que seja versátil, saiba utilizar computadores, buscar informações e utilizá-las para melhorar a performance de seu trabalho, que conheça novas culturas etc. Portanto, estamos falando de um novo profissional oriundo das mudanças em seus diversos aspectos. Sobre esse novo trabalhador, chamado “pessoa instruída”, Peter Druker elucida:

...As pessoas instruídas irão praticar seus conhecimentos como membros da organização, devendo estar preparadas para viver e trabalhar simultaneamente em duas culturas – a do “intelectual”, que focaliza palavras e idéias, e a do “gerente”, que focaliza pessoas e trabalho” (Druker, 1999, p. 169).

O sucesso da concessionária de veículos depende da capacidade de cada gestor ao desbravar novos mercados. Para que isso ocorra, é importante que as empresas do segmento de varejo automobilístico provoquem uma verdadeira reengenharia nas suas áreas de recursos humanos, de forma que elas se reavaliem, adequem-se e ajudem a formar um novo perfil de profissional, capaz de atuar com sucesso à frente desse “novo negócio”. Como lembra Chiavenato, as áreas de recursos humanos precisam desempenhar papéis complexos. Para tanto:

Os profissionais de RH precisam aprender a ser estratégicos e operacionais ao mesmo tempo, focalizando o longo e o curto prazo (Chiavenato, 1999, p. 38).

Para saber mais sobre o perfil desse novo profissional, recorremos a uma pesquisa realizada em 1997 pela ANPAD, com alguns líderes empresariais de São Paulo. Dessa pesquisa originaram-se três blocos: atitudes e valores, habilidades e competências e conhecimento, cujos conteúdos são os seguintes:

Tabela 13 – Perfil do executivo no mercado globalizado

Atitudes/valores	Habilidades/competências	Conhecimentos
· Predisposição à negociação	· Dimensionamento do tempo	· Perfil generalista
· Predisposição para correr riscos	· Coordenação de equipe	· Visão da empresa
· Criatividade	· Gerenciamento da inovação	· Conhecimento de negócios internacionais
· Flexibilidade	· integração das áreas	· Processos de alianças
· Intuição	· Capacidade de lidar com cultura diversa	· Outros idiomas
· Empreendedorismo	· Antecipação de ameaças e oportunidades	· Tecnologia da informação

· Ética no trato das questões profissionais e aspectos sociais	· Capacidade de negociação	· Titulação em cursos de pós-graduação
· Motivação	· Visão estratégica	· Cultura de outros países
· Autoconfiança	· Capacidade de delegação	· Experiência
· Mobilidade pessoal	· Capacidade de decisão	· Especialista com visão sistêmica
· Capacidade de superação	· Habilidade interpessoal	
· Abertura a novas idéias	· Capacidade de liderança	
· Integridade	· Agilidade	
· Humildade	· Autogerenciamento	
· Vontade de autodesenvolvimento	· Solução de problemas	
· Atitude pró-ativa	· Foco no resultado	
· Atitude reativa	· Administrador de conflitos	
· Gosto pelo que se faz	· Desenvolvimento de pessoal	
	· Capacidade de implantar idéias	
	· Capacidade de correlação de fatos	

Fonte: Enampad, 1998, p. 197-8.

Sobre o mesmo assunto, Steere ressalta que uma parte fundamental do papel do líder é garantir que sistemas adequados de monitoração e acompanhamento estejam funcionando para lembrar a organização de suas principais prioridades. Para o autor, tanto o papel como o comportamento do líder já não é mais o mesmo e as implicações as quais envolvem mudanças são:

- “O líder deve ser mais flexível e possuir ampla experiência multidisciplinar a partir de uma perspectiva sistêmica”;
- O líder deve ser do tipo cultural, com grande capacidade de conduzir através do conhecimento e da influência pessoal. Deve saber ouvir e absorver novos conhecimentos, bem como comunicar sua visão e a diretriz da empresa aos colaboradores de forma cristalina e democrática;
- O líder deve possuir grande capacidade de gestão compartilhada (terá que gerir a empresa com os demais membros);
- O líder deve definir a estrutura cultural na qual as decisões deverão ser tomadas em função de valores e objetivos empresariais;
- O líder deve proporcionar clima propício para agregar e disseminar idéias (ver e ouvir)” (Steere, 1997, p. 48-9).

Nesse contexto os recursos humanos das concessionárias provavelmente passarão a ser o bem de maior valor do empreendimento. Assim, é imperioso que sejam desenvolvidos com novas técnicas de gestão e domínio de novas tecnologias (*e-commerce*, *e-business* etc.), treinados e acompanhados, pois esta pode ser a melhor forma de proporcionar aos colaboradores motivação, segurança (empregabilidade) e desenvolvimento da capacidade inovadora, visando ao surgimento de uma sinergia empresarial capaz de desenvolver a estrutura das concessionárias, colocando-as nos trilhos do desenvolvimento e da competitividade dos recursos humanos, garantindo aos investidores remuneração compatível aos investimentos exigidos pelo negócio.

2.7 – Perspectivas e desafios das empresas virtuais

As empresas virtuais terão certamente muitos desafios por enfrentar, mas nenhum mais importante que o de tornarem-se, por si só, lucrativas e independentes financeiramente. Após uma série de publicações de casos de sucesso envolvendo jovens empreendedores, uma outra realidade vem à tona: a crise por falta de lucro nas empresas virtuais. Conforme apontado pelo Nasdaq – índice americano de valores da área de tecnologia, suas ações são muito flutuantes.

No entanto, as empresas virtuais que estão se defrontando com maiores problemas são as que operam com o B2C. Nos Estados Unidos, por exemplo, segundo estudo recente feito pela Delloitte Consulting LP, divisão da Deloitte Tuoche Tohmatsu em New York, um número crescente de empresas do B2C estão sendo fechadas. Os principais motivos desse fracasso foram o grande número de novos empresários sem experiência que investiram no setor e a entrada de empresas da economia tradicional nesse novo ramo (Jornal do Brasil, 25/10/2000, “The Wall Street Journal Americas”, p. 19).

No Brasil, os problemas diagnosticados foram: lentidão na conexão e navegação, insegurança no processo de compra e demora na entrega do bem adquirido. Além disso, há um grande fator crítico para os operadores virtuais desse mercado: a entrada de empresas da economia tradicional nesse segmento, como é o caso das montadoras de automóveis que começam a lançar seus próprios portais (Jornal Valor Econômico, 18/05/2000, p. b4).

Por outro lado, as empresas que atuam com B2B parecem não apresentar problemas. O fator crítico de sucesso para o caso brasileiro é o “baixo volume de investimentos nacionais em tecnologia própria, que é substituído por compras de ‘pacotes’ importados, ampliando, assim, a dependência dos detentores da cadeia de produção de maior valor agregado” (Tese de doutorado citada pelo Jornal do Brasil, 21/05/2000, coluna informe econômico).

2.8 – Economia digitalizada

Trata-se da economia da inteligência em rede, onde todas as informações, em suas diversas formas, são convertidas para o modelo digital, reproduzidas em *bits* e armazenadas nas

memórias dos computadores, sendo movimentadas em tempo real através das redes de computadores. Portanto, o fluxo de informação deixa de ser físico para tornar-se virtual. Assim, a concorrência pode ocorrer de forma veloz e imprevisível. É o que comenta Albertin:

Na economia digital, a competição não vem somente dos concorrentes, ela vem de qualquer lugar. Quando a informação se torna digital e em rede, as barreiras caem e nenhum negócio está a salvo de riscos (Albertin, 1999, p. 67).

Portanto, podemos depreender que a nova economia é também a economia do conhecimento, cenário em que o valor adicional é aquele oriundo do conhecimento humano – externalizado pelo talento –, ao passo que na economia tradicional a produção é fruto da força física do trabalho.

Tapscott também faz comentários sobre o novo rumo da gestão organizacional na era digital:

O mundo em que vivemos está se transformando e deixando para trás uma economia industrial baseada no aço, no automóvel e nas rodovias a fim de fazer parte de uma outra realidade cuja base da economia encontra-se no silício com seus computadores e suas redes (Tapscott, 1997, p. 49).

Ainda sobre o assunto, Tapscott *apud* John Huery, discorre:

Saia um pouco do calor da batalha que já está armada e medite sobre as implicações deste raciocínio. Estamos neste exato momento nos primeiros estágios de uma nova economia, cujo âmago é tão fundamentalmente diferente de seu predecessor quanto, digamos, a era do automóvel foi diferente da era agrícola. Se você compreender essa premissa, será muito mais fácil entender grande parte do que está acontecendo ao seu redor, inclusive porque uma grande onda de mudança aparentemente implacável não pára de assolá-lo e a sua empresa (Tapscott, *apud* John Huery,

1997, p. 49).

O autor enfatiza que é preciso compreender o processo migratório da economia tradicional para a economia digital. Somente desse modo será possível proteger a empresa e colocá-la nos “trilhos” do sucesso. Para tanto, é necessário observar as seguintes tendências: conhecimento, digitalização, virtualização, molecularização, redes interligadas, desintermediação, convergência, inovação, produconsumo, imediatismo, globalização e discordância (Tapscott, 1997, p. 49-73).

Outrossim, Shapiro considera que quase tudo mudou na gestão organizacional da era digital. Enfatiza que na economia industrial imperavam as grandes corporações, desde siderurgias, passando por indústrias químicas e petrolíferas, até indústrias automobilísticas. Nesse cenário de monopólio, o poder do capital fazia a diferença. Na economia digital também existem monopólios, só que temporários, havendo sempre uma outra organização capaz de liderar da noite para o dia. Conclui o autor que:

Há uma diferença essencial entre a velha e a nova economia: a velha economia industrial era movida pelas economias de escala; a nova economia da informação é movida pela economia de redes (Shapiro, 1999, p. 204).

Dessa forma, a nova economia ou economia digital pode ser diferenciada da antiga a partir de 12 temas, segundo Albertin:

Tabela 14 – Comparativo da economia tradicional *versus* nova economia

ECONOMIA TRADICIONAL	NOVA ECONOMIA
Conhecimento	
A informação e a tecnologia tornam-se parte do produto	Os ativos da organização são inteligentes – são os trabalhadores do conhecimento
Digitalização	
As informações eram analógicas ou físicas	As informações estão na forma digital,

	sendo transmitida velozmente
Virtualização	
A informação, ao ser transformada de analógica para digital, pode apresentar alterações no metabolismo da economia	A informação já nasce no ambiente digital
Molecularização	
A antiga organização é física e, portanto, transformando-se para atender às exigências da nova economia	É molecular
Integração/interconexão em redes	
Em fase de transformação, não se adapta totalmente à nova economia	É uma economia de rede e, portanto comunicam-se com as outras organizações através de redes
Desintermediação	
As funções intermediárias entre produtor e cliente são eliminadas por meio de redes digitais	Os negócios, funções e pessoas movem-se na cadeia de valor para gerar novos valores
Convergência	
Dominada pela indústria de produção de bens e serviços físicos.	Baseia-se nas indústrias convergentes: computação, comunicação e conteúdo
Inovação	
É menos exigida	Busca criar clima que incentive a inovação através de processo de valorização, recompensa e encorajamento

Presunção	
Há intermediários entre clientes e produtores	Não há distância entre clientes e produtores
Proximidade	
Não é essencial	A proximidade é fator estratégico, pois a informação em <i>bits</i> ocorre em tempo real
Globalização	
As ações não são necessariamente globalizadas	A ação é global e exige conexão com fornecedores, clientes, empregados e parceiros ao redor do mundo
Dissonância	
A força bruta do trabalho é predominante	A produção move-se do chão da fábrica para as mentes dos trabalhadores

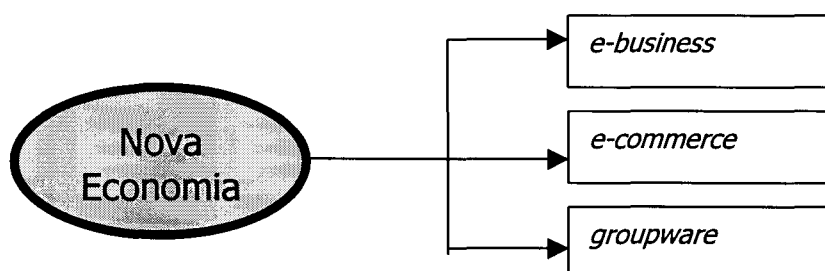
Fonte: Albertin, 1999, p. 67-9.

Sobre esse assunto, Shapiro entende que a economia digital é aquela movida pela computação e da qual a Internet é a propulsora. Segundo ele, o impacto da computação na economia de hoje é equivalente ao impacto das indústrias de eletricidade e telefonia do início do século XX (Shapiro, 1999, p. 13).

O panorama mundial aponta para uma economia movida pelo ambiente digitalizado, onde a informação é a matéria-prima do processo de evolução do novo ambiente socioeconômico.

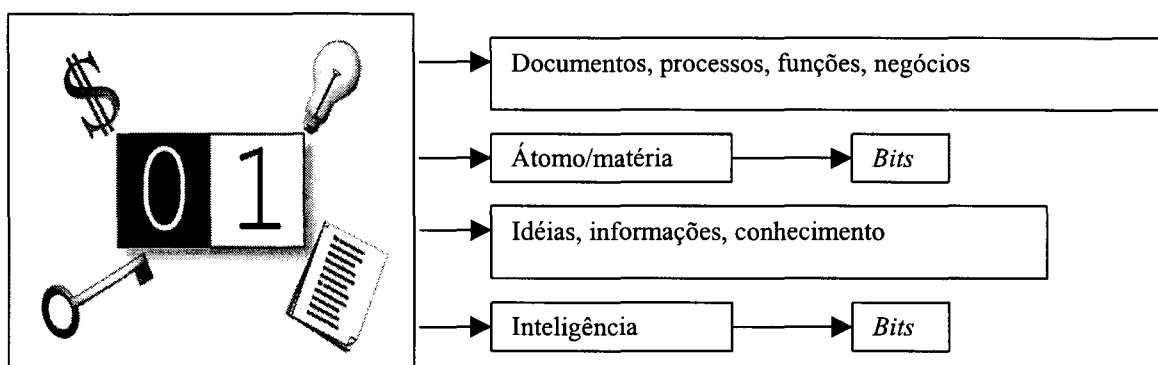
A nova economia, portanto, está inserida no seguinte contexto do “mundo virtual”:

Figura 28 – Composição da nova economia



Assim, evidenciamos que a nova economia tem a seguinte configuração em termos de funcionalidade:

Figura 29 – Funcionamento da nova economia



Segundo visão dos especialistas, a nova economia, ou economia digital da década de 90, disputa espaço com a economia tradicional. O sucesso dos empreendimentos dependerá, cada vez mais, da visão e capacidade dos dirigentes em identificar oportunidades reais tanto na economia tradicional quanto na digital. Rayport e Sviokla evidenciam que “cada negócio hoje compete em dois mundos: o mundo físico de recursos que os gerentes podem ver e tocar e o mundo virtual, constituído de informações. Os executivos devem avaliar seus negócios – suas forças e suas fraquezas, suas oportunidades e riscos – através das cadeias de valor de ambos os mundos, o físico e o virtual. Hoje os eventos em qualquer um dos dois podem alavancar ou quebrar um negócio” (Jeffrey F. Rayport & John J. Sviokla, *Exploiting the Virtual Value Chain*, Harvard Business Review – nov/dec, 1995, p. 75-85).

Capítulo 3 – Performance da Internet no varejo automobilístico brasileiro

A fim de subsidiar o estudo teórico sobre os impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro a pesquisa foi realizada em dois momentos. O primeiro tomou por base o Jornal o Globo do dia 15/07/2000, ocasião em que se buscou identificar, através dos anúncios (promocionais e institucionais) o grau de exposição das concessionárias do Rio de Janeiro no que diz respeito à divulgação dos endereços eletrônicos nos anúncios publicados nessa data.

O segundo momento ocorreu de 20/09/2000 a 30/10/2000, ocasião em que foram coletados os dados de campo observando critérios a seguir:

3.1 – Metodologia das pesquisas

3.1.1 – Tipos de pesquisas

O presente estudo caracteriza-se, quanto a seus fins, em uma pesquisa explicativa, uma vez que pretendem evidenciar a evolução conceitual da Internet e os seus impactos no varejo automobilístico brasileiro.

Quanto aos meios de investigação adotamos a pesquisa de campo, uma vez que objetivamos dados primários junto a redes de concessionárias, associações representativas de classe, sindicatos dos concessionários de veículos automotores, federações representativas do segmento e prestadores de serviços para o segmento automobilístico brasileiro. Para apurarmos o grau de divulgação do endereço eletrônico das concessionárias de veículos do Rio de Janeiro, recorreremos à pesquisa bibliográfica.

A base geográfica para a pesquisa de campo foi o território nacional, representado pelas seguintes cidades: Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife e Belém. O meio empregado para a realização da referida pesquisa foi a telematizada, através da Internet, do fax e do telefone, enquanto que para a pesquisa bibliográfica, a base territorial foi a cidade do Rio de Janeiro.

3.1.2 – Tratamento dos dados pesquisados

Os dados coletados foram tratados de forma qualitativa e quantitativa para a pesquisa de campo, uma vez que o objetivo é o de analisar as variáveis apontadas e a performance quantitativa em um determinado período. No caso da pesquisa realizada no jornal O Globo foi adotado tratamento quantitativo.

3.1.3 – Limitações do método

A metodologia escolhida para a pesquisa de campo apresentou dificuldades e limitações para o tratamento e a coleta dos dados, uma vez que alguns questionários de pesquisa não foram devolvidos e/ou não obtivemos a colaboração do representante legal da organização selecionada para execução da pesquisa. Quanto à pesquisa do jornal O Globo, não foram registradas dificuldades para tratamento dos dados.

3.1.4 – Universo e amostra das pesquisas

O universo da pesquisa de campo foi composto pelo segmento automobilístico do Brasil, representado pela amostra de trinta e cinco concessionários, seis presidentes de sindicatos da categoria (Sincodiv), seis associações de representação de classes, a federação representante do varejo automobilístico (Fenabrave), a federação representativa da indústria automobilística (Anfavea) e cinco diretores de empresas prestadoras de serviços do segmento automobilístico nacional, agrupados da seguinte forma:

Tabela 15 – Quadro de questionários enviados

Setores selecionados para envio dos questionários	Número de questionários respondidos
Montadoras	06
Empresas prestadoras de serviços	10
Entidades de representação de classe	14
Concessionários de veículos	35
Total	65

Já com relação à pesquisa bibliográfica do jornal O Globo, o universo utilizado foram as concessionárias de veículos automotores anunciantes do jornal O Globo do dia 15/07/2000.

3.1.5 – Coleta de dados das pesquisas

3.1.5.1 – A pesquisa de campo

Recorremos à pesquisa de campo através de aplicação de questionários visando à objetividade na coleta dos dados e seu conseqüente tratamento (conforme Anexo 02). A pesquisa de campo ocorreu no período de 20/09 a 30/10/2000, sendo caracterizada pela realização de trinta e quatro entrevistas com executivos e *experts* da área de gestão de negócios das empresas selecionadas. A escolha dos elementos da amostra deu-se por conveniência, levando-se em conta a facilidade de acesso à alta diretoria das empresas e a disponibilidade dos executivos para agendamento das entrevistas.

A validação do questionário foi obtida através de teste piloto realizado com cinco empresas, o que acarretou modificações na elaboração do referido instrumento de pesquisa.

A amostra estudada (pesquisa de campo) foi composta de um total de 34 questionários oriundos fontes discriminadas na tabela a seguir.

Tabela 16 – Questionários respondidos

Organizações de origem	Número de questionários respondidos
Montadoras	03
Empresas prestadoras de serviços	04
Entidades de representação de classe	08
Concessionários de veículos	19
Total	34

A referida amostra pode ser considerada significativa, pois é resultado das opiniões de 34 entrevistas com empresários e executivos das três maiores montadoras de automóveis do Brasil e nove representantes das maiores entidades de representação de classe do segmento automobilístico nacional.

A maioria dos entrevistados é proveniente de São Paulo (41,1%), que possui a maior parte das entidades de representação de classe, montadoras de veículos automotores e empresas de prestação de serviços ligadas ao setor automobilístico do país. Os outros entrevistados estão distribuídos pelos seguintes estados:

Tabela 17 – Participação de respostas por estados

Estados	Número de organizações	%
Rio Grande do Sul	01	3,0%
Paraná	01	3,0%
São Paulo	14	41,1%
Rio de Janeiro	6	17,6%
Minas Gerais	3	8,8%
Bahia	4	11,7%
Pernambuco	1	3,0%
Pará	4	11,8%
Total	34	100,0%

Algumas variáveis de interesse foram adicionadas ao estudo, visando explorar a existência de um perfil diferenciado, considerando fatores como tempo de atuação do entrevistado no segmento e de existência da organização no mercado, mudança do controle acionário nos últimos anos, participação do empresário em outras atividades e número de concessionárias e marcas que a organização representa. Constatamos a seguinte situação:

Tabela 18 – Perfil das organizações e das pessoas entrevistadas

Questões pesquisadas	Respostas obtidas
Tempo do entrevistado no mercado automobilístico nacional	<ul style="list-style-type: none"> • 57,6% - mais de 10 anos; • 12,1% - mais de 05 anos; • 12,1% - menos de 05 anos.
Tempo de existência da organização no segmento automobilístico brasileiro	<ul style="list-style-type: none"> • 60,6% - mais de 10 anos; • 06,1% - mais de 05 anos; • 33,3% - menos de 05 anos.
Tempo em que a organização pertence aos mesmos acionistas	<ul style="list-style-type: none"> • 47,7% - mais de 10 anos; • 17,4% - mais de 05 anos; • 34,8% - menos de 05 anos.

Se há participação dos acionistas em outras atividades	<ul style="list-style-type: none"> • 85,0% - sim; • 15,0% - não.
Número de concessionárias que o entrevistado administra ou representa	<ul style="list-style-type: none"> • 70,0% - até cinco; • 15,0% - até dez; • 15,0% - mais de 10.
Número de marcas que o entrevistado administra ou representa	<ul style="list-style-type: none"> • 85,0% - até cinco; • 03,7% - até dez; • 11,3% - mais de 10.

3.1.5.2 – Resultados da pesquisa de campo

Com base nos depoimentos obtidos, foram reunidos os atributos requeridos para avaliar os impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro em cinco blocos: a indústria, as empresas prestadoras de serviços, as entidades de representação de classes, as concessionárias do sudeste e as concessionárias das demais regiões do Brasil. O objetivo foi saber se há linhas divergentes ou convergentes predominantes em cada categoria de agrupamento. A decisão de dividir as concessionárias em dois grupos (sudeste e demais regiões) baseou-se no fato de a região sudeste ser responsável por mais de 70% das vendas de automóveis do mercado interno.

Através da análise das questões, pode-se verificar a performance de cada atributo dos 34 questionários preenchidos. Dentre os atributos, destacamos aqueles que obtiveram aproveitamento acima da média simples de cada questão, que são os seguintes:

Tabela 19 – Itens com pontuação acima da média

Questões	Indústria Automob	Empresas P. serviços	Entidades Rep.classe	Concession. Sudeste	Concession. Demais	Consolidado Concession.	Pesquisa Consolidada
Como o(a) Sr(a). vê a Internet no varejo automobilístico brasileiro?							
Como fonte de geração de novos negócios	75,00%	23,10%	66,70%	57,10%	58,30%	62,50%	64,30%
A(s) organização(ões) que o(a) Sr(a). representa possui(em) “home page” e e-mail(s)?							
Sim	100,0%	100,0%	100,0%	90,90%	87,50%	89,5%	89,5%
A(s) empresa(s) que o(a) Sr. representa utiliza(m) a Internet regularmente?							
Sim	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	87,50%	94,7%	95,5%
Há quanto tempo a(s) empresa(s) que o(a) Sr(a). representa está(ão) na Internet?							
De 1/3 a	66,70%	75,00%	87,50%	90,90%	75,00%	84,20%	82,40%
O(a) Sr(a). acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro?							
Sim	100,0%	100,0%	87,50%	72,70%	62,50%	68,40%	79,40%
Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s)?							
O varejo	50,00%	66,70%	50,00%	60,00%	80,00%	66,70%	59,50%
O(a) Sr(a). acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico?							
Sim	100,0%	100,0%	100,0%	90,90%	87,50%	89,50%	93,90%
Sua empresa deseja continuar a investir na Internet?							
Sim	100,0%	100,0%	100,0%	90,90%	100,0%	94,70%	96,40%

3.1.5.3 – Resultados da pesquisa de campo

A partir da realização da pesquisa, obtiveram-se os seguintes resultados:

- Mais da metade dos operadores do segmento automobilístico pesquisado encontra-se atuando há mais de dez anos no setor;
- Mais da metade das organizações pesquisadas estão no segmento há mais de dez anos, no entanto, mais da metade delas trocaram de sócios nos últimos dez anos;
- A maioria dos entrevistados administra ou representa mais de duas concessionárias e mais de uma marca no mercado;
- A grande maioria (89,1%) não acredita que a Internet seja fonte de geração de lucros e sim de geração de novos negócios e de redução de lucros (23,8%);
- A maioria das organizações (89,5%) pesquisada possui *home page* própria e utiliza a Internet regularmente para ações institucionais e vendas;
- A participação da Internet nas vendas ainda é pouco expressiva. Mais da metade (52,9%) dos que utilizam a Internet para venda declararam vender até dez automóveis por mês;
- A Internet é incipiente no segmento automobilístico brasileiro. 82,4% estão a menos de três anos na rede digital;
- A maioria (79,4%) acredita que a Internet causou impacto no varejo automobilístico nacional e que os setores mais afetados foram: o varejo (59,5%), a distribuição (21,6%) e a indústria automobilística (18,9%). Já como os mais beneficiados foram citados: as montadoras (19,0%), o consumidor (18,2%) e as concessionárias (15,3%). Mais de um quarto dos entrevistados acredita que a Internet foi prejudicial para os setores pesquisados, sendo o maior prejudicado, segundo a pesquisa, os revendedores (10,2%);
- A grande maioria dos pesquisados (93,9%) acredita que a Internet continuará a causar impactos no segmento automobilístico nacional e que as áreas mais afetadas das concessionárias de veículos automotores são: vendas de autos novos (47,6%), vendas de

peças e acessórios (19,0%), vendas de autos usados (17,5%) e vendas de serviços (15,9%);

- Há quase unanimidade quando o assunto é continuar os investimentos na Internet. 96,4% dos entrevistados disseram que irão continuar a investir, estimando gastarem as seguintes quantias nos próximos três anos: 53,3% dos entrevistados até cem mil reais, 36,7% até novecentos mil reais e 10,0% disseram que investirão mais de um milhão.

Elaboramos duas questões abertas, a fim de avaliar mais especificamente o que pensam os entrevistados a respeito dos impactos da Internet no segmento automobilístico brasileiro. Uma das questões tornou-se ainda mais importante à medida que houve divergência de opinião entre montadoras, concessionários e empresas prestadoras de serviços.

Para 37,5% dos concessionários, a Internet não causou qualquer tipo de impacto no setor investigado. Já para as montadoras e os prestadores de serviços (que foram unânimes), a Internet causou impacto no segmento.

A primeira questão aberta formulada foi: o(a) Sr(a). acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro?

Respostas da indústria automobilística

- Sim, devido à introdução da mídia *on-line*;
- Sim, devido à criação de um novo canal de comercialização;
- Sim, devido ao relacionamento direto com o cliente;
- Sim, devido ao aumento de grau de conhecimento por parte do comprador;
- Sim, pois agiliza o processo de compra (o primeiro contato entre o comprador e o vendedor), saltando uma fase de impostos em cascata (combinada com o faturamento direto do produto);
- Sim, pois há redução do processo burocrático e agilidade na entrega de produtos (programação da produção dos carros nas vendas *on-line*).

Respostas das empresas prestadoras de serviços do segmento

- Sim, criou preocupação para a área de distribuição com processo novo e definitivo ao qual as concessionárias não estão devidamente aculturadas;
- Sim, no impacto da imagem da marca, além de significar um novo canal de consulta para venda de automóvel;
- Sim, pois melhorou o acesso dos consumidores às ofertas;
- Sim, passaram a ocorrer vendas diretas das montadoras para o consumidor final;
- Sim, pois permite ao consumidor consultar os produtos (preços, opcionais etc.) antes da visita à concessionária para concretizar a compra.

Respostas das associações, sindicatos e federação

- Sim, pois está questionando o modelo de distribuição;
- Sim, está criando novas expectativas;
- Sim, está permitindo que as montadoras vendam carros a preços mais baixos (usando o recurso da venda direta *on-line*);
- Sim, para as montadoras nos setores de compras;
- Sim, houve diferenciação de preços para o consumidor (baixou o preço do carro) em pelo menos 5,82% (no caso do Celta da GM) e criou novas facilidades para o consumidor informar-se sobre o produto antes de chegar à concessionária para concluir a compra;
- Sim, pois tornou-se uma nova fonte de geração, multiplicação e incremento de negócios;
- Sim. Há mais informações em tempo real para os clientes;
- Sim, criou um pequeno impacto na área de pesquisa de preços;
- Sim, está mudando a logística do setor automobilístico.

Respostas das concessionárias de veículos automotores do Sudeste

- Sim, proporcionaram aumento de áreas de atuação das concessionárias;
- Sim, houve redução do preço de vendas do carro novo;
- Sim, criou mais facilidade de escolha na hora da compra e proporcionou mais conhecimento do produto por parte do cliente (melhor do que o vendedor explicar as características do produto);
- Sim, pois possibilitou ao consumidor fazer pesquisas sem sair de casa (consulta de produto, preços, promoções etc.);
- Sim, por ser uma novidade, um instrumento novo de pesquisa, um método novo de fazer negócios que veio para ficar;
- Sim, por proporcionar informações mais precisas para os consumidores.

Respostas das concessionárias de veículos automotores das demais regiões do Brasil

- Sim, houve aumento de ofertas (os consumidores passaram a ter mais opções de compras);
- Sim, houve redução na margem de lucro da concessionária, uma vez que possibilitou ao consumidor realizar ampla pesquisa de ofertas dos carros;
- Sim, por ter proporcionado mais informações para os consumidores e por permitir facilidade na pesquisa dos produtos;
- Sim, o cliente está mais esclarecido;
- Sim, houve simplificação do processo logístico, permitindo mais integração entre fornecedor *versus* fábrica *versus* concessionárias e consumidor final;
- Sim, está provocando mudanças de hábito de compras do consumidor;
- Não, pois a venda do automóvel será sempre dependente da face a face.

A segunda pergunta foi: Por que o(a) Sr(a). acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico?

Respostas da indústria automobilística

- Sim, porque o que se verifica agora no mercado é apenas o começo de uma forte concorrência que canais de distribuição e comércio tradicionais de automóveis terão no futuro;
- Sim, porque o comércio de automóveis é ainda muito tradicional e as experiências hoje em curso com vendas através da Internet são apenas o primeiro passo para o desenvolvimento de um canal efetivo de vendas;
- Sim, porque é o principal meio de comunicação entre produção e consumidor. A linguagem de comunicação vai ser a Internet.

Respostas das empresas prestadoras de serviços do segmento

- Sim, pois significa mais facilidade de comunicação, economia de tempo, liberdade, opções para o cliente etc.;
- Sim, porque se modernizando, será mais rápido e cômodo para os consumidores;
- Sim, porque haverá muita facilidade de consultar sem sair de casa. Será sempre mais cômodo para os clientes.

Respostas das associações, sindicatos e federação

- Sim, porque está havendo mudança no perfil do consumidor;
- Sim, porque há crescente facilidade de escolha do produto sem sair de casa;
- Sim, porque é uma novidade, cria facilidades e está se tornando uma nova modalidade de compra;
- Sim, porque os consumidores serão mais informados, os clientes passarão a conhecer bem o produto, podendo decidir racionalmente. A compra *on-line* irá crescer;

- Sim, porque já é uma nova ferramenta de comunicação que continuará evoluindo;
- Sim, porque é uma mídia nova que cria padrões de troca de arquivos e informações digitais e fluidificam as comunicações de forma crescente;
- Sim, porque criarão mais facilidades de acesso à Internet e disponibilidade de informações para os usuários decidirem sobre a compra.

Respostas das concessionárias de veículos automotores do Sudeste

- Sim, pois está diminuindo a necessidade de os clientes visitarem a concessionária;
- Sim, porque o volume de vendas virtual será maior. Haverá redução das margens dos carros e menos investimentos em publicidade;
- Sim, porque haverá aumento de usuários na rede virtual;
- Sim, porque haverá mais informação, mais compatibilidade e rapidez;
- Sim, porque haverá grande disponibilidade de informações a baixo custo e em tempo real, devendo provocar, inclusive, redução do valor do carro;
- Sim, porque haverá evolução das tecnologias para informática (novos softwares);
- Sim, porque haverá diminuição do lucro para a concessionária e aumento das vendas diretas pelas fábricas.

Respostas das concessionárias de veículos automotores das demais regiões do Brasil

- Sim, porque aumentará a confiabilidade no sistema. Haverá aumento de número de usuários da Internet e mais facilidade para compras *on-line*;
- Sim, porque irá mudar a forma de o cliente efetuar a compra (haverá mudança no hábito de consumo);
- Sim, porque será crescente a facilidade de acesso à informação virtual;
- Sim, porque irá dar mais poder ao consumidor para barganhar preço e condições de compra.

Os demonstrativos das análises conclusivas são encontrados nos anexos de 03 a 10.

3.1.6 – Resultados da pesquisa do jornal O Globo

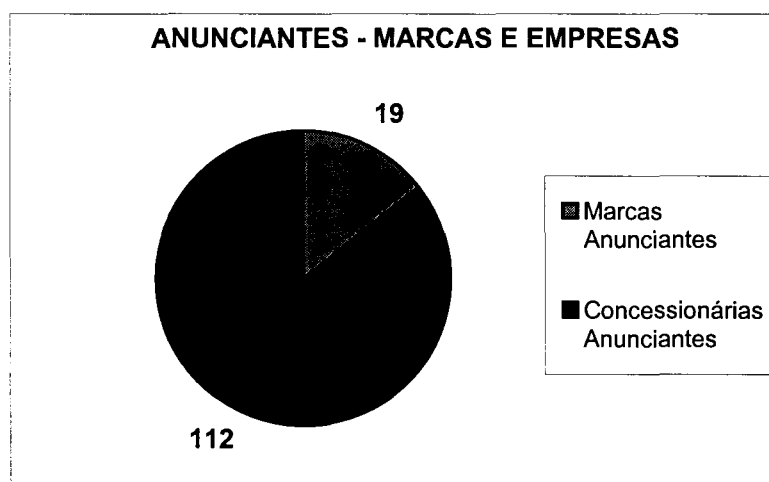
Com base no jornal O Globo de 15/07/2000 foram levantadas todas as concessionárias de veículos automotores que apresentaram anúncios naquela ocasião. A escolha do jornal O Globo como fonte de pesquisa deve-se ao fato de esse jornal obter total preferência das concessionárias para divulgarem seus produtos. O dia escolhido para o levantamento foi um sábado, dia do caderno de automóveis do Globo, fato que reforça a preferência dos anunciantes do varejo automobilístico por esse veículo de comunicação.

Cabe ressaltar que a referida investigação está pautada na crença de que as concessionárias de veículos automotores divulgam seus endereços eletrônicos em seus anúncios promocionais por acreditarem que eles sejam importantes para o sucesso nas vendas.

Foram identificados 131 anunciantes no jornal, sendo anúncios de iniciativa das concessionárias e/ou direcionados pelos fabricantes. Dividimos os anunciantes em três grupos: daqueles que anunciaram os endereços da *home page*, dos que anunciaram os endereços dos *e-mails* e, finalmente, dos que anunciaram ambos.

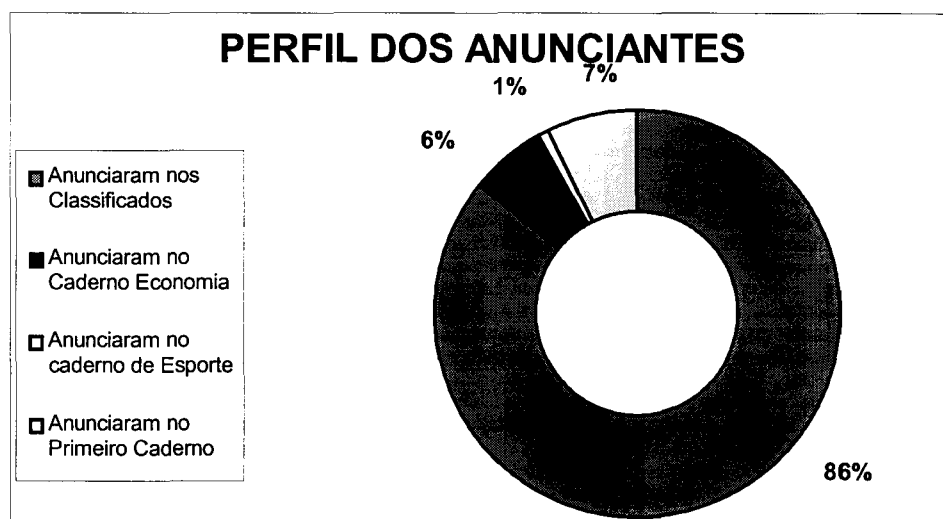
A seguir, demonstramos através de gráficos o resultado da investigação realizada:

Gráfico 03 – Anunciantes do jornal O Globo de 15/07/2000



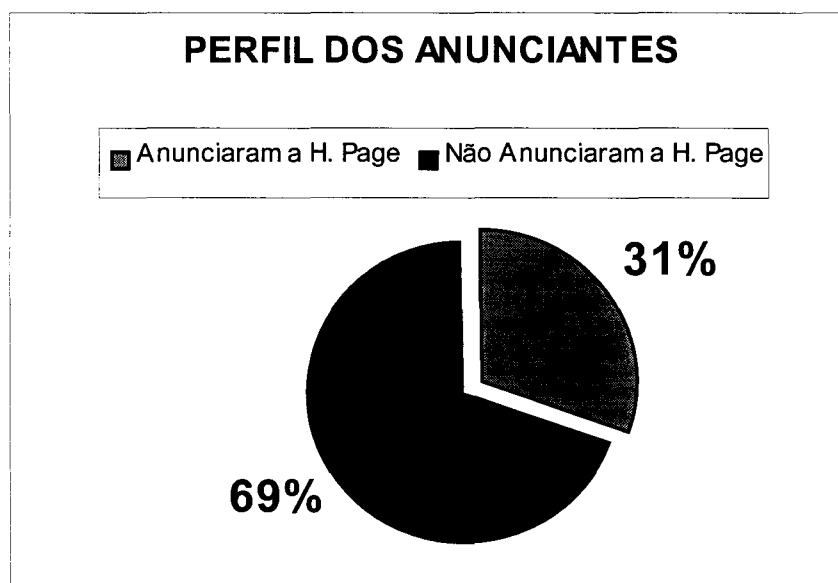
Os anunciantes distribuíram suas propagandas em várias partes do jornal O Globo, conforme ressalta o gráfico a seguir:

Gráfico 04 – Perfil dos anunciantes do jornal O Globo de 15/07/2000



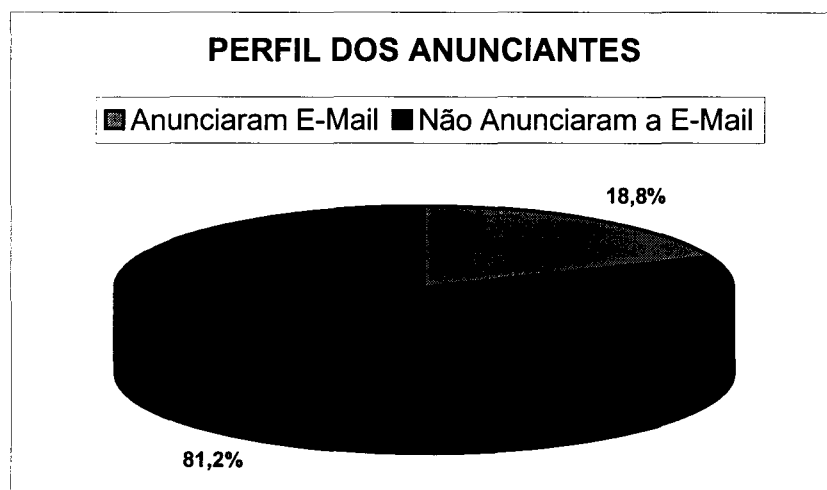
A primeira parte da investigação evidenciou que a grande maioria dos anunciantes não divulgou o endereço de sua *home page*, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 05 – Anunciantes que divulgaram endereços da *home page*



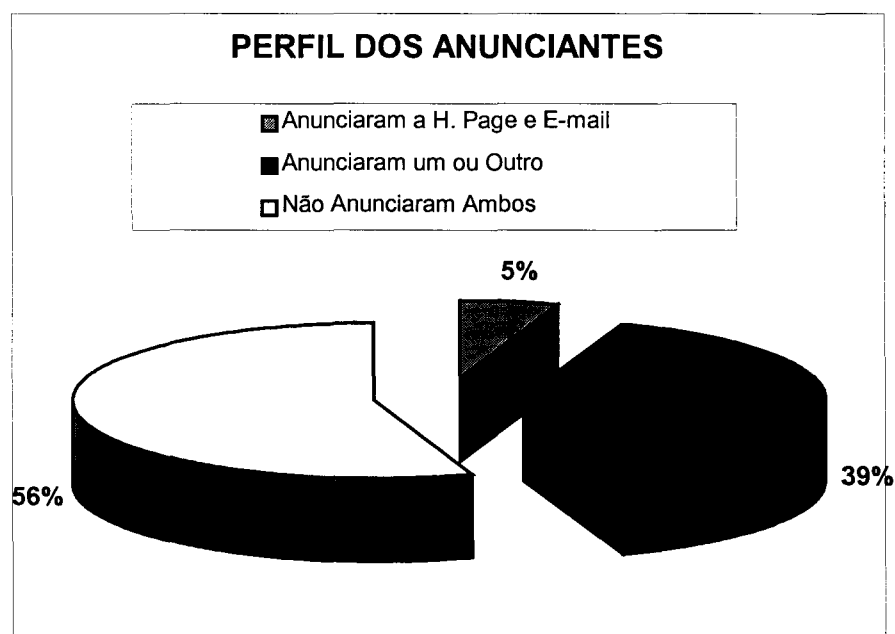
A situação não foi diferente com relação à preocupação em anunciarem os endereços de seus *e-mails*, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 06 – Anunciantes que divulgaram endereços dos *e-mails*



O terceiro agrupamento evidencia que a grande maioria dos anunciantes não anunciou os endereços de *e-mail* e *home page*, conforme ilustra o gráfico a seguir:

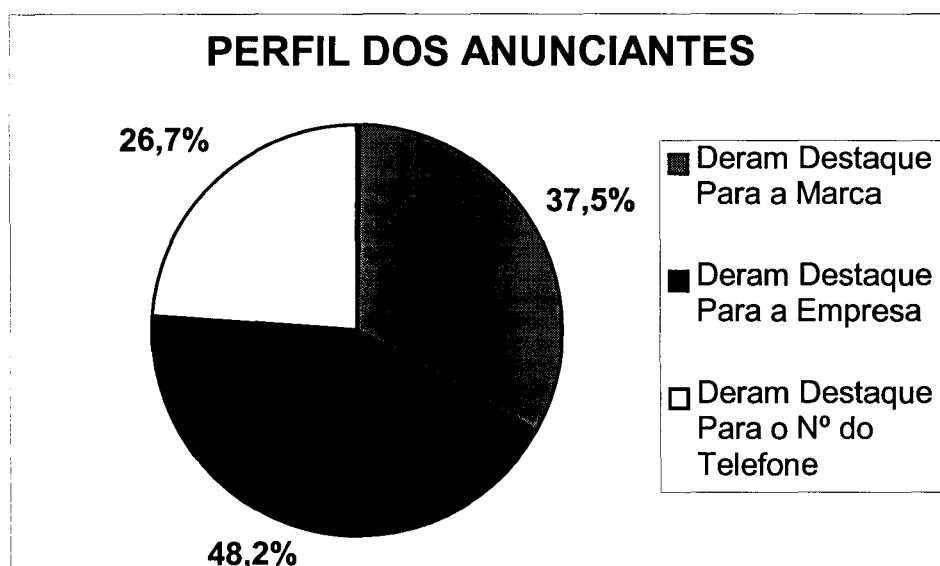
Gráfico 07 – Anunciantes que divulgaram endereços da *home page* e *e-mail*



3.1.7 – Resultados da pesquisa

Tomando por base as concessionárias de veículos automotores do Rio de Janeiro, verificamos que mais da metade dos anunciantes do jornal O Globo de 15 de julho de 2000 não divulgaram seus endereços eletrônicos, porém, esses mesmos anunciantes deram especial atenção na divulgação, por exemplo, do número do telefone, que constava em todos os anúncios, inclusive com destaque em mais de um quarto das chamadas, conforme ilustra o gráfico a seguir:

Gráfico 08 – Destaque dado pelos anunciantes



Podemos, portanto, depreender que a divulgação dos endereços eletrônicos por parte das concessionárias de veículos automotores do Rio de Janeiro não é considerada prioridade, muito embora tais informações tenham aparecido em quase metade dos anúncios veiculados no jornal O Globo de 15/07/2000.

Isso pode explicar a baixa participação da Internet nas vendas do segmento do varejo automobilístico, onde mais da metade (52,9%) dos que utilizam a Internet para venda declararam vender até dez automóveis por mês, número pouco expressivo para os volumes comercializados pelas concessionárias de veículos automotores dos dias atuais.

Conclusão

Como podemos observar no presente estudo foram muitos, os impactos provocados pela Internet no varejo automobilístico nacional.

Em primeiro plano, o estudo demonstrou que houve impacto em todas as áreas pesquisadas. Na cadeia de distribuição, a Internet mostrou ser uma ferramenta adicional de aperfeiçoamento aos recursos existentes, ou seja: em alguns casos, a Internet substituiu ou complementou a comunicação das montadoras com a cadeia de fornecedores, dando mais velocidade e reduzindo custos operacionais.

Sob o ponto de vista da modelagem organizacional, a Internet também causou mudanças, uma vez que a estrutura organizacional, a fim de atualizar-se e manter-se competitiva, buscou novas formas operacionais, exigindo, por exemplo, que o *staff* deixasse de atuar como mero órgão de apoio burocrático para funcionar como propulsor de processos, participando dos centros de lucros e das decisões estratégicas.

Os impactos da Internet não pouparam os recursos humanos das organizações, que tiveram de buscar novos aprendizados e redescobrir um novo perfil de profissional, com bom grau de conhecimento e aptidões diferenciadas, capaz de contribuir para o alcance da excelência dos resultados do empreendimento. O profissional dos dias atuais deve ser estratégico e estar preparado para atender às necessidades globais. Para fazer frente ao mercado extremamente competitivo, onde é crescente o uso de novas tecnologias para venda do automóvel e prestação de serviços ao consumidor, é importante que os recursos humanos do setor estejam preparados para funcionar como agentes agregadores de novos valores, a fim de contribuírem para o sucesso das empresas desse segmento.

Analisando a Internet isoladamente, notamos impactos provocados no setor do varejo automobilístico. Em primeiro plano, afetou a indústria automobilística através da logística de compra, permitindo economias relevantes, a ponto de proporcionar redução do preço do carro para o cliente final. Em seguida, atuou no interior das organizações melhorando a eficiência da comunicação. Através da Intranet e Extranet, as montadoras puderam integrar a rede de concessionárias com seu corpo administrativo, economizando tempo e recursos.

Proporcionou também o que pode ser considerada a maior de suas revoluções, a conexão direta entre produtores e consumidores, permitindo que os clientes comprem carros diretamente das montadoras por preços inferiores aos do estoque da concessionária. Outras inovações provocaram impactos no setor, dentre as quais ressaltamos o surgimento de diversos megaportais que vendem automóveis pela Internet.

A Internet provocou, ainda, a desintermediação em vários setores da economia. No entanto, aparentemente seu efeito parece não afetar o segmento da distribuição de veículos automotores de forma direta, dadas as exigências de o produto (automóvel) necessitar de procedimentos específicos para a entrega ao consumidor (revisão, procedimentos de garantia etc.). Em síntese, há necessidade de um agente para proceder à entrega do carro, pois enviá-lo à residência do cliente por uma transportadora não representaria operacionalmente a melhor opção.

Os benefícios provocados pela Internet para o consumidor, como, por exemplo, a redução do preço do carro, podem não estar reduzindo a rentabilidade da concessionária. Ao contrário, pode aumentá-la, uma vez que, ao adotar a Internet como ferramenta de venda, o valor de ganho da concessionária por unidade não sofre os efeitos dos juros sobre os estoques e os custos da publicidade, proporcionando, inclusive, menos apelo por parte do comprador para concessão de descontos.

A pesquisa de campo realizada e descrita nessa dissertação evidencia que a Internet já causou impactos no setor do varejo automobilístico. No entanto, até o momento, posiciona-se no varejo de automóveis como canal de comunicação – e não de distribuição – devido às características próprias do automóvel.

Foi constatado pela pesquisa que os empresários do segmento automobilístico entendem que a Internet é uma ferramenta geradora de novos negócios. O lucro é consequência da forma pela qual será explorada, embora se tenha notado que a logística de entrega é um dos principais empecilhos para o uso constante da Internet.

Para finalizar, percebemos que os empresários do varejo automobilístico não pretendem ignorar a Internet, independente do que ela hoje possa significar em termos de resultado concreto. Apesar do baixo volume de vendas atribuído à Internet, todos os entrevistados

evidenciaram intenção de investimentos para tornar suas empresas competitivas na rede digital.

Trabalhos futuros

Ainda existe muito campo para a pesquisa relacionada à Internet no varejo automobilístico nacional. Muitos outros aspectos podem e devem ser analisados para a total compreensão dos impactos da Internet no setor. A seguir é apresentada uma lista contendo algumas sugestões de temas para futuros trabalhos nesta área:

- Existem poucos trabalhos abordando a evolução dos recursos humanos no setor automobilístico, a partir da presença da Internet;
- Também é necessário que se aprofunde os estudos sobre os impactos provocados pela Internet na modelagem organizacional das empresas ligadas ao setor do varejo automobilístico;
- Aprofundar o entendimento sobre as oportunidades oferecidas pela Internet para aprimorar a logística de distribuição do setor;
- Evidenciar as oportunidades da utilização da Internet como ferramenta de marketing, para otimizar custos e melhorar a performance de vendas das empresas do setor.

Todos estes estudos e análises fazem-se necessários para que se possa consolidar os estudos sobre os impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro.

Referências bibliográficas

- ABAC-SINAC. **Consórcio: seu maior poder de compra**. 1ª ed. São Paulo, 1999.
- ALBERTIN, Alberto Luiz. **Administração de Informática**. São Paulo: Atlas, 1996.
- _____. **Comércio Eletrônico**. São Paulo: Atlas, 1999.
- ANFÁVEA. **Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira**. 1998.
- _____. **Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira**. 2000.
- _____. Website [<http://www.anfavea.com.br>]. Disponível em 02/08/2000.
- ASSOCIAÇÃO DAS NAÇÕES UNIDAS DO BRASIL. Editora A2 Publicidade, 1996.
- AUTOBYTEL. Website [<http://www.autobytel.com>]. Disponível em 04/10/2000.
- BALLOU, Ronald H. **Business Logistics Management**. 4ª ed. New Jersey: Prentice Hall, 1999.
- BARRET, Craig. **Brasil em Exame**. São Paulo: Ed. Abril, 1997. Especial integrante da ed. 649 da Revista Exame.
- BERNARDES, CYRO. **Teoria geral de administração**. São Paulo: Atlas, 1993.
- CARSALE. Website [<http://www.carsale.com.br>]. Disponível em 14/08/2000.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria Geral da Administração**. 4ª ed. Rio de Janeiro: Makron, 1993. V. 1.
- _____. **Gestão de Pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COHEN, Allan R. **MBA – Curso Prático Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- COLEÇÃO NOSSO SÉCULO (1900-1910). São Paulo: Abril Cultural, 1980.
- DICIONÁRIO DA INFORMÁTICA. Website [<http://www.fortunecity.com>]. Disponível em 11/10/2000.

DICIONÁRIO DE INFORMÁTICA. Website [<http://www.mindmap.com.br>]. Disponível em 11/01/2000.

DRUCKER, Peter. **Sociedade Pós-Capitalista**. 7ª ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

FEDEX. Website [<http://www.fedex.com>]. Disponível em 08/06/2000.

FENABRAVE. Website [<http://www.fenabrave.com.br>]. Disponível em 05/01/ 2000.

_____. Website [<http://www.fenabrave.com.br>]. Disponível em 05/01/2000.

_____. **Relatório de Pesquisa Histórica**. São Paulo, 1998.

_____. **Radiografia do Setor de Concessionárias de Veículos no Brasil**. São Paulo, Agosto/1999.

FIAT. Website [<http://www.fiat.com.br>]. Disponível em 10/10/2000.

GALBRAITH, Jay R., LAWLER III, Edward E. et al. **Organizando para Competir no Futuro**. Makron Books, 1995.

GRUPO VERDI. Website [<http://www.grupoverdi.com.br>]. Disponível em 26/10/2000.

HSM MANAGEMENT. Revista HSM Manegement, jul/ago, 1998.

JEFFREY F., Rayport, SVIOKLA, John J. **Exploiting the Virtual Value Chain**. Ed. Harvard Business Review, nov/dec, 1995.

JORNAL DO BRASIL. Dias propõe lei contra “hackers”. Rio de Janeiro, 03/03/2000, caderno política.

_____. Comércio *on-line* é o novo filão. Rio de Janeiro, 09/04/2000, reforma postal.

_____. Crime virtual divide a sociedade. Rio de Janeiro, 10/08/2000, caderno Int@rnet.

_____. GM garante que é outra. Rio de Janeiro, 12/07/2000, caderno “The wall street Journal Américas.

_____. WAP põe a Internet no bolso. Rio de Janeiro, 16/03/2000, caderno Int@net.

_____. É hora da verdade para as pontocom. Rio de Janeiro, 19/07/2000, “The Wall Street Journal Américas”.

_____. Varejistas virtuais pagam o pato. Rio de Janeiro, 20/09/2000, caderno “The Wall Street Journal Américas”.

_____. Tecnologia à deriva. Rio de Janeiro, 21/05/2000, Coluna informe econômico, de Cristina Borges, que cita tese de doutorado, “Sambando no gelo”. Escola Politécnica da USP, engenharia de produção.

_____. As promessas não realizadas do comércio eletrônico. Rio de Janeiro, 25/10/2000, “The Wall Street Journal Américas”.

_____. A Internet em cada esquina. Rio de Janeiro, 25/10/2000, caderno economia.

_____. Em busca do ouro virtual. Rio de Janeiro, 27/02/2000, caderno economia.

_____. Site da UOL tem “chats” de pedofilia. Rio de Janeiro, 27/02/2000, caderno política.

_____. What’s news international. Rio de Janeiro, 28/08/2000, caderno “The wall street Journal Américas”.

JORNAL O GLOBO. Concessionárias se unem para aumentar as vendas. Rio de Janeiro, 22/10/2000, caderno economia.

_____. “ Hackers” de EUA e Canadá tiram do ar página do Globo On na Internet. Rio de Janeiro, 29/02/2000, caderno economia.

_____. Alta Vista surpreende ao dar acesso gratuito à Internet no Reino Unido. Rio de Janeiro, 07/03/2000, caderno economia.

_____. Internet deverá absorver 10% dos investimentos estrangeiros este ano. Rio de Janeiro, 11/06/2000, caderno economia, 3ª edição.

_____. Decisão do Confaz permite venda direta de carro zero pela Internet. Rio de Janeiro, 16/09/00, caderno de economia.

_____. O clique que vale por um frete. Fiat aprova financiamento on-line. Rio de Janeiro, 23/02/2000, caderno CarroEtc.

_____. Negócios entre empresas via Internet diminuem custos e avançam no país. Rio de Janeiro, 23/04/2000, caderno de economia.

_____. Formação de preços muda na era da Internet. Leilão on-line virou febre na rede. Rio de Janeiro, 27/02/2000, caderno economia.

_____. “Hackers” invadem computadores da Microsoft. Rio de Janeiro, 28/10/2000, caderno economia.

JORNAL VALOR ECONÔMICO. GM cria site com concessionárias. São Paulo, 15/08/2000, caderno empresa.

_____. Internet sem fio, o jogo. São Paulo, 17/10/2000, caderno “The Economist”.

_____. Fim da euforia nos sites de negócios. São Paulo, 18/05/2000, caderno empresa.

JUNIOR, Sérgio Teixeira. **Mp3 – Revista da Web**. 2ª ed. São Paulo, novembro de 1999.

KIERNAN, Matthew J. **11 Mandamentos da Administração do Século XXI**. São Paulo: Makron Books, 1998.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1999.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções Científicas**. São Paulo: Perspectiva, 1997.

LAWLER III, Edward E., GALBRAITH, Jay R. **Organizando para Competir no Futuro**. São Paulo: Makron, 1995.

MARCH, James, SIMON, A. Hebert, **Teoria das Organizações**. Rio de Janeiro: Pioneira, 1972.

MARTINS, Gilberto de Andrade. **Manual para Elaboração de Monografias e Dissertações**. São Paulo: Atlas, 1994.

MICKLETHWAIT, John. **Os Bruxos da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

MODAHL, Mary. **Now or Never**. 1ª ed. New York: HarperBusiness, 2000.

MOTTA, Fernando. **Teoria Geral da Administração**. São Paulo: Pioneira, 1997.

_____. **A Ciência e a Arte de ser Dirigente**. Rio de Janeiro: Record, 1999.

MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional** – a teoria e a prática de inovar. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

NEGROPONTE, Nicolas. **A vida Digital**. São Paulo: Companhia das Letras, 1999.

PRAHALAD, C.K., GARY, Hamel. **Competindo pelo Futuro**. Rio de Janeiro: Campus, 1995.

RAYMOND, R. Mayer. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1992.

RENAUD, Barbosa da Silva. **Administração de Materiais** – teoria e prática. 2ª ed. Rio de Janeiro: Abam, 1986. V. 1.

_____. **Fundamentos da Logística Empresarial**. Rio de Janeiro. material de apoio.

RESENDE, Ênio J. **É Preciso Mudar o Discurso em Recursos Humanos**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 1986.

REVISTA ABRAC EM REDE. São Paulo: Abrac, 1998, bimensal, ed. 29.

_____. São Paulo: Abrac, 1999, Bimensal, ed. 37.

_____. São Paulo: editora Abrac, ago/set 2000, ed. 41.

REVISTA DEALER. São Paulo: Fenabreve, 1999, mensal, ed. 18.

REVISTA EXAME. São Paulo: editora Abril, agosto de 2000, ed. 720.

_____. São Paulo: editora Abril, dezembro de 1999, ed. 704.

_____. São Paulo: editora Abril, fevereiro de 2000, ed. 707.

_____. São Paulo: editora Abril, março de 2000, ed. 710.

_____. São Paulo: editora Abril, outubro de 1999, quinzenal. Especial, parte integrante da ed. 700.

_____. N@gócios, São Paulo, editora Abril, ed. 1, ano. 1, nº 1, outubro de 2000.

REVISTA SHOWROOM. São Paulo: ed. Assobrav, nº 165, outubro de 2000.

REVISTA VEJA. São Paulo, editora Abril, agosto de 2000, ed.1663A.

SHAPIRO, Carl, VARIAN, Hal R. **A Economia da Informação**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

SIMONE, Echevest, VIEIRA, Berenice et al. **Perfil do Executivo no Mercado Globalizado**.

Anpad – Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração, anais Enanpad, 22º encontro, 1998.

SLACK, Nigel, CHAMBERS, Stuart et al. **Administração da Produção**. São Paulo: Atlas, 1999. Edição Compacta.

STEERE JR., Willian C. **Os Principais Desafios da Liderança para Executivos do Presente e do Futuro. O Líder do Futuro**. São Paulo: Futura, 1997.

TAPSCOTT, Don. **Economia Digital**. São Paulo: Makron Books, 1997.

ULRICH, Dave, **Os Campeões de Recursos Humanos**. São Paulo: Cultura, 1999.

WOMACK, James P., JONES, T. Daniel et al. **A Máquina que Mudou o Mundo**. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

LAWLER, Edward E. **From the Ground Up: Six Principles for Building the New Logic Corporation**. New York: The Jossey-Bass Business & Management Series, 2000.

PROG: comparativo de gestão, fases de implantações e impactos **Anexo 01/09**

Como podemos depreender da figura nº07, a área de vendas de autos foi segmentada em três setores distintos, provocando as seguintes mudanças nas atividades operacionais da concessionária de automóveis:

Tabela 5 – Comparativo dos modelos tradicional de gestão *versus* PROG

MÉTODO ANTIGO – TRADICIONAL	MÉTODO NOVO – PROG
Os vendedores atendem todos os telefonemas de clientes (anotam recados, programam retorno etc.)	Os contatos (telefonemas e Internet) dos clientes são atendidos por operadoras treinadas para prospectar clientes
O vendedor tenta fazer a venda por telefone	A operadora tenta trazer o cliente à loja
O vendedor, quando faz, anota os dados dos clientes na agenda pessoal	A operadora digita os dados dos clientes em um software de prospecção de clientes
Não há padrão de atendimento	O atendimento é padronizado
O atendimento não facilita a personalização	O atendimento é personalizado
Não se exige formação universitária para os vendedores	Todas as operadoras deve estar cursando faculdade (comunicação, marketing ou administração)
O vendedor faz o atendimento face a face e por telefone	Cabe à operadora fazer o atendimento telefônico
Os <i>e-mails</i> dos clientes são recebidos pelo CPD ou pela secretária da diretoria (que deveria imprimi-los e repassá-los ao setor de vendas)	Os <i>e-mails</i> dos clientes são recebidos pelas operadoras e tratados <i>real time</i> (a operadora não precisa acessar o Outlook ou Internet Explorer, softwares que compõem o PROG, eliminando esta etapa)

A <i>home page</i> das concessionárias, quando existe, tem caráter institucional	A <i>home page</i> das concessionárias é interativa (mais comercial e menos institucional)
Não há certeza de que os vendedores retornem ou acompanhem as ligações recebidas dos clientes	O sistema exige que as operadoras mantenham as fichas dos clientes atualizadas e o retorno ao cliente no tempo máximo em 10 minutos
O vendedor não faz prospecção de clientes	As operadoras são conduzidas a prospectar a partir de comando automático do sistema
A área de vendas só controla o sucesso (não se interessa em obter dados dos clientes que não compraram)	A área de vendas tem vastos relatórios de pesquisa como quantos clientes ligaram, dos que ligaram quantos vieram à loja, dos que não vieram e nem compraram quais foram às opções, se compraram no concorrente, qual foi o motivo, controle sobre a motivação de compras etc.
O vendedor quando troca de emprego remove consigo o cadastro dos clientes	O vendedor quando troca de emprego pode no máximo levar os dados do cliente que estejam anotados em sua agenda
A prioridade no atendimento ao cliente é decidida pela esperteza do vendedor	A prioridade no atendimento é efetuada por um gerenciador automático do PROG
O sucesso do vendedor é garantido pela sua capacidade de trilhar pelas “teias” de relacionamento do sistema empresarial	O sucesso do vendedor é garantido pela sua eficiência e eficácia profissional
As compras de carros junto à fábrica são elaboradas de forma empírica	As compras junto à fábrica levam em conta a demanda do consumidor (consideram-se as vendas perdidas)

A motivação de compra é sempre dos anúncios nos classificados dos jornais e TV	A motivação de compra é baseada nos princípios da fidelização dos clientes (marketing pessoal)
Os classificados dos jornais são as principais fontes de prospecção de clientes	Os classificados dos jornais são apenas mais uma fonte de prospecção de clientes
Há muitos compradores e poucos clientes	Há mais clientes e menos compradores
O volume de vendas é dependente das promoções	O volume de vendas depende da proposta da empresa (visão de valor agregado)
A política de vendas é sustentada pelo volume de vendas	A política de vendas é sustentada no giro rápido dos estoques
A política de vendas é baseada na “velha economia”	A política de vendas é baseada na economia digital (<i>e-commerce</i> e <i>e-business</i>) e na velha economia
O cliente é, normalmente, contatado duas vezes ao ano (institucionalmente). Uma por mala direta da fábrica e outra para convidá-lo para fazer revisão de garantia	O cliente é contatado 10 vezes ao ano (comercialmente), independente da mala direta (institucional) da fábrica
O cliente é importante quando compra	O cliente é sempre importante
O empregado é respeitado pelo seu tempo na empresa	O colaborador é respeitado pelo que representa e gera para a empresa
O trabalhador é medido quantitativamente	O trabalhador é medido quantitativamente e qualitativamente
A relação é de chefe/subordinado	A relação é líder/liderado
Os fins justificam os meios	Os meios justificam os fins

1.2.3 – As primeiras implantações do PROG

A implantação dessa nova metodologia comercial muda a cultura da empresa e suas crenças, sua estrutura operacional etc. E, como sabemos, mexer em questões como essas é muito delicado, principalmente, em momentos de profunda transformação na economia do país cenário em que as concessionárias de automóveis foram seriamente afetadas com enorme queda de rentabilidade.

Por outro lado, sabemos que há uma enorme diferença entre desenvolver um bom método de gestão e implementá-lo, principalmente quando temos a real noção de que a disposição por parte dos empresários para novos investimentos e a tolerância para aguardar o retorno do capital estão muito próximas de zero. Diante disso, não há outro caminho que não o de contextualizar com exatidão todas as fases do processo através de um criterioso *business plan*²⁰, mostrando os benefícios do PROG no curto, médio e longo prazo. Por outro lado, foram ressaltados os riscos de continuar insistindo em não mudar o modelo de gestão e/ou de apenas melhorar o modelo tradicional, que se mostra incapaz de resolver os problemas atuais das concessionárias de automóveis.

Superada essa fase, os responsáveis pelo processo de negociação e implantação do PROG buscaram envolver todos os funcionários do departamento de vendas da concessionária na fase de diagnóstico evidenciando os conceitos da nova metodologia de vendas, a fim de propiciar a quebra de antigos paradigmas e fertilizar o terreno para boa aceitação do novo método por parte dos envolvidos, de forma que se tornasse o PROG uma conquista individual de cada participante, conforme exposto a seguir:

a) Setor de vendas internas

Os desafios foram muitos. O primeiro deles foi o de convencer os vendedores de que os mesmos não precisavam ter uma mesa só sua, com um monte de gavetas, no ponto mais estratégico do salão. Deveriam compartilhar algumas mesas sem gavetas nos pontos de atendimento.

²⁰ O termo foi utilizado para mostrar a necessidade de formatar para os clientes do PROG um plano de negócios detalhado, permitindo-lhes avaliar a relação custo/benefício dos investimentos necessários.

Em segundo plano os implementadores do PROG tiveram que mostrar que eles não precisavam ter telefone individual, pois quando estivessem com o cliente a prioridade deveria ser da pessoa que estivesse diante deles e não do telefonema, pois esse tem várias operadoras à disposição para atendê-lo.

O terceiro foi o de convencê-los de que uma operadora bem treinada poderia substituí-los no atendimento por telefone, sem prejuízo das vendas, pois como eles fazem isso há muitos anos, duvidavam que uma outra pessoa inexperiente em vendas pudesse fazer melhor.

Por fim, que eles teriam de trabalhar em grupo, confiando na idéia de que seus companheiros não iriam ludibriá-los em sua ausência, pois teriam oportunidades iguais.

b) Setor de vendas diretas (governo e frotista)

Deixou de ser isolado para trabalhar integrado com as outras áreas de vendas, abandonando a lógica predominante de quanto mais distante dos outros vendedores melhor. O setor passou a ter o apoio das operadoras com os mesmos benefícios oferecidos aos demais setores de vendas. Foi também criado um sistema de remuneração, que motivou os demais companheiros a indicarem clientes para esse setor.

c) Vendas externas

Em vez de ser uma equipe exclusiva, atua em conjunto com as demais equipes. Só há visitas em horário confirmado e todos devem fazê-las. A tentativa da orientação foi trazer o cliente à loja, no entanto, há outras rotinas a serem cumpridas, tais como: *test drive* em condomínios comerciais e residenciais, em empresas de grande porte, nos grandes frotistas etc.

d) Vendas de consórcios

Sempre funcionou de forma independente e isolada na concessionária de veículos devido às características do produto consórcio e à crença dos companheiros de vendas de que esse setor seria conflitante com os interesses da seção de venda de autos. Na verdade os setores de vendas de carros argumentavam que a área de consórcio estaria tirando-lhes vendas, pois poderiam efetuar a venda de uma cota para um cliente que iria adquirir um carro pelo CDC – Crédito Direto ao Consumidor. Daí a resistência em admitir a presença do profissional do consórcio no salão de vendas de autos novos. O PROG evidenciou que na

realidade esse risco não existe, pois a maioria dos clientes que vão à loja em busca de um carro novo deseja obtê-lo de imediato, não sendo simpática a idéia de substituir a compra do carro por uma cota de consórcio que pode levar até sessenta meses para ser contemplada.

Assim, o PROG aproximou o departamento de consórcio das demais áreas de vendas, criando uma nova sinergia entre os setores comerciais da concessionária. Verificou, ainda, que havia muitas oportunidades para serem aproveitadas, dentre elas a mais ressaltada foi justamente o contrário do que se imaginava, ou seja: os consumidores que tentavam comprar um carro financiado e não conseguiam por terem o crédito negado poderiam adquirir uma cota de consórcio com facilidade, mantendo a fidelidade dele com a concessionária e, conseqüentemente, garantindo a remuneração do vendedor de autos novos na retirada do veículo contemplado. Daí a necessidade de o profissional de consórcio integrar-se à equipe do salão de vendas da concessionária.

e) F & I – *Finance and ensurence* (financiamento, licenciamento e seguro)

Boa parte da remuneração dos vendedores de autos e, conseqüentemente, da concessionária, vem deste setor. No entanto, como vender o carro é muitas vezes desgastante, o vendedor acaba por afastar-se dessa modalidade de vendas, sob o temor de que o cliente poderá (após o negócio concretizado) reivindicar alguns desses itens a título de cortesia por ter comprado um bem financeiramente muito superior. Assim, a recusa por parte do vendedor poderá ser constrangedora e, portanto, comprometer uma negociação já realizada. Na prática, a equipe do PROG constatou que isso acaba acontecendo em algumas ocasiões.

A fim de superar tal obstáculo, os responsáveis pela implantação do PROG ofereceram treinamento de como abordar o cliente nesse tipo de negociação e defenderam a maior interveniência dos profissionais prestadores de serviços especializados nessas categorias, tais como: representantes das financeiras, agentes licenciadores, corretores (todos devem ficar *full time* na concessionária e receber treinamento específico para não pôr em risco o objetivo primeiro, que é a venda do automóvel).

f) Administração do pós-venda

Essa atividade funcionava basicamente para atender a uma solicitação do fabricante: medir a satisfação do consumidor. Com o novo processo de vendas, o PROG, suas atividades mudaram por completo. Medir a satisfação do consumidor passou a ser apenas mais um atributo. A rigor, esse setor passou a ser o maior responsável pela transformação de compradores em clientes e, posteriormente, pela fidelização destes à empresa.

g) Administração de vendas

Sempre foi vista como um departamento de *staff* com atribuições de controles elementares. Entretanto, no projeto PROG os setores de *staff* têm a mesma importância que os demais, pois apóiam as vendas, passando a fazer rodízio com as outras áreas (pós-venda e pré-venda), contribuindo, dessa forma, para o sucesso em vendas de autos da concessionária.

A mais importante mudança conceitual apontada entre os dois métodos é que enquanto no modelo tradicional só o setor de vendas era considerado atividade fim (as demais áreas eram tidas como atividade meio), na nova metodologia (PROG), todos os setores da área de vendas de autos são considerados como atividade fim, pois um depende do outro para o sucesso das vendas (vide figura 13).

1.2.4 – Os impactos nas atividades segundo a percepção dos agentes envolvidos no processo

a) As chefias

- Passaram a ser um *coach*, privilegiando o conhecimento e treinando seus liderados;
- Delegaram e confiaram mais na equipe;
- Planejaram mais e executaram menos;
- Tiveram uma visão não só do seu departamento, mas do todo organizacional.

b) Os colaboradores

- Sentiram-se mais confiantes e dispostos a investir na empresa e em si mesmos;
- Passaram a ter mais liberdade de ação;
- Executaram novas atividades, valorizando sua função;
- Sentiram-se mais úteis e importantes e passaram a obter reconhecimento pelo sucesso das vendas.

c) Os clientes

- Sentiram-se mais clientes e menos um objeto econômico;
- Passaram a receber atenção da empresa antes, durante e depois da compra;
- Deixaram de ter a atenção exclusiva do vendedor e ganharam vários consultores.

d) A empresa

- Expandiu rapidamente sua base de clientes;
- Agregou novos canais de comunicação com os clientes (Internet interativa e telemarketing ativo e receptivo);
- Passou a contar com métodos científicos para gestão de dados (pesquisas, performance etc.), utilizando o empirismo apenas para agregar valor ao processo;
- Passou a ter eficácia no atendimento ao cliente etc.

A seguir relacionamos as concessionárias que adotaram o PROG.

- 1 Itavema Méier;
- 2 Itavema Bonsucesso;
- 3 Dirija Veículos;

- 4 Disbarra Veículos;
- 5 Disnave Veículos;
- 6 Autobom Veículos;
- 7 Usa Veículos;
- 8 Barra Ford;
- 9 Dicasa Veículos;
- 10 Finit Veículos;
- 11 Parla Veículos;
- 12 Imesa Veículos;
- 13 Alvorada Veículos;
- 14 BSN Veículos;
- 15 Itavema Itália Santo André – SP
- 16 Itavema Moema – SP
- 17 Itavema Barra Funda – SP
- 18 Itavema Renault – SP
- 19 Itavema Guarulhos.

PESQUISA

ANEXO 02/04

Finalidade da pesquisa: compor dissertação do curso de mestrado executivo da Fundação Getúlio Vargas – EBAP/RJ

Tema da dissertação: os impactos da Internet no varejo automobilístico brasileiro

Tipo de pesquisa: explicativa

Meios de investigação: pesquisa de campo, telematizada e bibliográfica

Universo da amostra: empresas e entidades ligadas ao varejo automobilístico brasileiro e fábricas de automóveis

Público-alvo para coleta de dados: Serão selecionados para pesquisa os diretores das seguintes organizações:

- Cinco concessionárias de automóveis das cidades de Curitiba, São Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Salvador, Recife, Belém;
- Seis fabricantes de automóveis: GM, Volkswagen, Ford, Fiat e Peugeot Citroën do Brasil e Renault;
- Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores – Fenabrave;
- Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – Anfavea;
- Seis associações representantes de classe da distribuição de veículos automotores: 1) Associação brasileira dos concessionários Ford - Abradif; 2) Associação brasileira dos concessionários Fiat – Abracaf; 3) Associação brasileira dos concessionários Volkswagen – Assobrave; 4) Associação brasileira dos concessionários Chevrolet – Abrac; 5) Associação brasileira dos concessionários Peugeot – Abracop; e 6) Associação brasileira dos concessionários Renault – Abracop;
- Presidentes do Sincodiv – Sindicato dos Concessionários e Distribuição de Veículos Automotores dos seguintes estados: Paraná, São Paulo, Rio de Janeiro, Minas Gerais, Bahia e Pará;
- Cinco maiores empresas de venda de carros pela Internet: webmotors.com.br; carsale.com.br; autoplaza.com.br; autovendas.com.br; automovel.com.br;
- Cinco diretores de empresas de prestação de serviços nas áreas de comunicação e consultoria especializadas no setor.

Período de execução da pesquisa: de 20/09 a 30/10

Tratamento dos dados: quantitativo e qualitativo

Objetivo da pesquisa: Identificar os impactos e as consequências da Internet no varejo automobilístico brasileiro

QUESTIONÁRIO

Nome da organização pesquisada: _____

Setor: 1 () Montadora 2 () Concessionária 3 () Empresa Virtual
4 () Associações 5 () Fenabrave 6 () Anfavea
7 () Sindicato 8 () Prestadores de Serviços

Local: _____ Data: ____/____/2000.

Nome do entrevistado: _____

Cargo: _____

Meios empregados: () Face a face () Internet () Telefone () Outros

Importante: As questões serão aplicadas de acordo com o tipo de empresa, obedecendo às referências no final de cada pergunta (1 - Montadora, 2 - Concessionárias de Automóveis, 3 - Empresas Virtuais de Venda de Automóveis, 4 - Associações de Marcas, 5 - Fenabrave, 6 - Anfavea, 7 - Sindicato do Setor - Sincodiv e 8 - Empresas Prestadoras de Serviços do Segmento Automobilístico).

01) Há quanto tempo o(a) Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico? (1, 2, 3)
() até 01 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

02) Há quanto tempo a organização que o(a) Sr(a) representa encontra-se atuando no ramo automobilístico? (1, 2, 3)
() até 01 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s)? (2, 3)
() até 01 ano () de 1 a 5 anos () de 5 a 10 anos () mais de 10 anos

04) Quantas concessionárias o(a) Sr(a) administra? (2)
() de 2 a 5 () de 6 a 10 () de 11 a 15 () mais de 15

05) Quantas marcas o(a) Sr(a) representa? (2)
() de 2 a 5 () de 6 a 10 () de 11 a 15 () mais de 15

06) Além de concessionária(s) de automóveis, os sócios têm outro(s) negócio(s)? (2)
() sim () não qual(is) o(s) segmento(s)? _____

07) Como o(a) Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
() como fonte de geração de novos negócios () como fonte de aumento de lucros
() como fonte de redução de lucros () outros
() como algo que não está afetando o varejo automobilístico

- 08) A(s) organização(ões) possui(em) "home page" e e-mail(s)? (2)
☐ sim ☐ não endereços?
 HP:www._____.com.br
 e-mail: _____
- 09) A empresa utiliza a Internet regularmente ? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
☐ sim ☐ não
 Para que finalidade? ☐ vendas ☐ compras ☐ prestação de serviços
☐ institucional ☐ outros
- 10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês? (1, 2, 3)
☐ até 10 ☐ de 11 a 20 ☐ de 21 a 30 ☐ de 31 a 40 ☐ mais de 40
- 11) Há quanto tempo a empresa está na Internet? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
☐ de 1 a 3 anos ☐ de 3 a 5 anos ☐ mais de 5 anos
- 12) O(a) Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
☐ sim ☐ não qual(is)? _____

- 13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s)? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
☐ o varejo ☐ a distribuição ☐ a indústria ☐ outros
- 14) Os impactos foram positivos ou negativos para os seguimentos a seguir?
 (marcar P ou N) (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
☐ os consumidores ☐ as concessionárias ☐ as montadoras
☐ os revendedores ☐ empresas virtuais
- 15) O(a) Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
☐ sim ☐ não
- 16) Se positivo, o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)
☐ vendas de carros novos ☐ venda de carros usados
☐ vendas de serviços ☐ vendas de peças e acessórios
☐ outras qual(is) _____

- 17) Por que o(a) Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

() sim

() não

19) Se afirmativo, qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

() até 100 () até 300 () até 600 0 () até 1000 () mais de 1000

20) O(a) Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa ? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7, 8)

() sim

() não

21) Se afirmativo, para quem e para onde deve ser endereçada? (1, 2, 3, 4, 5, 6, 7)

Nome: _____

Endereço: _____

Bairro: _____ Cidade: _____ Estado: _____

Cep: _____

Agradeço a gentileza de ter prestado as informações e coloco-me à disposição para quaisquer esclarecimentos adicionais.

Rio de Janeiro, _____ de _____ de 2000.

José Evaldo G. Costa

QUESTIONÁRIO								TOTAL
Setor:								3
1 Montadora	3	3 Empresa Virtual	0	5 Fenabrave	0	7 Sindicato	0	
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
2 Concessionária	0	4 Associações	0	6 Anfavea	0	8 Serigos	0	
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
Meios empregados:								
Face-a-face	0	Internet	2	Telefone	1	Outros	0	3
	0,0%		66,7%		33,3%		0,0%	
01) Há quanto tempo o Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	1	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	2	3
	0,0%		33,3%		0,0%		66,7%	
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr(a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	0	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	3	3
	0,0%		0,0%		0,0%		100,0%	
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s) (2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	0	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	0	0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra (2)?								
de 2 a 5	0	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?								
de 2 a 5	0	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s) (2)?								
sim	0	não	0					0
	#DIV/0!		#DIV/0!					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
como fonte de geração de novos negócios	3	como fonte de aumento de lucros			1			4
	75,0%				25,0%			
como fonte de redução de lucros	0	outros	0					0
	#DIV/0!		#DIV/0!					
como algo que não está afetando o varejo automobilístico			0					
08) A(s) organização(s) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?								
Sim	0	Não	0					0
	#DIV/0!		#DIV/0!					
09) A empresa utiliza a Internet regularmente (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	3	Não	0					3
	100,0%		0,0%		0,0%			
Para que finalidade?								
Vendas	2	institucional	3	Outros	0			5
	40,0%		60,0%		0,0%			
prestação de serviços	0	Compras	0					
	#DIV/0!		#DIV/0!					
10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês (1,2,3)?								
até 10	0	de 11 a 20	0	de 21 a 30	0			2
	0,0%		0,0%		0,0%			
de 31 a 40	0	mais de 40	2					
	#DIV/0!		100,0%					
11) Há quanto tempo a empresa está na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
de 1 a 3 anos	2	de 3 a 5 anos	1	mais de 5 anos	0			3
	66,7%		33,3%		0,0%			

QUESTIONÁRIO								TOTAL
12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	3	Não	0					3
	100,0%		0,0%					
13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s) (1,2,3,4,5,6,7)?								
o varejo	3	a distribuição	2	a indústria	1			6
	50,0%		33,3%		16,7%			
outros	0							
	#DIV/0!							
14) Os impactos foram positivos ou negativos para os seguimentos a seguir (marcar P ou N) (1,2,3,4,5,6,7)?								
os consumidores P	3	as concessionárias P	3	as montadoras P	3			13
	23,1%		23,1%		23,1%			
os revendedores P	2	empresas virtuais P	2	as montadoras N	0			
	15,4%		15,4%		0,0%			
os consumidores N	0	as concessionárias N	0					
	0,0%		0,0%					
os revendedores N	0	empresas virtuais N	0					
	0,0%		0,0%					
15) O Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	3	Não	0					3
	100,0%		0,0%					
16) Se positivo o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
vendas de carros novos	3	venda de carros usados	2					11
	27,3%		18,2%					
vendas de serviços	3	outras	0					
	27,3%		0,0%					
vendas de peças e acessórios	3							
	27,3%							

QUESTIONÁRIO								TOTAL
17) Por que o Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	3	Não	0					3
	100,0%		0,0%					
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$ (1,2,3,4,5,6,7)?								
até 100	0	até 300	0	até 600	0			3
	0,0%		0,0%		0,0%			
até 1000	0	mais de 1000	3					
	0,0%		100,0%					
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	3	Não	0					3
	100,0%		0,0%					

RESULTADO DA PESQUISA APLICADA AOS PRESTADORES DE SERVIÇOS DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

ANEXO 04/04

QUESTIONÁRIO								TOTAL
Setor:								4
1 Montadora	0	3 Empresa Virtual	1	5 Fenabrave	0	7 Sindicato	0	
	0,0%		25,0%		0,0%		0,0%	
2 Concessionária	0	4 Associações	0	6 Anfavea	0	8 Senigos	3	
	0,0%		0,0%		0,0%		75,0%	
Meios empregados:								
Face-a-face	3	Internet	0	Telefone	0	Outros	1	4
	75,0%		0,0%		0,0%		25,0%	
01) Há quanto tempo o Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	1	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	2	4
	25,0%		25,0%		0,0%		50,0%	
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr(a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	1	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	2	4
	25,0%		25,0%		0,0%		50,0%	
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s) (2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	1	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	2	4
	25,0%		25,0%		0,0%		50,0%	
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra (2)?								
de 2 a 5	0	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?								
de 2 a 5	0	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s) (2)?								
sim	0	não	0					0
	#DIV/0!		#DIV/0!					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
como fonte de geração de novos negócios	3	como fonte de aumento de lucros			3			13
	23,1%				23,1%			
como fonte de redução de lucros	3	outros			3			6
	23,1%				23,1%			
como algo que não está afetando o varejo automobilístico			1					
			7,7%					
08) A(s) organização(s) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?								
Sim	8	Não	0					8
	100,0%		0,0%					
09) A empresa utiliza a Internet regularmente (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	4	Não	0					4
	100,0%		0,0%					
Para que finalidade?								
Vendas	3	institucional	4	Outros	0			11
	27,3%		36,4%		0,0%			
prestação de serviços	3	Compras	1					
	27,3%		9,1%					
10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês (1,2,3)?								
até 10	0	de 11 a 20	0	de 21 a 30	0			1
	0,0%		0,0%		0,0%			
de 31 a 40	0	mais de 40	1					
	0,0%		100,0%					
11) Há quanto tempo a empresa está na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
de 1 a 3 anos	3	de 3 a 5 anos	0	mais de 5 anos	1			4
	75,0%		0,0%		25,0%			
12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	4	Não	0					4
	100,0%		0,0%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	4	Não	0					4
	100,0%		#REF!					
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$ (1,2,3,4,5,6,7)?								
até 100	1	até 300	1	até 600	0			4
	25,0%		25,0%		0,0%			
até 1000	2	mais de 1000	0					
	50,0%		0,0%					
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	4	Não	0					
	100,0%		0,0%					

RESULTADO DA PESQUISA APLICADA AOS SINDICATOS, ASSOCIAÇÕES
DE MARCAS E FEDERAÇÃO DO SETOR AUTOMOBILÍSTICO

ANEXO 05/04

QUESTIONÁRIO								TOTAL
Setor:								8
1 Montadora	0	3 Empresa Virtual	0	5 Fenabrave	0	7 Sindicato	3	
	0,0%		0,0%		0,0%		37,5%	
2 Concessionária	0	4 Associações	4	6 Anfavea	1	8 Serijos	0	
	0,0%		50,0%		12,5%		0,0%	
Meios empregados:								
Face-a-face	4	Internet	0	Telefone	3	Outros	1	8
	50,0%		0,0%		37,5%		12,5%	
01) Há quanto tempo o Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	2	de 05 a 10 anos	2	mais de 10	3	7
	0,0%		28,6%		28,6%		42,9%	
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr(a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	2	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	5	7
	0,0%		28,6%		0,0%		71,4%	
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s) (2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	0	de 05 a 10 anos	0	mais de 10	0	0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra (2)?								
de 2 a 5	0	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?								
de 2 a 5	4	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	3	7
	57,1%		0,0%		0,0%		42,9%	
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s) (2)?								
sim	0	não	0					0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!	

QUESTIONÁRIO
TOTAL

07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?

como fonte de geração de novos negócios	6	como fonte de aumento de lucros			1			9
	66,7%		0,0%		11,1%			
como fonte de redução de lucros	1	outros			1			
	11,1%				11,1%			
como algo que não está afetando o varejo automobilístico			0					
	0,0%		0,0%					

08) A(s) organização(s) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?

Sim	8	Não	0					8
	100,0%		0,0%					

09) A empresa utiliza a Internet regularmente (1,2,3,4,5,6,7)?

Sim	8	Não	0					8
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
Para que finalidade?								
Vendas	0	institucional	6	Outros	0			12
	0,0%		50,0%		0,0%			
prestação de serviços	6	Compras	0					
	50,0%		0,0%					

10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês (1,2,3)?

até 10	0	de 11 a 20	0	de 21 a 30	0			0
	#DIV/0!		#DIV/0!		#DIV/0!			
de 31 a 40	0	mais de 40	0					
	#DIV/0!		#DIV/0!					

11) Há quanto tempo a empresa está na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?

de 1 a 3 anos	7	de 3 a 5 anos	1	mais de 5 anos	0			8
	87,5%		12,5%		0,0%			

12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro (1,2,3,4,5,6,7)?

Sim	7	Não	1					8
	87,5%		12,5%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s) (1,2,3,4,5,6,7)?								
o varejo	5	a distribuição	2	a indústria	3			10
	50,0%		20,0%		30,0%			
outros	0							
	0,0%		0,0%		0,0%		#DIV/0!	
14) Os impactos foram positivos ou negativos para os seguimentos a seguir								
(marcar P ou N) (1,2,3,4,5,6,7)?								
os consumidores P	6	as concessionárias P	4	as montadoras P	6			31
	19,4%		12,9%		19,4%		0,0%	
os revendedores P	4	empresas virtuais P	4	as montadoras N	1			
	12,9%		12,9%		3,2%			
os consumidores N	0	as concessionárias N	2					
	0,0%		6,5%					
os revendedores N	3	empresas virtuais N	1					
	9,7%		3,2%					
15) O Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	8	Não	0					8
	100,0%		0,0%					
16) Se positivo o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
vendas de carros novos	7	venda de carros usados	3					14
	50,0%		21,4%					
vendas de serviços	2	outras	0					
	14,3%		0,0%					
vendas de peças e acessórios	2							
	14,3%							
17) Por que o Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	8	Não	0					8
	100,0%		0,0%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$ (1,2,3,4,5,6,7)?								
até 100	5	até 300	2	até 600	0			7
	71,4%		28,6%		0,0%			
até 1000	0	mais de 1000	0					
	0,0%		0,0%					
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	8	Não	0					8
	100,0%		0,0%					

RESULTADO DA PESQUISA APLICADA AOS CONCESSIONÁRIOS DO SUDESTE

ANEXO 06/04

QUESTIONÁRIO								TOTAL
Setor:								11
1 Montadora	0	3 Empresa Virtual	0	5 Fenabrave	0	7 Sindicato	0	
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
2 Concessionária	11	4 Associações	0	6 Anfavea	0	8 Serijos	0	
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
Meios empregados:								
Face-a-face	5	Internet	0	Telefone	6	Outros	0	11
	45,5%		0,0%		54,5%		0,0%	
01) Há quanto tempo o Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	1	de 05 a 10 anos	1	mais de 10	9	11
	0,0%		9,1%		9,1%		81,8%	
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr(a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	2	de 05 a 10 anos	1	mais de 10	7	11
	9,1%		18,2%		9,1%		63,6%	
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s) (2,3)?								
até 01 ano	0	de 01 a 05 anos	2	de 05 a 10 anos	3	mais de 10	6	11
	0,0%		18,2%		27,3%		54,5%	
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra (2)?								
de 2 a 5	8	de 6 a 10	2	de 11 a 15	1	mais de 15	0	11
	72,7%		18,2%		9,1%		0,0%	
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?								
de 2 a 5	11	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	11
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s) (2)?								
sim	8	não	3					11
	72,7%		27,3%		0,0%		0,0%	

QUESTIONÁRIO								TOTAL
07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
como fonte de geração de novos negócios	8	como fonte de aumento de lucros			2			14
	57,1%		0,0%		14,3%		0,0%	
como fonte de redução de lucros	1	outros	.		1			
	7,1%				7,1%			
como algo que não está afetando o varejo automobilístico			2					
	0,0%		14,3%					
08) A(s) organização(s) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?								
Sim	10	Não	1					11
	90,9%		9,1%					
09) A empresa utiliza a Internet regularmente (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	11	Não	0					11
	100,0%		0,0%					
Para que finalidade?								
Vendas	10	institucional	9	Outros	0			30
	33,3%		30,0%		0,0%			
prestação de serviços	7	Compras	4					
	23,3%		13,3%					
10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês (1,2,3)?								
até 10	7	de 11 a 20	1	de 21 a 30	0			10
	70,0%		10,0%		0,0%			
de 31 a 40	1	mais de 40	1					
	10,0%		10,0%					
11) Há quanto tempo a empresa está na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
de 1 a 3 anos	10	de 3 a 5 anos	1	mais de 5 anos	0			11
	90,9%		9,1%		0,0%			
12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	8	Não	3					11
	72,7%		27,3%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s) (1,2,3,4,5,6,7)?								
o varejo	6	a distribuição	2	a indústria	2			10
	60,0%		20,0%		20,0%			
outros	0							
	0,0%							
14) Os impactos foram positivos ou negativos para os segmentos a seguir								
(marcar P ou N) (1,2,3,4,5,6,7)?								
os consumidores P	8	as concessionárias P	7	as montadoras P	8			39
	20,5%		17,9%		20,5%			
os revendedores P	3	empresas virtuais P	7	as montadoras N	0			
	7,7%		17,9%		0,0%			
os consumidores N	0	as concessionárias N	1					
	0,0%		2,6%					
os revendedores N	5	empresas virtuais N	0					
	12,8%		0,0%					
15) O Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	10	Não	1					11
	90,9%		9,1%					
16) Se positivo o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
vendas de carros novos	10	venda de carros usados	1					17
	58,8%		5,9%					
vendas de serviços	3	outras	0					
	17,6%		0,0%					
vendas de peças e acessórios	3							
	17,6%							
17) Por que o Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	10	Não	1					11
	90,9%		9,1%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$ (1,2,3,4,5,6,7)?								
até 100	7	até 300	1	até 600	2			10
	70,0%		10,0%		20,0%			
até 1000	0	mais de 1000	0					
	0,0%		0,0%					
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	11	Não	0					11
	100,0%		0,0%					

RESULTADO DA PESQUISA APLICADA AOS CONCESSIONÁRIOS DAS
DEMAIS REGIÕES DO BRASIL

ANEXO 07/04

QUESTIONÁRIO								TOTAL
Setor:								8
1 Montadora	0	3 Empresa Virtual	0	5 Fenabrave	0	7 Sindicato	0	
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
2 Concessionária	8	4 Associações	0	6 Anfavea	0	8 Serijos	0	
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
Meios empregados:								
Face-a-face	0	Internet	0	Telefone	8	Outros	0	8
	0,0%		0,0%		100,0%		0,0%	
01) Há quanto tempo o Sr (a) encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	3	de 05 a 10 anos	1	mais de 10	3	8
	12,5%		37,5%		12,5%		37,5%	
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr (a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	3	de 05 a 10 anos	1	mais de 10	3	8
	12,5%		37,5%		12,5%		37,5%	
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s) (2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	3	de 05 a 10 anos	1	mais de 10	3	8
	12,5%		37,5%		12,5%		37,5%	
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra (2)?								
de 2 a 5	6	de 6 a 10	1	de 11 a 15	0	mais de 15	1	8
	75,0%		12,5%		0,0%		12,5%	
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?								
de 2 a 5	8	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	8
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s) (2)?								
sim	8	não	0					8
	100,0%		0,0%		0,0%			

QUESTIONÁRIO								TOTAL
07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
como fonte de geração de novos negócios	7	como fonte de aumento de lucros			3			12
	58,3%		0,0%		25,0%			
como fonte de redução de lucros	1	outros			1			
	8,3%				8,3%			
como algo que não está afetando o varejo automobilístico			0					
			0,0%					
08) A(s) organização(s) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?								
Sim	7	Não	1					8
	87,5%		12,5%					
09) A empresa utiliza a Internet regularmente (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	7	Não	1					8
	87,5%		12,5%					
Para que finalidade?								
Vendas	4	institucional	7	Outros	2			16
	25,0%		43,8%		12,5%			
prestação de serviços	2	Compras	1					
	12,5%		6,3%					
10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês (1,2,3)?								
até 10	2	de 11 a 20	1	de 21 a 30	1			4
	50,0%		25,0%		25,0%			
de 31 a 40	0	mais de 40	0					
	#DIV/0!		#DIV/0!					
11) Há quanto tempo a empresa está na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
de 1 a 3 anos	6	de 3 a 5 anos	1	mais de 5 anos	1			8
	75,0%		12,5%		12,5%			
12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	5	Não	3					8
	62,5%		37,5%					

QUESTIONÁRIO							TOTAL
13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s) (1,2,3,4,5,6,7)?							
o varejo	4	a distribuição	1	a indústria	0		5
	80,0%		20,0%		0,0%		
outros	0						
	#DIV/0!						
14) Os impactos foram positivos ou negativos para os seguimentos a seguir							
(marcar P ou N) (1,2,3,4,5,6,7)?							
os consumidores P	4	as concessionárias P	3	as montadoras P	5		22
	18,2%		13,6%		22,7%		
os revendedores P	2	empresas virtuais P	3	as montadoras N	0		
	9,1%		13,6%		0,0%		
os consumidores N	0	as concessionárias N	2				
	0,0%		9,1%				
os revendedores N	3	empresas virtuais N	0				
	13,6%		0,0%				
15) O Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?							
Sim	7	Não	1				8
	87,5%		12,5%				
16) Se positivo o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?							
vendas de carros novos	7	venda de carros usados	3				11
	63,6%		27,3%				
vendas de serviços	0	outras	0				
	0,0%		0,0%				
vendas de peças e acessórios	1						
	9,1%						
17) Por que o Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?							
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?							
Sim	8	Não	0				8
	100,0%		0,0%				

QUESTIONÁRIO								TOTAL
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$ (1,2,3,4,5,6,7)?								
até 100	4	até 300	3	até 600	0			8
	50,0%		37,5%					
até 1000	1	mais de 1000	0					
	12,5%		0,0%					
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	8	Não	0					8
	100,0%		0,0%					

**RESULTADO CONSOLIDADO DA PESQUISA APLICADA AOS
CONCESSIONÁRIOS**

ANEXO 08/04

QUESTIONÁRIO								TOTAL
Setor:								19
1 Montadora	0	3 Empresa Virtual	0	5 Fenabrave	0	7 Sindicato	0	
	0,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
2 Concessionária	19	4 Associações	0	6 Anfavea	0	8 Serigos	0	
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
Meios empregados:								
Face-a-face	5	Internet	0	Telefone	14	Outros	0	19
	26,3%		0,0%		73,7%		0,0%	
01) Há quanto tempo o Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	4	de 05 a 10 anos	2	mais de 10	12	19
	5,3%		21,1%		10,5%		63,2%	
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr(a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	2	de 01 a 05 anos	5	de 05 a 10 anos	2	mais de 10	10	19
	10,5%		26,3%		10,5%		52,6%	
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s) (2,3)?								
até 01 ano	1	de 01 a 05 anos	5	de 05 a 10 anos	4	mais de 10	9	19
	5,3%		26,3%		21,1%		47,4%	
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra (2)?								
de 2 a 5	14	de 6 a 10	3	de 11 a 15	1	mais de 15	1	19
	73,7%		15,8%		5,3%		5,3%	
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?								
de 2 a 5	19	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	0	19
	100,0%		0,0%		0,0%		0,0%	
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s) (2)?								
sim	16	não	3					19
	84,2%		15,8%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
como fonte de geração de novos negócios	15	como fonte de aumento de lucros			5			24
	62,5%				20,8%			
como fonte de redução de lucros	2	outros	0					
	8,3%		0,0%					
como algo que não está afetando o varejo automobilístico			2					
			8,3%					
08) A(s) organização(s) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?								
Sim	17	Não	2					19
	89,5%		10,5%					
09) A empresa utiliza a Internet regularmente (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	18	Não	1					19
	94,7%		5,3%					
Para que finalidade?								46
Vendas	14	institucional	16	Outros	2			
	30,4%		34,8%		4,3%			
prestação de serviços	9	Compras	5					
	19,6%		10,9%					
10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês (1,2,3)?								
até 10	9	de 11 a 20	2	de 21 a 30	1			14
	64,3%		14,3%		7,1%			
de 31 a 40	1	mais de 40	1					
	7,1%		7,1%					
11) Há quanto tempo a empresa está na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
de 1 a 3 anos	16	de 3 a 5 anos	2	mais de 5 anos	1			19
	84,2%		10,5%		5,3%			
12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	13	Não	6					19
	68,4%		31,6%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s) (1,2,3,4,5,6,7)?								
o varejo	10	a distribuição	3	a indústria	2			15
	66,7%		20,0%		13,3%			
outros	0							
	0,0%							
14) Os impactos foram positivos ou negativos para os seguimentos a seguir								
(marcar P ou N) (1,2,3,4,5,6,7)?								61
os consumidores P	12	as concessionárias P	10	as montadoras P	13			
	19,7%		16,4%		21,3%			
os revendedores P	5	empresas virtuais P	10	as montadoras N	0			
	8,2%		16,4%		0,0%			
os consumidores N	0	as concessionárias N	3					
	0,0%		4,9%					
os revendedores N	8	empresas virtuais N	0					
	13,1%		0,0%					
15) O Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	17	Não	2					19
	89,5%		10,5%					
16) Se positivo o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
vendas de carros novos	17	venda de carros usados	4					28
	60,7%		14,3%					
vendas de serviços	3	outras	0					
	10,7%		0,0%					
vendas de peças e acessórios	4							
	14,3%							
17) Por que o Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	18	Não	1					19
	94,7%		5,3%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$ (1,2,3,4,5,6,7)?								
até 100	11	até 300	4	até 600	2			18
	61,1%		22,2%		11,1%			
até 1000	1	mais de 1000	0					
	5,6%		0,0%					
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	19	Não	0					19
	100,0%		0,0%					

QUESTIONÁRIO								TOTAL
Setor:								34
1 Montadora	3	3 Empresa Virtual	1	5 Fenabrave	0	7 Sindicato	3	
	8,8%		2,9%		0,0%		8,8%	100,0%
2 Concessionária	19	4 Associações	4	6 Anfavea	1	8 Serijos	3	
	55,9%		11,8%		2,9%		8,8%	
Meios empregados:								
Face-a-face	12	Internet	2	Telefone	18	Outros	2	34
	35,3%		5,9%		52,9%		5,9%	100,0%
01) Há quanto tempo o Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	2	de 01 a 05 anos	8	de 05 a 10 anos	4	mais de 10	19	33
	6,1%		24,2%		12,1%		57,6%	100,0%
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr(a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico (1,2,3)?								
até 01 ano	3	de 01 a 05 anos	8	de 05 a 10 anos	2	mais de 10	20	33
	9,1%		24,2%		6,1%		60,6%	100,0%
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s) (2,3)?								
até 01 ano	2	de 01 a 05 anos	6	de 05 a 10 anos	4	mais de 10	11	23
	8,7%		26,1%		17,4%		47,8%	100,0%
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra (2)?								
de 2 a 5	14	de 6 a 10	3	de 11 a 15	1	mais de 15	1	19
	73,7%		15,8%		5,3%		5,3%	100,0%
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?								
de 2 a 5	23	de 6 a 10	0	de 11 a 15	0	mais de 15	3	26
	88,5%		0,0%		0,0%		11,5%	100,0%
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s) (2)?								
sim	16	não	3					19
	84,2%		15,8%					100,0%

QUESTIONÁRIO							TOTAL
07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?							
como fonte de geração de novos negócios	27	como fonte de aumento de lucros	10				45,1
	59,9%			22,2%			100,0%
como fonte de redução de lucros	6	outros	0				
	13,3%		0,0%				
como algo que não está afetando o varejo automobilístico		2,077					
		4,6%					
08) A(s) organização(s) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?							
Sim	33	Não	2				35
	94,3%		5,7%				100,0%
09) A empresa utiliza a Internet regularmente (1,2,3,4,5,6,7)?							
Sim	21	Não	1				22
	95,5%		4,5%				100,0%
Para que finalidade?							
Vendas	19	institucional	29	Outros	2		74
	25,7%		39,2%		2,7%		100,0%
prestação de serviços	18	Compras	6				
	24,3%		8,1%				
10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês (1,2,3)?							
até 10	9	de 11 a 20	2	de 21 a 30	1		17
	52,9%		11,8%		5,9%		100,0%
de 31 a 40	1	mais de 40	4				
	5,9%		23,5%				
11) Há quanto tempo a empresa está na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?							
de 1 a 3 anos	28	de 3 a 5 anos	4	mais de 5 anos	2		34
	82,4%		11,8%		5,9%		100,0%
12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro (1,2,3,4,5,6,7)?							
Sim	27	Não	7				34
	79,4%		20,6%				100,0%

QUESTIONÁRIO								TOTAL
13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s) (1,2,3,4,5,6,7)?								
o varejo	22	a distribuição	8	a indústria	7			37
	59,5%		21,6%		18,9%			100,0%
outros	0							
	0,0%							
14) Os impactos foram positivos ou negativos para os segmentos a seguir								
(marcar P ou N) (1,2,3,4,5,6,7)?								
os consumidores P	25	as concessionárias P	21	as montadoras P	26			124
	20,2%		16,9%		21,0%			100,0%
os revendedores P	13	empresas virtuais P	20	as montadoras N	1			
	10,5%		16,1%		0,8%			
os consumidores N	0	as concessionárias N	5					
	0,0%		4,0%					
os revendedores N	12	empresas virtuais N	1					
	9,7%		0,8%					
15) O Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	31	Não	2					33
	93,9%		6,1%					100,0%
16) Se positivo o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
vendas de carros novos	30	venda de carros usado	11					63
	47,6%		17,5%					100,0%
vendas de serviços	10	outras	0					
	15,9%		0,0%					
vendas de peças e acessórios	12							
	19,0%							
17) Por que o Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico (1,2,3,4,5,6,7)?								
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	27	Não	1					28
	96,4%		3,6%					100,0%

QUESTIONÁRIO								TOTAL
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$ (1,2,3,4,5,6,7)?								
até 100	16	até 300	6	até 600	2			30
	53,3%		20,0%		6,7%			100,0%
até 1000	3	mais de 1000	3					
	10,0%		10,0%					
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa (1,2,3,4,5,6,7)?								
Sim	28	Não	0					28
	100,0%		0,0%					100,0%

PERGUNTAS									
01) Há quanto tempo o Sr(a) encontra-se atuando no ramo automobilístico?					Entidades	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		Até 01 ano	zero	25,00%	zero	zero	12,50%	5,30%	6,10%
		de 01 a 05 anos	33,30%	25,00%	28,60%	9,10%	37,50%	21,10%	24,20%
		de 05 a 10 anos	zero	zero	28,60%	9,10%	12,50%	10,50%	12,10%
		mais de 10	66,70%	50,00%	42,80%	81,80%	37,50%	63,20%	57,60%
02) Há quanto tempo a organização, a qual o Sr(a) representa, encontra-se atuando no ramo automobilístico?					Entidades	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		Até 01 ano	zero	25,00%	zero	9,10%	12,50%	10,50%	9,10%
		de 01 a 05 anos	zero	25,00%	28,60%	18,20%	37,50%	26,30%	24,20%
		de 05 a 10 anos	zero	zero	zero	9,10%	12,50%	10,50%	6,10%
		mais de 10	100,00%	50,00%	71,40%	63,60%	37,50%	52,60%	60,60%
03) Há quantos anos o negócio pertence ao(s) mesmo(s) sócio(s)?					Entidades	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		Até 01 ano	QNPS	25,00%	QNPS	zero	12,50%	5,30%	8,70%
		de 01 a 05 anos	QNPS	25,00%	QNPS	18,20%	37,50%	26,30%	26,10%
		de 05 a 10 anos	QNPS	zero	QNPS	27,30%	12,50%	21,10%	17,40%
		mais de 10	QNPS	50,00%	QNPS	54,50%	37,50%	47,30%	47,80%
04) Quantas concessionárias o Sr(a) administra?					Entidades	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		de 2 a 5	QNPS	QNPS	QNPS	72,70%	75,00%	73,70%	70,00%
		de 6 a 10	QNPS	QNPS	QNPS	18,20%	12,50%	15,80%	15,00%
		de 11 a 15	QNPS	QNPS	QNPS	9,10%	zero	5,30%	5,00%
		mais de 15	QNPS	QNPS	QNPS	zero	12,50%	5,30%	10,00%
05) Quantas marcas o Sr(a) representa (2)?					Entidades	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		de 2 a 5	QNPS	QNPS	57,10%	100,00%	100,00%	100,00%	85,20%
		de 6 a 10	QNPS	QNPS	zero	zero	zero	zero	3,70%
		de 11 a 15	QNPS	QNPS	zero	zero	zero	zero	zero
		mais de 15	QNPS	QNPS	42,90%	zero	zero	zero	11,10%

PERGUNTAS								
06) Além de concessionária(s) de automóveis os sócios tem outro(s) negócio(s)?					Entidades	Concessionários		Consolidado
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Pesquisa
	Sim		QNPS	QNPS	QNPS	72,70%	100,00%	Concession. Consolidada
	Não		QNPS	QNPS	QNPS	27,20%	zero	84,20% 15,80%
07) Como o Sr(a) vê a Internet no varejo automobilístico brasileiro?					Entidades	Concessionários		Consolidado
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Pesquisa
								Concession. Consolidada
	como fonte de geração de novos negócios.....		75,00%	23,10%	66,70%	57,10%	58,30%	62,50% 64,30%
	como fonte de redução de lucros.....		zero	23,10%	11,10%	7,10%	8,30%	8,30% 23,80%
	como fonte de aumento de lucros.....		25,00%	23,10%	11,10%	14,30%	25,00%	20,90% 7,10%
	como algo que não está afetando o varejo automobilístico.....		zero	7,60%	zero	14,30%	zero	8,30% 4,80%
	outros.....		zero	23,10%	11,10%	7,10%	8,30%	zero zero
08) A(s) organização(es) possui(em) "home page" e e-mail(s) (2)?					Entidades	Concessionários		Consolidado
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Pesquisa
	Sim		100,0%	100,0%	100,0%	90,90%	87,50%	Concession. Consolidada
	Não		zero	zero	zero	9,10%	12,50%	89,5% 10,5%
09) A empresa utiliza a Internet regularmente?					Entidades	Concessionários		Consolidado
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Pesquisa
	Sim		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	87,50%	Concession. Consolidada
	Não		zero	zero	zero	zero	12,50%	94,7% 4,50%
	Para que finalidade?							
		Vendas	40,00%	25,30%	zero	33,30%	25,00%	30,40% 25,70%
		Prestação de Serviços	zero	27,30%	50,00%	23,30%	12,50%	19,60% 24,30%
		Institucional	60%	36,40%	50,00%	30,00%	43,80%	34,80% 39,20%
		Compras	zero	9,10%	zero	13,30%	6,30%	10,90% 8,10%
		Outros	zero	zero	zero	zero	12,50%	4,30% 2,70%
10) Se a Internet é utilizada para vendas, quantos carros, em média, são negociados por mês?					Entidades	Concessionários		Consolidado
			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Sudeste	Demais	Pesquisa
		até 10	zero	zero	QNPS	70,00%	50,00%	Concession. Consolidada
		de 11 a 20	zero	zero	QNPS	10,00%	25,00%	64,30% 11,80%
		de 21 a 30	zero	zero	QNPS	zero	25,00%	7,10% 5,90%
		de 31 a 40	zero	zero	QNPS	10,00%	zero	7,10% 5,90%
		mais de 40	100,00%	zero	QNPS	10,00%	zero	7,10% 23,50%

PERGUNTAS									
11) Há quanto tempo a empresa está na Internet?			Indústria	P.serviços	Entidades Rep.classe	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		de 1 a 3 anos	66,70%	75,00%	87,50%	90,90%	75,00%	84,20%	82,40%
		de 3 a 5 anos	33,30%	zero	12,50%	9,01%	12,50%	10,50%	11,80%
		mais de 5 anos	zero	25,00%	zero	zero	12,50%	5,30%	5,90%
12) O Sr(a) acredita que a Internet causou algum tipo de impacto no varejo automobilístico brasileiro?			Indústria	P.serviços	Entidades Rep.classe	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		Sim	100,0%	100,0%	87,50%	72,70%	62,50%	68,40%	79,40%
		Não	zero	zero	12,50%	27,30%	37,50%	31,60%	20,60%
13) Se afirmativo, qual(is) o(s) setor(es) mais afetado(s)?			Indústria	P.serviços	Entidades Rep.classe	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		o varejo	50,00%	66,70%	50,00%	60,00%	80,00%	66,70%	59,50%
		a distribuição	33,30%	16,70%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	21,60%
		a indústria	16,70%	16,70%	30,00%	20,00%	zero	13,30%	18,90%
		outros	zero	zero	zero	zero	zero	zero	zero
14) Os impactos foram positivos ou negativos para os seguintes a seguir:			Indústria	P.serviços	Entidades Rep.classe	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		os consumidores P	23,10%	21,10%	19,40%	20,50%	18,20%	19,70%	18,20%
		as concessionárias P	23,10%	21,10%	12,90%	17,90%	13,60%	16,40%	15,30%
		as montadoras P	23,10%	21,10%	19,40%	20,50%	22,70%	21,30%	19,00%
		empresas virtuais P	15,40%	21,10%	12,90%	17,90%	13,60%	16,40%	14,60%
		os revendedores P	15,40%	10,50%	12,90%	7,70%	9,10%	8,20%	9,50%
		os consumidores N	0,00%	zero	zero	zero	zero	zero	2,20%
		as concessionárias N	0,00%	zero	6,50%	2,60%	9,10%	4,90%	5,80%
		as montadoras N	0,00%	zero	3,20%	zero	zero	zero	2,90%
		empresas virtuais N	0,00%	zero	3,20%	zero	zero	zero	2,20%
		os revendedores N	0,00%	5,30%	9,70%	12,80%	13,60%	13,10%	10,20%
15) O Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum outro tipo de impacto no varejo automobilístico?			Indústria	P.serviços	Entidades Rep.classe	Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada
		Sim	100,0%	100,0%	100,0%	90,90%	87,50%	89,50%	93,90%
		Não	zero	zero	zero	9,10%	12,50%	10,50%	6,10%

PERGUNTAS

16) Se positivo o impacto afetará mais quais áreas das empresas que atuam no varejo automobilístico?			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Entidades		Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada		
	vendas de carros novos		27,30%	30,00%	50,00%	58,80%	63,60%	60,70%	47,60%		
	venda de carros usados		18,20%	20,00%	21,40%	5,90%	27,30%	14,30%	17,50%		
	vendas de serviços		27,30%	20,00%	14,30%	17,60%	zero	10,70%	15,90%		
	vendas de peças e acessórios		27,30%	30,00%	14,30%	17,60%	9,10%	14,30%	19,00%		
	outras		zero	zero	zero	zero	zero	zero	zero		
17) Por que o Sr(a) acredita que a Internet irá causar algum tipo de impacto no varejo automobilístico?			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Entidades		Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada		
18) Sua empresa deseja continuar a investir na Internet?			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Entidades		Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada		
	Sim		100,0%	100,0%	100,0%	90,90%	100,0%	94,70%	96,40%		
	Não		zero	zero	zero	9,10%	zero	5,30%	3,60%		
19) Se afirmativo qual deve ser o valor a ser investido nos próximos três anos – em MR\$?			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Entidades		Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada		
	até 100		zero	25,00%	71,40%	70,00%	50,00%	61,10%	53,30%		
	até 300		zero	25,00%	28,60%	10,00%	37,50%	22,20%	20,00%		
	até 600		zero	zero	zero	20,00%	zero	11,10%	6,70%		
	até 1000		zero	50,00%	zero	zero	12,50%	5,60%	10,00%		
	mais de 1000		100,00%	zero	zero	zero	zero	zero	10,00%		
20) O Sr(a) gostaria de receber o resultado desta pesquisa?			Indústria	P.serviços	Rep.classe	Entidades		Concessionários		Consolidado	Pesquisa
						Sudeste	Demais	Concession.	Consolidada		
	Sim		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		
	Não		zero	zero	zero	zero	zero	zero	zero		
	QNPS		Questão Não Pertence ao Segmento (Não é para ser respondida).								