

FÁBIO BATISTA MOTA

**COMÉRCIO ELETRÔNICO E REORGANIZAÇÃO DA CADEIA DE SERVIÇOS: O
CASO DA REDE AUTORIZADA DA GENERAL MOTORS EM SALVADOR.**

SALVADOR

2004

FÁBIO BATISTA MOTA

**COMÉRCIO ELETRÔNICO E REORGANIZAÇÃO DA CADEIA DE SERVIÇOS: O
CASO DA REDE AUTORIZADA DA GENERAL MOTORS EM SALVADOR.**

**Versão definitiva da monografia apresentada no curso de graduação de Ciências
Econômicas da Universidade Federal da Bahia como requisito parcial à obtenção do
grau de bacharel em Ciências Econômicas**

Orientador: Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior

SALVADOR

2004

FOLHA DE APROVAÇÃO

Fábio Batista Mota

Comércio eletrônico e reorganização da cadeia de serviços: o caso da Rede Autorizada da *General Motors* em Salvador.

Aprovada em abril de 2004.

Orientador: _____

Prof. Dr. Hamilton de Moura Ferreira Júnior
Faculdade de Economia da UFBA

Antônio Plínio Pirez de Moura
Prof. da Faculdade de Economia da
UFBA

Luiz Alberto Lima Teixeira
Prof. Dr. da Faculdade de Economia da
UFBA

DEDICATÓRIA

Dedico esta monografia a Dona Neusa, minha mãe. Principal responsável pela conquista do grau de Bacharel em Ciências Econômicas na mais bem conceituada instituição do Estado, pessoa que me forneceu total apoio e estrutura para o cumprimento desta etapa de minha vida.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a todos aqueles que direta ou indiretamente colaboraram com a construção deste trabalho. Agradeço a minha mãe pelo seu apoio e a Anatólia, minha namorada, pela sua participação e companhia na busca das informações.

Agradeço ao orientador desta monografia, Prof. Dr. Hamilton de Moura F. Jr - pessoa com a qual escolhi trabalhar por ter-lhe um grande apreço no campo do conhecimento, admiração manifestada a partir do curso da disciplina Organização Industrial, norte de todo este trabalho.

Agradeço aos Diretores Comerciais Helton Santos (ITAPOAN), Carlos Filho (TRATOCAR) e Fernando (GRANDE BAHIA), e aos Gerentes de Vendas Renata Gonzáles (RETIRAUTO) e Edgard Jr (FRUTOSDIAS) - por dedicarem tempo e atenção, fornecendo as respostas indispensáveis para a conclusão deste projeto.

Por último o meu agradecimento especial à grande e verdadeira amiga Márcia Liguori - por sua participação, apoio e dedicação, manifestado em todas as etapas, ajudando-me a construir esta monografia.

RESUMO

Esta monografia versa sobre as mudanças na estrutura organizacional do segmento varejista de automóveis novos, representado pelas concessionárias de automóveis GM em Salvador. Estas modificações, a partir do uso comercial da internet pela *General Motors* do Brasil, derivam do processo de difusão e implantação das novas políticas da montadora provenientes dos novos conceitos logísticos, de vendas, de marketing e de produção de veículos, inaugurados com o a realização do Projeto Arara Azul no município de Gravataí – RS.

Palavras-chave: comércio eletrônico, Projeto Arara Azul, varejo de automóveis novos.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	08
2	O USO COMERCIAL DA INTERNET	10
2.1	INTRODUÇÃO	10
2.2	OPORTUNIDADES E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS	11
2.3	LOGÍSTICA, INTRANET E EXTRANET	11
2.4	DESINTERMEDIÇÃO	13
2.5	E-BUSINESS	14
2.6	REDES DE EMPRESAS	15
2.7	PRODUÇÃO “EMPURRADA” (PUSH)	17
2.8	SISTEMA JUST-IN-TIME	17
2.9	PRODUÇÃO “PUXADA” PELA DEMANDA REAL (PULL)	18
3	O USO COMERCIAL DA INTERNET PELA GENERAL MOTORS DO BRASIL: O PROJETO DE DISTRIBUIÇÃO DE CARROS “ARARA AZUL”	19
3.1	INTRODUÇÃO	19
3.2	OS EXEMPLOS DA IBM, CISCO E DELL COMPUTERS	20
3.3	A FÁBRICA	21
3.4	OS FORNECEDORES	22
3.5	A LOGÍSTICA	23
3.6	A LINHA DE MONTAGEM	24
3.7	O SISTEMA DE VENDAS ON-LINE	25
4	ESTUDO DE CASO NA REDE AUTORIZADA GM DE SALVADOR	28
4.1	INTRODUÇÃO	28
4.2	MUDANÇAS INICIAIS	28
4.3	COMERCIALIZAÇÃO E MARGEM DE LUCRO	30
4.4	POLÍTICA DE ESTOQUES	33
4.5	SERVIÇOS	35
4.6	CONSOLIDAÇÃO	38
4.7	O PRESENTE	39
4.8	TENDÊNCIA FUTURA	41
5	CONCLUSÃO	42
	REFERÊNCIAS	45
	APÊNDICES	50

1 INTRODUÇÃO

No Brasil, parte das mudanças no segmento varejista de automóveis novos tem início com o Projeto Arara Azul (*Blue Macaw*) da *General Motors* do Brasil (GMB), implantado no Município de Gravataí no Rio Grande do Sul. O Arara Azul é, no mundo, o primeiro projeto de uma Montadora cuja fábrica é concebida em função do sistema de distribuição do carro, interligando a linha de produção e o sistema de vendas *on-line*. Este novo conceito industrial implica no desenvolvimento dos novos métodos de manufatura e organização que estão provocando uma nova revolução no setor automobilístico, a partir do aproveitamento das novas oportunidades de negócios geradas pelo potencial econômico que procede do chamado paradigma das novas tecnologias da informação.

Constitui objetivo deste trabalho, a análise das estratégias adotadas pelos concessionários de automóveis da *General Motors* em Salvador. Conduzidas estas, implementadas a partir da Montadora, de modo a reorganizar a sua cadeia de serviços, adequando-a às novas práticas de vendas, que agora se fazem diretas ao consumidor final via internet, e distribuição do produto.

O foco de estudo nesta Rede decorre do pioneirismo da *General Motors* do Brasil, em termos de exploração comercial da internet no setor, no segmento *business-to-consumer*. Nosso trabalho procurou respostas para o problema¹ de pesquisa tomando como hipótese a afirmação de que a Rede Autorizada não tem mais na venda de carros novos o seu principal produto, direcionando o seu foco para a prestação de serviços de pós-vendas. Para tanto, a monografia foi desenvolvida a partir de uma análise empírica no âmbito das cinco concessionárias² GM de Salvador através do método da psicologia social de entrevistas aprofundadas semidiretivas aplicadas a diretores comerciais e gerentes de vendas das mesmas. As respostas dos entrevistados, citadas no quarto capítulo, foram reproduzidas de forma adequada à uma melhor compreensão pelo leitor das questões levantadas no roteiro de entrevistas. A transcrição *ipsis litris* encontra-se no apêndice segundo a ordem em que aparecem no texto.

¹ Quais são as estratégias adotadas pelas concessionárias de automóveis GM em Salvador para se adequar às transformações no segmento varejista de carros novos derivadas da política da Montadora de vendas *on-line* diretas ao consumidor sem o intermédio da rede autorizada?

² FRUTOSDIAS, GRANDE BAHIA, ITAPOAN, RETIRAUTO E TRATOCAR.

Contudo, os resultados obtidos restringem-se à Rede GM, não nos permitindo comparações de condutas com firmas de outras bandeiras. Para efeitos de delimitação do tema consideramos o comportamento do consumidor como dado, não abordamos os aspectos relacionados e nem o processo de decisão de compra de carros através da internet.

Esta Monografia está dividida em 03 capítulos distintos, além da introdução e conclusão. O segundo capítulo aborda, de forma breve, as alterações no modelo tradicional de organização das empresas de porte muito grande relacionadas com a difusão das novas tecnologias da informação, especificamente o comércio eletrônico. O terceiro capítulo trata dos aspectos ligados ao Projeto Arara Azul, à fábrica e às vendas *on-line* do automóvel Celta. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos com as pesquisas realizadas no âmbito das concessionárias GM em Salvador no ano de 2004.

O presente estudo foi realizado com referencial teórico baseado em estudos com abordagem relacionada: 1- ao marketing, distribuição e serviços no setor automobilístico e no segmento dos concessionários; 2- ao comportamento do consumidor quanto a compra de carros populares; 3- às inovações e ao progresso técnico e à concorrência em setores oligopolizados, com enfoque shumpeteriano e neo-shumpeteriano; 4- à economia da informação e ao comércio eletrônico e; 5- ao Projeto Arara Azul.

2 O USO COMERCIAL DA INTERNET

2.1 INTRODUÇÃO

O processo de globalização da economia tem pressionado as firmas, particularmente a empresa de porte muito grande, a se adaptarem ao uso das novas tecnologias da informação na tentativa de não serem excluídas da estrutura de mercado na qual se inserem. O ponto, é a busca incessante de vantagens competitivas autênticas, que permitam à firma sobreviver e se possível crescer em meio a concorrência global.

As corporações multinacionais são os agentes econômicos de maior relevância na condução das transformações das práticas organizacionais na economia mundial. A busca constante por uma maior competitividade no mercado global conduz à reformulação de toda a cadeia produtiva, reorganizando condutas com o fim de integrar funções da empresa às estratégias comerciais na internet. Este processo é necessariamente estendido às empresas de porte menor, a exemplo do segmento varejista de automóveis novos.

A internet passou a representar o aspecto mais visível do chamado paradigma das tecnologias da informação, gerando oportunidades de crescimento para empresas inovadoras. O potencial da rede está associado à criação de novos produtos e serviços, ao desenvolvimento de novos modelos de negócios, formas de organização e articulação empresarial. (TIGRE, 2000, p 04).

O comércio eletrônico, parte das novas tecnologias da informação, está transformando a estrutura organizacional de setores maduros e competitivos, como o da indústria automobilística, alterando, em caráter definitivo, as práticas de negócios que envolvem a produção, a distribuição, as vendas e o *marketing* de automóveis.

2.2 OPORTUNIDADES E ESTRATÉGIAS DE NEGÓCIOS

O desenvolvimento e difusão das novas tecnologias da informação produz novas oportunidades de negócios. Estas novas tecnologias, a medida em que transformam o ambiente econômico, constituem-se em um poderoso instrumento para o aumento da produtividade e competitividade das empresas, através do aproveitamento das oportunidades geradas pelas transformações nas estruturas dos mercados, nos novos modelos de gestão e articulações de novas relações entre organizações e indivíduos.

A internet, entendida como oportunidade tecnológica, abre caminho para novas estratégias de crescimento, através da especialização, da integração vertical, da diversificação, da conglomeração, da participação em redes e em atividades de sub-contratação. A difusão das inovações nas tecnologias da informação e da comunicação vem transformando a forma de organização das empresas e sua relação com o mercado. O novo modelo de crescimento vem se apoiando em um movimento global de liberalização dos mercados, expansão dos serviços comercializáveis e fortalecimento do regime de propriedade industrial, que representam, em conjunto, uma ampla reformulação no aparato institucional (TIGRE, 2000).

Mudando a forma tradicional de organização da empresa e dos padrões de relacionamento com clientes e fornecedores, as novas oportunidades de negócios geradas pela internet, através da integração entre tecnologia e processos organizacionais, vem resultando num movimento de desverticalização da empresa de porte muito grande. Esta, passou a adotar um modelo de organização horizontal no qual as suas práticas de negócios estão especificamente voltadas às suas competências centrais.

2.3 LOGÍSTICA, INTRANET E EXTRANET

Usualmente, o comércio eletrônico é direcionado para as atividades de coordenação da produção, permitindo o acesso em tempo real aos diversos agentes econômicos geograficamente dispersos, coordenando o fluxo de informações na cadeia produtiva, acelerando os fluxos comerciais e financeiros, agilizando a tomada de decisões, reduzindo o

tempo de transação e os estoques, além de dar suporte ao planejamento integrado da produção, aumentando a qualidade e simplificando os procedimentos de entrega de materiais e prestação de serviços. Neste sistema, as cadeias produtivas trabalham com maior nível de sincronismo, melhorando a logística e reduzindo substancialmente os tempos mortos de espera.

O processo logístico deve estar integrado aos servidores da internet e aos sistemas internos de gestão - a logística é a responsável pela integração e sincronia entre os fluxos de informações e físicos. Os fluxos de informações gerados intrafirmas constituem redes corporativas ou intranets, que interligam globalmente as unidades produtivas e administrativas, matrizes e outras filiais de uma mesma corporação reduzindo assimetrias e uniformizando sistemas produtivos, gerenciais e comerciais. A questão logística, relativa ao B2C, pode ser realizada trabalhando-se o conceito dos “Oito Rs: *Right Material, Right Quantity, Right Quality, Right Place, Right Time, Right Method, Right Cost e Right Impression* (material, quantidade, qualidade, local, tempo, método, custo e impressão certos)” (ARBEX, 2000).

Projetos de redes hierarquizadas, com base no uso comercial da internet, como o da GMB, utilizam-se também de redes periféricas ou extranets, compatibilizando os fluxos de informações gerados interfirmas, como os derivados das relações com fornecedores, concessionárias, prestadores de serviços, grandes clientes e agências do governo, potencializando a terceirização da manufatura de peças e sistemas, a produção em regime de *just-in-time* e as soluções de auto-serviço para os usuários da rede, captando externalidades positivas.

A economia de tempo através da internet é uma oportunidade para o aumento da competitividade e produtividade. A redução dos custos no comércio eletrônico está associado a diminuição do tempo de processo e distribuição. Os principais benefícios são a economia de capital de giro, a rapidez de atendimento ao cliente e o aumento da produtividade.

2.4 DESINTERMEDIACÃO

Os conceitos econômicos relevantes para a análise do comportamento das empresas, no ambiente de mercado criado pela difusão das novas tecnologias da informação, são as economias de escala e escopo; as externalidades da rede; o aprisionamento e os custos de mudança; a desintermediação; a re-intermediação; os custos de transação; e o aprendizado cumulativo. Do ponto de vista econômico, os principais impactos do uso comercial da internet são a redução das barreiras à entrada, a eliminação de intermediários, a redução dos custos de transação e o aumento do poder do consumidor (TIGRE, 2000).

Há dois tipos de intermediários entre os produtores e os consumidores. O primeiro tipo é formado por distribuidores, a exemplo das concessionárias de automóveis. O segundo, pelos prestadores de serviço que atuam como agentes de outros serviços. Um dos aspectos mais discutidos em relação aos impactos do comércio eletrônico na economia é a possibilidade da eliminação de intermediários ou desintermediação, com a interligação direta entre produtores e consumidores finais, provocando o desvio de transações do varejo físico para o varejo virtual.

Ainda que o conceito da desintermediação se mostre relevante para a análise do futuro do comércio tradicional, parece haver um consenso entre diversos analistas quanto a esta questão, no caso do varejo de automóveis. Afirmam que, necessariamente, haverá mudanças irreversíveis na estrutura organizacional das concessionárias de automóveis, não implicando em sua extinção, mas sim passando a atuar em um novo papel dentro da cadeia de valor da indústria automobilística. “Em tese, se as montadoras optarem pelo faturamento direto através de vendas *on-line*, investindo em *marketing* de relacionamento com os consumidores, as concessionárias podem perder um bom espaço na cadeia de valor automobilística, sendo relegadas basicamente ao atendimento pós-venda” (ALMEIDA, 2000, p 148).

Com o passar do tempo, as revendas vão evoluir, porque teremos muitas pessoas da minha idade, ou ainda mais velhas, que vão querer fazer as suas compras da forma tradicional, enquanto os jovens estarão comprando carros pela Internet. Isso significa que pode mudar o conceito de quantas unidades é preciso ter em estoque e como se interage com o cliente. Mas, mesmo assim, as pessoas precisarão de um local onde vão pegar o seu veículo. Vão necessitar de serviços e, muitas vezes, querem ter a chance de fazer um *test-drive*. Não consigo imaginar um cenário no qual as revendas não desempenhem um papel importante. Se estivéssemos

começando uma empresa agora, com as vendas totalmente pela Internet, teríamos de inventar algo como um revendedor. (Richard Wagoner Junior apud NAIDITCH, 2001, inovação é o nome do jogo).

2.5 E-BUSINESS

O B2B é o segmento mais desenvolvido na internet e o que apresenta maior potencial. Os setores que se destacam pela alta difusão de transações eletrônicas são o de comércio varejista, a indústria automobilística, o de transportes, o de equipamentos industriais, o de bens eletrônicos e as agências governamentais. Caracterizam-se pela intensidade em transações e compõem redes de empresas tipicamente hierarquizadas na qual poucas exercem o poder de coordenação da cadeia produtiva, impondo padrões e procedimentos específicos aos parceiros comerciais.

As cadeias produtivas reúnem fornecedores de componentes e serviços, montadoras, revendedores, bancos e distribuidores, na forma de uma organização virtual, com recursos compartilhados em rede. A exploração do uso comercial da internet possibilitou a integração de toda a cadeia produtiva, incluindo os consumidores finais, transformando as estruturas e rotinas organizacionais. O objetivo do uso comercial das novas tecnologias da informação é a coordenação de todo o processo produtivo para a obtenção de benefícios sistêmicos dentro da cadeia de valor.

Compondo as redes, o *e-business* permite a aceleração do processo de coordenação, intercâmbio e complementação de atividades entre as diferentes empresas. As redes tornaram-se condição necessária para a sobrevivência das firmas que apresentam fortes vínculos comerciais para trás e para frente. As redes, segundo o mecanismo de coordenação, são classificadas como hierarquizadas, não-hierarquizadas e alianças estratégicas.

2.6 REDES DE EMPRESAS

As redes montadoras de bens duráveis e as grandes cadeias varejistas formam as cadeias produtivas tipicamente hierarquizadas, a exemplo da indústria automobilística e dos concessionários de automóveis, respectivamente. Estas cadeias, desde os anos 1980, formam redes eletrônicas através de padrões proprietários em sistemas de *Electronic Data Interchange* (EDI). O EDI é uma rede fechada que trabalha com uma técnica de formatação e transmissão eletrônica de informação transacional caracterizada por integrar sistemas aplicados a transações entre diferentes organizações. O caráter tipicamente setorial das redes de EDI levou ao estabelecimento de padrões setoriais, baseados nas especificidades de determinados segmentos de mercado que mantém intenso intercâmbio comercial.

As redes tipicamente hierarquizadas são coordenadas por uma empresa de porte muito grande, a exemplo da *General Motors*, maior corporação mundial. O poder desta empresa na rede deriva da sua marca, do seu poder de mercado e da sua capacitação tecnológica, o que lhe possibilita determinar os padrões tecnológicos, as práticas de transação e os preços para seus parceiros comerciais.

Para a coordenação vertical da rede, a GM promove, através do uso das novas tecnologias da informação, a integração da cadeia logística entre os agentes econômicos dispersos geograficamente em regime de *just-in-time*, com o fim de reduzir custos por meio da redução de estoques, do ciclo de produção e do monitoramento do mercado em tempo real.

As redes de empresas não-hierarquizadas compartilham o controle das ações entre agentes diversos ao longo de toda a cadeia produtiva. A não existência de uma empresa líder, com poder suficiente para estabelecer padrões tecnológicos e de conduta, dificultou a difusão do padrão EDI para toda a rede. Contudo, o uso comercial da internet, no qual a firma prescinde do estabelecimento de padrões setoriais, viabiliza a interligação de sistemas de diferentes origens potencializando as relações comerciais interfirmas.

Mediante o processo de desverticalização das firmas, as alianças estratégicas estão sendo criadas como modo de complementação de competências e ativos, através do compartilhamento de informações e serviços. É uma ferramenta de grande valor, cujo uso

eficiente pode determinar a sobrevivência da firma em meio a competição global somada a fatores como a aceleração do ciclo de vida do produto e a elevada complexidade tecnológica.

1. Rede Hierarquizada

Rede vertical coordenada pela empresa dominante.
Aglomeração espacial parcial.
Altas economias internas de escala e escopo.
Economias externas.

2. Rede Não-Hierarquizada

Distritos industriais.
Especialização horizontal e vertical de PME.
Empresas autônomas / Coordenação externa.
Baixas economias internas.
Altas economias externas.

3. Alianças Estratégicas

Agentes dispersos espacialmente.
Coordenação não-hierarquizada.
Intercâmbio de informações.
Envolve todas as funções da empresa (tecnologia, produção, vendas).

Quadro 01: Tipologia de redes de empresas

Fonte: Tigre e Sarti, 1997

O “paradigma fordista” enfatizava as vantagens derivadas das economias de escala internas à firma. Neste sistema, as empresas de porte muito grande podiam coordenar a cadeia produtiva internamente. Buscavam a eliminação dos custos de transação, gerados da negociação com diferentes parceiros comerciais ao longo de toda a cadeia produtiva, através da organização multidivisional e hierárquica, integrando verticalmente.

As firmas, tomadas individualmente e inseridas em um ambiente de maior complexidade tecnológica e acelerado ciclo de vida dos produtos, não mais tem a condição de reunir a capacitação tecnológica e os ativos necessários para a promoção da integração vertical. As alianças tornaram-se condição necessária para o desenvolvimento da indústria. Assim é que, oposta à lógica da integração vertical, as redes de empresas vêm ganhando destaque no cenário econômico como modo eficiente de organização dos recursos produtivos e tecnológicos. A busca por economias externas deriva da necessidade de a firma individual recorrer a outras empresas para a complementação de suas capacitações, através do acesso à capacitação técnica, produtiva e operacional dos seus parceiros comerciais.

2.7 PRODUÇÃO “EMPURRADA” (PUSH)

No modo tradicional, a partir de uma previsão de vendas determinada pelo histórico e pelas metas e expectativas dos distribuidores, a montadora de automóveis estabelece o volume produzido em determinado período de tempo. Neste modelo, o desencontro entre oferta e demanda tem como consequência o surgimento de estoques ociosos e ou incapacidade de atender ao mercado no tempo desejado. O sistema de “empurrar” (*push*) a produção pela cadeia produtiva transfere custos para o segmento varejista ou concessionárias de automóveis. Na cadeia de valor automobilística é comum a imposição de cotas para os revendedores, transferindo os custos de manutenção de estoques ociosos.

2.8 SISTEMA JUST-IN-TIME

O sistema de *just-in-time*, desenvolvido pela *Toyota* no Japão, antes mesmo da difusão das redes de computadores, buscou adequar as respostas do sistema produtivo às variações da demanda. Procurava, através do sistema *Kambam*, alcançar a redução dos desperdícios inerentes aos estoques intermediários e do tempo do ciclo de produção. Norte do processo produtivo, a filosofia do estoque zero enfatiza a não produção enquanto não houver a efetivação da venda e, após a realização da mesma, a produção com a maior velocidade possível. Esta filosofia permitiu uma substancial redução de custos com estoques e determinou a liderança mundial do setor pela indústria automobilística japonesa.

Contudo, variações na demanda são geralmente derivadas de situações não previsíveis. Somente com as tecnologias de controle *on-line* de vendas é que a filosofia do estoque zero pôde se tornar mais factível, possibilitando o acesso à informações mais detalhadas sobre vendas. Assim, as empresas puderam coordenar melhor o fluxo de materiais na cadeia produtiva, harmonizando processos produtivos, compatibilizando tempos e estabelecendo padrões de qualidade. O fluxo contínuo e instantâneo na comunicação interempresa permitiu agilizar a tomada de decisões, reduzindo o tempo de transação e, conseqüentemente, os estoques.

2.9 PRODUÇÃO “PUXADA” PELA DEMANDA REAL (PULL)

O comércio através da internet permite avançar na filosofia do estoque zero. Neste modelo de negócios o consumidor integra-se a cadeia produtiva, composta tradicionalmente por fornecedores, bancos, transportadoras e demais prestadores de serviços. O acesso compartilhado às informações sobre vendas permite a eliminação de tempos mortos e a coordenação *on-line* de toda a cadeia produtiva.

A comunicação em tempo real com distribuidores e clientes permite reduzir custos de intermediação, necessidade de estoques de produtos finais e de encomendas antecipadas aos fornecedores. A segurança e a rapidez do fluxo de reposição e entrega podem minimizar os estoques de segurança. Assim, os benefícios na redução dos estoques estão associados à melhor sincronia operacional entre empresas de uma cadeia produtiva e à maior rapidez de comunicação.

O comércio eletrônico e a integração da cadeia produtiva pela internet tornam factível à indústria automobilística a produção do carro sob encomenda. Ao invés de “empurrar” seus produtos para o mercado (*Push*), a indústria pode ser “puxada” (*Pull*) pelo pedido do consumidor. As rotinas, o volume e o perfil da produção podem agora ser definidos pela demanda real, tornando obsoleta as metas de produção baseadas em estatísticas de demandas anteriores e projeções. A produção sob encomenda significa uma importante redução de custos através da minoração dos estoques de produtos acabados. Neste modelo, grande parte dos custos com manutenção de estoques de automóveis novos são transferidos da rede autorizada para as montadoras.

3 O USO COMERCIAL DA INTERNET PELA GENERAL MOTORS: O PROJETO DE DISTRIBUIÇÃO DE CARROS “ARARA AZUL”

3.1 INTRODUÇÃO

De 1995 até o final dos anos 1990, as empresas que faziam uso da internet se limitavam apenas à oferta de um sítio meramente institucional. As operações comerciais de caráter eletrônico utilizavam-se do padrão EDI, estando, necessariamente, restritas as empresas de grande porte. A partir dos anos 2000, a maior parte das empresas deste porte já fazia uso comercial da internet, mesmo continuando o uso do EDI. Nos países desenvolvidos, as vendas diretas através da internet começaram no final dos anos 90. No Brasil, mais especificamente a partir de 1998.

No Brasil, as avaliações econômico-financeiras somadas às relações comerciais no âmbito do Mercosul, levaram a implantação de fábricas montadoras de automóveis em localizações geográficas distantes dos grandes pólos produtores e centros consumidores. O novo paradigma da organização industrial, que impunha a adoção de novos conceitos logísticos e de produção de veículos, foi fator que contribuiu sobremaneira na tomada de decisão para a implantação dos novos projetos de algumas montadoras nessas regiões.

A internacionalização, a desverticalização da produção de automóveis, e a transferência da engenharia para os fornecedores, transformou o setor de autopeças. Os sistemistas e integradores de sistemas tornaram factível a terceirização de serviços e a manufatura de partes e peças. Este novo conceito norteou o investimento direto nas plantas para a linha de montagem e o controle de qualidade.

No mundo, o reflexo da mudança na indústria de autopeças tem sido a ocorrência de um número crescente de fusões, aquisições de linhas de produtos e de colaborações e acordos inter-firmas. No caso brasileiro, a adaptação das empresas locais passou pela padronização das tecnologias utilizadas por meio de acordos tecnológicos ou de capital com firmas estrangeiras ou através da entrada dos grandes fabricantes multinacionais detentores de tecnologia.

3.2 OS EXEMPLOS DA IBM, CISCO E DELL COMPUTERS

O conceito de terceirização de um mesmo componente para fornecedores distintos foi inventado pela IBM na década de 80. A incorporação deste conceito pela indústria automobilística resultou na reversão da política de integração para trás, no sentido da manufatura pela própria fábrica. A manufatura passou a ser um serviço prestado por fornecedores que fabricam produtos com as marcas de terceiros. A fábrica de automóveis passa então a adquirir o caráter de linha de montagem.

Na década de 90, a Cisco, fabricante de equipamentos de telecomunicações e de computadores roteadores, terceirizou a própria linha de montagem fazendo com que os processos industriais passassem por mais uma transformação, a terceirização da manufatura e engenharia e a centralização das capacitações da firma no gerenciamento da marca e na pesquisa e desenvolvimento (P&D). Líder mundial em seu segmento de mercado, a Cisco é uma empresa voltada a P&D e ao gerenciamento de sua marca, mantém somente três fábricas que desenvolvem protótipos e equipamentos de alta tecnologia.

O Projeto Arara Azul da *General Motors* - concebido em função do sistema de distribuição do carro, interligando a linha de produção e o sistema de vendas *on-line* - foi inspirado no novo conceito de produção inaugurado pela *Dell Computers* no final dos anos 1990. Esta empresa construiu um modelo de negócios para montar lotes de um único computador e entregar cada máquina no prazo de quatro a sete dias, configurado de acordo com as especificações de cada cliente individual, prescindindo da necessidade de manutenção de estoques. Neste sistema, a produção se dá de acordo com a demanda real, através das vendas realizadas através da internet. Este novo conceito significa que não necessariamente a diversidade de produtos leva à altos níveis de estoque, e que, conseqüentemente, a sua redução não implica na oferta de um produto padrão fabricado em série e destinado a um mercado de massas.

3.3 A FÁBRICA

Inaugurado em julho de 2000 no município de Gravataí no Rio Grande do Sul, o complexo industrial da Montadora *General Motors*, concebido pelo projeto Arara Azul (*Blue Macaw*) é classificado como o mais moderno e eficiente do grupo GM em todo o mundo e considerado um marco em termos de processo de produção industrial.

O Complexo Industrial Automotivo de Gravataí representa o rompimento do modelo industrial inaugurado por Henry Ford ao introduzir a linha de montagem em série. O modelo de Ford consistia em fazer produtos idênticos em série para atingir um mercado de massas. A nova fábrica da GM reverte o modelo de produção em massa para o do modelo do carro produzido sob encomenda, configurado segundo o consumidor individual, sistema que agrega o conceito da produção “puxada” pela demanda (*pull*).

O Arara Azul é o primeiro projeto de uma montadora no qual a fábrica é concebida em função do sistema de distribuição do carro, interligando a linha de produção e o sistema de vendas *on-line* segundo a demanda real. Este novo paradigma implica no desenvolvimento dos novos métodos de manufatura e organização industrial que estão provocando uma nova revolução no setor automobilístico.

Uma das principais inovações da GM está no conceito de condomínio industrial. A montadora reúne os principais fornecedores ao redor da fábrica em regime de condomínio. Reunindo culturas e processos de gestão diferentes, estas empresas, chamadas sistemistas, participam da engenharia, do desenho, da logística de entrega e do manuseio das autopeças que compõem o Celta, projetado em conjunto pelas mesmas. Cada sistemista, conectado via Internet à GM, recebe em tempo real os pedidos da linha de montagem e é responsável pela entrega de peças em intervalos previamente determinados e rigorosamente cumpridos.

3.4 OS FORNECEDORES

Diferente dos modelos da fábrica de caminhões da *Volkswagen* em Resende, no Rio de Janeiro, e a de automóveis da *Ford* em Camaçari, na Bahia, os fornecedores da GM, em Gravataí, são parte integrante do *site* e participam conjuntamente da elaboração de cada sistema, compartilhando conhecimentos e o conceito das peças.

Os sistemistas são fornecedores em níveis seqüenciais. São assim considerados devido a instalação de cada empresa específica em ordem estratégica de fornecimento para a montadora. O modelo adotado no Rio Grande do Sul permitiu também a redução do número de fornecedores ligados diretamente a montadora. A GM tem entre 300 e 400 fornecedores diretos em suas fábricas de São José dos Campos e São Caetano, em São Paulo, quando na de Gravataí são apenas 17 somados aos 33 que prestam serviços ao condomínio industrial.

EMPRESA – PRODUTO

- Arteb Iluminação
- VDO Painel de Instrumentos
- Cofap Arvin Sistema de Escapamento
- Bosal Gerobrás Jogo de Ferramentas
- Delphi Suspensão Dianteira e Traseira
- Santa Marina Vidros
- IPA /Soplast Tanque de Combustível
- TI Bundy Tubos de Freio e Combustível
- Goodyear Rodas e Pneus
- Lear Bancos, Acabamentos, Portas e Teto
- Valeo Térmico Sistema de Arrefecimento
- Polypron Estampados de Pequeno Porte
- Zamprogn Corte e Tratamento de Aço
- Sogefi Filtros de Ar
- Inylbra Tapetes e Isolação Termoacústica
- Fanaupe Elementos de Fixação
- Pelzer Systems Peças Injetadas em Plástico

Quadro 02 - GM: fornecedores instalados no terreno da fábrica

Fonte: Sindipeças e Nitec / BNDES Setorial , Rio de Janeiro, n. 10, p. 173-200, set. 1999

Todos os 17 sistemistas recebem diariamente um pedido de manufatura e também uma previsão semestral de vendas, o que lhes possibilita a manutenção de estoques reduzidos. Em Gravataí, a GM estabeleceu, junto a Receita Federal, um sistema especial de modo a operar em regime fiscal eletrônico. O registro da movimentação de produtos é feito *online* através da rede de computadores que interliga a montadora e os seus sistemistas.

Na forma de organização produtiva da GM, em Gravataí, os sistemistas não participam da linha de montagem do Celta, sendo vedada aos seus funcionários a entrada na fábrica. Este modelo tem por finalidade minimizar os riscos de possíveis problemas trabalhistas, como os já apresentados na fábrica da VW em Resende, como, por exemplo, o da definição de a quem os funcionários dos fornecedores respondem hierarquicamente, e o das pressões para a equalização do nível salarial e benefícios entre os funcionários vinculados aos sistemistas e os da montadora.

O *Blue Macaw* não permite que os seus sistemistas forneçam para outras montadoras. Neste ponto, também o Arara Azul difere do projeto *Amazon* da *Ford*, implantado em Camaçari na Bahia. O alto valor agregado do produto fornecido por cada sistemista, tomado individualmente, viabiliza o modelo de investimento voltado para o atendimento da necessidade de um único cliente, a própria montadora. Também, a significativa redução do custo fixo de produção dos sistemistas, através do aproveitamento das economias externas derivadas do compartilhamento da infra-estrutura e serviços no regime de condomínio industrial, torna possível este tipo de investimento.

3.5 A LOGÍSTICA

O projeto foi implantado de forma a viabilizar uma logística eficiente, um baixo custo de produção e uma elevada produtividade do capital instalado, alocando os sistemistas ligados diretamente a montadora no ponto mais próximo de onde o produto, por ele fornecido, se encaixa na linha de montagem.

No condomínio industrial as ruas internas são parte integrante do processo produtivo. São usadas, com exclusividade, pela empresa canadense *TNT Logistics*, contratada para

compatibilizar o percurso dos conjuntos de peças e sistemas com os tempos de entrega, rigorosamente estabelecidos em regime de *just-in-time* e em função da demanda real. Dada a coleta dos módulos de peças, os produtos são entregues em pontos determinados da linha de produção da montadora. A descarga é feita em docas específicas a cada sistemista. A TNT também é a responsável pelo transporte dos motores, produzidos na fábrica da GM de São José dos Campos, a mais de 1 000 quilômetros de distância. Os motores chegam diariamente de acordo com a previsão de demanda, de forma a garantir a manutenção de baixos níveis de estoque.

3.6 A LINHA DE MONTAGEM

Com o novo conceito de produção implantado em Gravataí um automóvel Celta é montado em uma média de 17 horas. Numa fábrica tradicional a montagem de um carro abrange cerca de 22 horas. A nova fábrica da GM foi projetada para a montagem de até 35 automóveis por hora, ou, em média, um carro para cada 2 minutos. É quase o marco de *Zaragoza*, considerada uma das fábricas mais produtivas da GM na Espanha, cuja produção gira em torno de 45 a 60 carros por hora. Em Gravataí, a fábrica foi projetada para uma produtividade de cerca de 78 unidades por funcionário, uma das mais altas do setor no mundo.

Na primeira fábrica da GM no Brasil (a de São Caetano, inaugurada em 1930), hoje trabalham 7.000 pessoas, enquanto em Gravataí são 2.000, com apenas 1.000 ligados diretamente a GM. De acordo com um levantamento da Anfavea, a associação das montadoras, o setor empregava em 2000 cerca de 95 000 trabalhadores. Em 1986, com um número menor de marcas instaladas no país, dava emprego direto a 157 000 pessoas. Modelos de produção como o Arara Azul e o *Amazon*, indicam a tendência da indústria em delegar a maior parte da manufatura para os seus fornecedores sistemistas, concentrando seus esforços na P&D, no *marketing* e nas vendas de automóveis.

A linha de montagem do Arara Azul é composta por quatro etapas. A primeira é a prensagem das chapas fornecidas pela Zamproгна. Nesta fase utiliza-se uma prensa japonesa de 40 milhões de dólares e 2 600 toneladas. No mundo, só a Nummi, uma associação da *Toyota* com a GM, na Califórnia, possui uma máquina igual. Este equipamento, quando usado, por

exemplo, para a fabricação das portas de um automóvel, faz o trabalho equivalente ao de três prensas convencionais. No sistema tradicional de produção deste tipo de peça, faz-se necessário uma prensa para a formatação da chapa de aço, uma para o abaulamento e uma última para os cortes.

A segunda etapa é a funilaria. Consiste na fabricação da carroceria onde as peças modeladas pela prensa são soldadas automaticamente por 113 robôs. A fábrica de Gravataí possui 120 robôs, tornando-se, proporcionalmente ao volume de produção, a mais robotizada entre as unidades da GM no país. A terceira é a pintura, fase automatizada, à exceção das partes internas de determinadas peças, pintadas manualmente. A quarta é a montagem, onde a carroceria recebe os kits dos sistemistas.

Finda a quarta etapa, 100% dos carros são direcionados a uma pista de testes de 470 metros, localizada no próprio complexo industrial, com simulação de diferentes tipos de pavimentação. Tradicionalmente a maioria das montadoras faz o teste de rodagem por amostragem.

A princípio, o projeto prevê que o automóvel Celta concorrerá apenas no mercado brasileiro. A exportação de um carro produzido segundo este novo conceito requer a exportação do veículo montado. A exportação segundo o sistema *Completely Knocked Down*³ (CKD) só é possível para uma montadora adaptada a este novo conceito de produção.

3.7 O SISTEMA DE VENDAS ON-LINE

Com o lançamento do Celta, a GMB inaugurou um novo sistema de vendas, através da internet. O *site* do Celta - www.celta.com.br - oferece a experiência completa de compra para o consumidor final. Permite a escolha do modelo do automóvel Celta, a configuração, o tipo de pagamento e o recebimento do carro na concessionária selecionada, tudo segundo o critério

³ CKD: COMPLETELY KNOCKED DOWN, ou "completamente desmontados", são os veículos importados ou exportados em partes separadas, a ser montados no destino. Outra expressão, SKD (SEMI KNOCKED DOWN), refere-se aos veículos importados ou exportados em subconjuntos prontos (como unidades motopropulsoras), que terão montagem final no país comprador.

do consumidor individual. Para tanto, a montadora mantém cinco centros de distribuição no país com o fim de viabilizar a entrega do carro produzido sob encomenda em um prazo previamente estabelecido de quatro a sete dias, marca igual a da Dell.

No *site* do Celta, o consumidor escolhe do modelo básico ao completo. Também pode faturar diretamente com a fábrica, o que diminui os impostos sobre a operação tradicional, como PIS e Cofins (a redução no preço final do veículo varia de 5% a 7%). Itens como travas elétricas, frisos laterais, alarme com controle remoto ou vidro elétrico, podem ser também incluídos na configuração, mas somente a Rede Autorizada GM pode efetivar a venda.

A experiência de compra do Celta compõe-se de 08 etapas, quais sejam: 1- clicar no link “compre o seu” na barra de navegação superior disponível em todas as páginas do *site*; 2- criar um usuário e uma senha; 3- preenchimento de um formulário com os dados cadastrais do cliente; 4- clicar no link “monte o seu”. Nesta etapa escolhe-se: a- o modelo do Celta; b- a versão - 02 ou 04 portas; c- a motorização – 1.0 VHC; d- o ano/modelo; e- a cor externa sólida (branco, preto, vermelho), metálica (prata) ou perolizada (azul); f- a cor interna preta; g- Opcionais – (Pacote Mais, Pacote Mais com ar condicionado, Versão Super, Versão Super com ar condicionado, ar condicionado). Obs: os itens de personalização internos e externos também podem ser escolhidos no *site* mas a venda é realizada somente na concessionária selecionada; 5- escolhe-se a forma de pagamento: à vista, financiamento, leasing ou consórcio; 6- reserva-se o Celta configurado efetuando-se o pagamento do sinal, do valor total ou do valor da entrada do financiamento; 7- acompanhamento do status do automóvel configurado no link “seu pedido” e efetuação do pagamento restante, se necessário; 8- retirada do veículo. A concessionária escolhida entrará em contato para agendamento da data de entrega no prazo determinado.

Segundo estudo realizado pelo *IDG ComputerWorld* do Brasil, o inovador sistema de vendas do Celta através da internet conferiu à GMB, pelo segundo ano consecutivo, o título de maior empresa do país na categoria B2C, relacionado às vendas diretas ao consumidor através do *site* do Celta. O estudo do IDG indica os líderes do mercado virtual brasileiro em quatro segmentos distintos (B2C, provedores de internet, B2B *E-marketplace* e B2B distribuição eletrônica). Os critérios para a classificação basearam-se no faturamento do primeiro semestre de 2002. Também a publicação especial “100 Maiores do Comércio Eletrônico”, da revista *Business Standard*, aponta a GMB como a líder no *ranking* brasileiro de B2C.

O desempenho das vendas online do Celta resultou na ampliação da oferta de modelos através deste sistema, com a inclusão do Corsa Classic 1.0, em agosto de 2002, e do Novo Corsa 1.0 (versão "*hatchback*"), em setembro do mesmo ano. Do total de 29.173 unidades comercializadas em outubro de 2002 pela GMB no varejo, 11.918 unidades foram realizadas através da internet. Deste montante, o Celta foi responsável pela venda de 12.620 unidades, das quais 80% através da internet (10.206 unidades) e 20% pela forma tradicional (2.414 unidades). O Corsa Classic vendeu 1.005 unidades através do *e-commerce* e 2.062 unidades pela forma tradicional. O Novo Corsa fechou o mês com 707 unidades comercializadas via internet e 1.589 unidades através da Rede Autorizada.

Os populares correspondem a 65% das vendas do mercado nacional e nessa faixa o Celta compete com o Uno Mille (Fiat), o Ka, (Ford) e com o Corsa, da própria GM. À época da inauguração da fábrica, a GM detinha um *market share* de 22,6% do mercado nacional, o que lhe garantia o terceiro lugar no ranking, atrás da Volkswagen e da Fiat.

4 ESTUDO DE CASO NA REDE AUTORIZADA GM DE SALVADOR

4.1 INTRODUÇÃO

Este capítulo apresenta, considerando os resultados, as condutas adotadas pelas mesmas como forma de adaptação às transformações ocorridas no segmento varejista de automóveis novos. A pesquisa teve o seu foco nas mudanças originadas a partir do novo conceito de produção e distribuição implantado pela GMB no complexo industrial de Gravataí e no seu primeiro produto, o Celta.

Utilizando-se do método da psicologia social de entrevistas aprofundadas semidiretivas, o roteiro de entrevistas, aplicado à Diretores Comerciais e Gerentes de Vendas da referida Rede, foi concebido de forma a permitir uma análise qualitativa das informações adquiridas em meio a um universo de estudo limitado aos cinco concessionários GM em Salvador. A análise das respostas obtidas revelam, em seu conjunto, uma quase uniformidade de pensamentos e condutas entre as empresas participantes deste segmento, significando que a Rede GM segue em consonância com as novas políticas impostas pela Montadora, em geral percebidas como favoráveis às mudanças nas características do mercado e capazes de lhes dar vantagens competitivas frente aos demais concessionários de outras bandeiras.

4.2 MUDANÇAS INICIAIS

A indústria automobilística que se desenvolveu segundo o paradigma de Ford era conduzida pela engenharia de produtos, levada a cabo na linha de montagem em série, produzindo carros padronizados direcionados a um mercado de massas. Adotando a prática de “empurrar” a produção pela cadeia de valor, este modelo dificultava a capacidade de resposta da indústria às modificações nas preferências dos consumidores, tornando longo o tempo de materialização de novos conceitos em bens de consumo de massa.

As redes de varejo que se criaram em torno desta indústria foram extensões lógicas deste modelo “supply-push”, em que a oferta “empurrava” os produtos para as garagens dos consumidores. As concessionárias foram organizadas para alavancar capital privado e multiplicar, assim, o poder de mercado das montadoras, carregar estoques, prestar serviços e garantir assistência técnica para um produto que era então menos confiável e mais dependente de manutenção. Estas redes foram na maior parte dos casos construídas com empreendedores locais ou de base regional que limitavam-se quase sempre a venda de uma só marca. (ALMEIDA, 2000, p 146).

No ano de 2001 a Rede Autorizada *General Motors* do Brasil começou a trabalhar com o sistema de vendas de automóveis novos via internet, interligado diretamente ao complexo industrial de Gravataí. Para absorver tamanha mudança, que ia de encontro ao sistema tradicional de vendas concebido ainda segundo o paradigma fordista, foi necessário, inicialmente, promover uma reestruturação da organização priorizando os departamentos comercial e administrativo em termos de estrutura tecnológica, qualificação profissional e contratação de profissionais de informática. Posteriormente, derivado da redução das margens esperadas de lucro sobre a comercialização de carros novos, tanto via *Web* quanto no modelo tradicional, os concessionários passaram a atribuir crescente importância a departamentos não muito valorizados num passado próximo para a formação de receitas.

(MUDANÇAS NOS DEPARTAMENTOS) Basicamente houve mudanças no setor de vendas principalmente, e também no setor administrativo. No setor de vendas por conta de todo o processo de comercialização, e no setor administrativo porque a venda *Web* gera uma série de processos e controles administrativos internos. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

A Montadora participou ativamente na adaptação dos recursos humanos ao novo modelo de vendas, investindo em treinamento para qualificação profissional, e na remodelação dos padrões de negócios na estrutura de organização dos concessionários. Em termos de viabilidade técnica à implantação do novo modelo de comercialização foram criados, na fase inicial, *Web Centers* em cada empresa concessionária de modo a permitir a realização do sistema de vendas do carro através da internet interligado diretamente com a Fábrica. Hoje a própria equipe de vendas efetua a venda online e a administração gere os processos internos derivado deste sistema de venda.

(ADAPTAÇÕES) Em termos de pessoal, houve investimento em treinamento por parte da montadora e também por parte dos concessionários. Foi criado um socorro de apoio, chamado de *Web Center*, em cada concessionário, para dar tramite aos processos de compra via *Web*. Ainda estamos em fase de adaptação, embora o processo já esteja implantado desde de o lançamento do Celta. Estamos em adaptação constante porque novos veículos vão sendo incluídos no *site*. Aos poucos estamos nos adaptando. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

4.3 COMERCIALIZAÇÃO E MARGEM DE LUCRO

O sistema de vendas, comercialização e distribuição do produto *Web* é padrão para toda a rede. As condutas adotadas para a adaptação das concessionárias às mudanças no segmento são estabelecidas a partir de políticas determinadas pela montadora. Estas políticas conduzem à homogeneização do segmento em termos de estrutura organizacional mas permitem a diferenciação entre as empresas no que concerne às suas práticas comerciais

(HOMOGENEIZAÇÃO) A princípio deveria ser igual para todos os concessionários. O *site* está aberto, a tabela é a mesma, a disponibilidade de modelos, de cores e opcionais são as mesmas para toda a Rede. Porém, dentro da criatividade de cada concessionária e da sua política de vendas, são criadas diferenciações em termos de prazo, de facilidade de pagamento, de cortesias, enfim, promoções feitas aqui e ali para que você seja o concessionário escolhido. Então, inicialmente, a condição é idêntica para todos, mas, na compra, o cliente pode ter condições diferenciadas em concessionárias diferentes. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

(HOMOGENEIZAÇÃO) Através da política da fábrica você não pode se diferenciar. Mas, na concessionária você pode ser diferente em termos de marketing, publicidade, equipe bem treinada, um departamento de pós vendas que atenda bem o cliente, semi novos. O diferencial é o atendimento, é onde você consegue ser diferente das outras concessionárias. (Helton do Amor Santos, Diretor Comercial da Itapoan).

A montadora não percebe a redução de sua margem de lucro sobre o produto, o ônus da comercialização recai sobre a Rede. A fatura do carro *Web* é creditada na conta da Montadora e o repasse da comissão ao concessionário é percebido por volta de 45 dias. A concessionária recebe uma comissão bruta de 7,3% sobre o valor do veículo para intermediar a venda online e pagar os custos derivados da revisão para entrega. Como a venda sem a intermediação da Rede Autorizada efetivamente não se realizou, o processo de comercialização do carro conduz à negociação do produto, frente ao consumidor, em um concessionário GM. A guerra travada entre os concessionários, sejam da mesma ou de bandeira diferente, implica necessariamente em redução das margens de lucro e ampliação de benefícios concedidos ao consumidor. Todo favorecimento ao cliente no momento da compra é debitado da margem bruta do concessionário. Contudo, as perdas sobre as margens esperadas de lucro derivadas da intermediação da venda podem ser em parte contrabalançadas com os ganhos relativos à redução dos custos sobre estoques.

(LUCROS COM O CARRO WEB) O percentual de comissionamento foi criado visando apenas remunerar o concessionário pelo recebimento do veículo, preparação e entrega, quando, na verdade, os serviços aumentaram muito. Hoje você remunera o vendedor, faz todos os serviços de preparação e entrega, e também todo um investimento em estrutura, em computadores, em treinamento de pessoal pra processar a venda, e continuamos com os mesmos 7,3% brutos sobre o valor do veículo, sem comentarmos o bônus concedido, o brinde. Qualquer que seja que nós estejamos dando ao cliente é sacrificado da nossa comissão, e antecipado também. Você paga à vista a GM ou faz o presente, no momento da compra, ao cliente. Dá a trava elétrica, o vidro elétrico ou o que seja, e a comissão de 7,3 vem, em média, 45 dias depois. Isso também compromete o capital da empresa. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

(LUCROS COM O CARRO WEB) A margem de um carro da *Web* é menor que a de um carro de estoque, também os descontos são menores, tudo proporcional. Acho que, hoje, a margem de um carro *Web* está na faixa de 7% mais ou menos. É razoável, não vamos dizer que seja alguma maravilha, mas é razoável pra o que está no mercado. Dá para sustentar a nossa operação tranquilamente, desde que você tenha uma escala. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(LUCROS COM O CARRO WEB) Nos casos da venda *on-line* nós temos uma comissão menor do que a comissão da venda à varejo do nosso estoque. Só que temos outras vantagens, a principal é que, como não temos o carro em nosso estoque, nós não temos o custo estoque. É uma diferença, compensa, então é satisfatório. (Fernando, Diretor Comercial da Grande Bahia).

Ao contrário do que previamente se acreditava, o comércio eletrônico foi bem recebido pelos concessionários. No início da implantação do sistema de vendas na rede autorizada GM houve o temor das empresas acerca de qual seria o seu papel na cadeia de valor da indústria dado que as vendas não necessariamente seriam realizadas através da empresa. Contudo, a experiência mostrou que a possibilidade da compra efetuada em casa não se mostrou significativa. O consumidor ainda prefere adquirir o carro na concessionária.

(COMÉRCIO ELETRÔNICO) A princípio, quando a GM anunciou para a gente que iria fazer as vendas via internet, nós do setor de vendas chegamos a nos apavorar, a achar que nós havíamos perdido completamente a razão de existir dentro da empresa, quando, na verdade, na prática a coisa não funcionou bem assim. Mudou muita coisa dentro da empresa frente a implantação do comércio eletrônico, mas mudou menos do que agente esperava, porque não aconteceu como parecia - o cliente ia só nos escolher pra levar o carro. Na verdade, o cliente continuou querendo e gostando de vir ao concessionário para pegar no carro, para ver de perto, para fazer *test drive*. Então, toda a estrutura de venda que existia só teve que ser melhorada e capacitada para o comércio eletrônico, mas as funções ficaram inalteradas porque não aconteceu a compra em casa. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

(VENDAS DIRETAS SEM O INTERMÉDIO DO CONCESSIONÁRIO) Esta questão não existe, a montadora estimula a compra do consumidor na concessionária. A fábrica não estimula a compra em casa. Se você quiser comprar de casa você pode comprar, mas na concessionária você ganha a vantagem de um algo mais que pode conseguir. O cliente hoje sabe que se comprar em casa vai perder as vantagens aqui do local. Vendi no começo dois ou três carros. Vendi uma

Montana que chegou aqui e eu nem sabia que o carro tinha sido pedido, chegou aqui e disse que o cliente tal mandou entregar aqui, só isso. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(VENDAS DIRETAS SEM O INTERMÉDIO DO CONCESSIONÁRIO) Na verdade a venda online tem o intermédio da concessionária, só é um meio novo de vendas. O cliente vem até a concessionária, faz o pedido do carro, nós enviamos pára a GM via internet e aí o carro é faturado para o cliente. Nós fazemos a intermediação e nós recebemos uma comissão por isso. Sempre há a participação da concessionária, a venda via internet não tira o concessionário do circuito, continua da mesma forma. (Fernando, Diretor Comercial da Grande Bahia).

(VENDAS DIRETAS SEM O INTERMÉDIO DO CONCESSIONÁRIO) Desde quando a gente começou a trabalhar com internet, de 2001 pra cá, eu só tive umas 3 ou 4 vendas em casa, porque se a pessoa fizer em casa não tem vantagens. Se fizer aqui ele vai poder barganhar um desconto, um tapete, um emplacamento, e se estiver em casa não vai ter desconto nenhum, simplesmente vai escolher o local onde vai ser entregue o carro. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

A Rede Autorizada, dado o preço estabelecido pela Montadora no *site*, gerencia a venda oferecendo benefícios que muitas vezes reduzem a sua margem líquida de lucros esperados sobre a comissão para que o consumidor efetue a compra na loja física. Ainda que este trabalho não tenha se preocupado em estudar os aspectos do consumidor em relação as vendas online, este foi sem dúvida o principal responsável pelo fortalecimento da rede neste processo, permitindo quebrar a expectativa de perda de espaço na cadeia de valor da indústria de automóveis. A Rede não considera a possibilidade de a Montadora prescindir de seus serviços quanto a intermediação de vendas relegando-as basicamente à prestação de serviços de pós venda, pelo contrário, os concessionários consideram a Montadora uma parceira que esta preparando a sua Rede para sobreviver às mudanças no mercado de automóveis criando diferenciais de competitividade que podem determinar a liderança da GM no mercado brasileiro ainda neste ano de 2004.

(PERDA DE ESPAÇO) Eu discordo que a venda via internet vai canibalizar as concessionárias, eu acho que ela veio para somar e fortalecer, é mais um instrumento de vendas que a gente tem. A fábrica sempre vai depender de nós como nós vamos depender dela, a gente é o ponto de vendas da fábrica. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(PERDA DE ESPAÇO) Em relação a perder espaço na cadeia de valor eu não creio, a não ser que mude a postura do cliente. Mas, enquanto ele estiver nos visitando, nos utilizando e fazendo questão de comprar no concessionário, não acredito que perca importância. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

4.4 POLÍTICA DE ESTOQUES

O sistema de vendas *on-line* permitiu significativa redução de estoques nos pátios da Rede, no caso do carro *Web*, devido a transferência dos estoques deste tipo de produto para o pátio da Montadora, o chamado pátio *Web*. Todavia a produção efetivamente customizada, a partir da demanda efetiva, não é realizada de todo segundo o modelo de *just-in-time* e a política de estoque zero. O sistema de produção e distribuição do carro, interligado com o sistema de vendas pela internet, implantado no complexo industrial de Gravataí, admite a produção “puxada” pela demanda real. Contudo o que se verifica é que a Fábrica também trabalha com projeções e estimativas de vendas baseadas em estatísticas passadas de vendas geradas segundo as preferências dos consumidores a partir da experiência de vendas via internet. Política passível de criação de estoques ociosos da qual deriva a necessidade de um pátio que comporte não apenas o carro customizado, mas também o carro produzido segundo a expectativa de venda da Fábrica.

Havendo baixas contínuas nas vendas *on-line*, a Montadora passa a acumular estoques até um limite a partir do qual inicia-se uma política de ‘ocasião’ de faturamento dos produtos ociosos para a Rede Autorizada. O concessionário recebe um bônus sobre o valor do veículo que permite equalizar a diferença de preço do carro quando vendido na internet com o preço do carro quando vendido através do estoque da concessionária. Contudo esta prática não constitui obrigação, sendo facultado ao concessionário o cancelamento da operação. Quatro dos cinco entrevistados não consideram esta prática como uma política que “empurra” a produção pela cadeia de valor da indústria. Entretanto, a opção pela anulação, ainda que, as vezes, se mostre mais vantajosa para a empresa, não é em geral realizada, de modo a minimizar possíveis desgastes no relacionamento com a Fábrica.

(EMPURRAR A PRODUÇÃO PELA CADEIA PRODUTIVA) Tenho estoque. No começo, em geral, não havia estoque de Celta, eu tinha 4, 5 no máximo. Quando chega no fim do mês e a fábrica precisa fazer lucro, ela pega os carros do estoque *Web* e dá um bônus para igualar o preço da *Web* com o preço estoque do concessionário. Mas a montadora não empurra Celta para o nosso estoque, a gente pede o que quiser. Se eu quiser ter 50 Celtas no estoque, eu tenho 50 Celtas no estoque, se eu não quiser nenhum Celta no estoque, eu não tenho nenhum Celta no estoque. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(EMPURRAR A PRODUÇÃO PELA CADEIA PRODUTIVA) Prática e muito com relação a todos os veículos *Web*. Neste momento, como exemplo, nós temos lista de espera na *Web*. O corsa sedan 1.0, por exemplo, está chegando a dar 25, 30 dias de lista, fora o período normal de produção de *Web*, que é de 10, 12 dias. De repente, daqui a dois meses, as vendas diminuem, a lista se regularize, e você não precisa ter esse carro em estoque, você quer ter 2 ou 3 carros deste para uma vitrine e para um cliente ou outro mais apressado que queira se submeter ao preço estoque. Quando você está neste momento, a GM de repente lhe fatura 10 carros deste. Você tem o direito de devolver, se você não quiser você pode cancelar ao perceber o faturamento, dizer não mande ou ainda devolver na carreta ou até no próprio pátio. Desceu sem sua ordem, carreta de volta para São Paulo. Politicamente é péssimo para o concessionário. Então, na maioria das vezes do “empurrometro” nós tentamos administrar da melhor forma possível, fazer uma proposição boa para todo mundo. A implantação da venda online não resolveu isso, porque quando não vende na *Web* a produção não para, os carros começam a se empilhar no pátio *Web*. Quando chega ao ponto de empilhar, o pátio de GM não fica cheio, ela imediatamente enche o pátio de concessionária. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

Não somente a produção baseada em estatísticas de vendas é responsável pela prática eventual de faturar o estoque *Web* ocioso para as concessionárias. No início da utilização do sistema este tipo de evento não ocorria. Acontecia que, no sistema tradicional de vendas de veículos novos através dos estoques da Rede Autorizada, os impostos incidiam em cascata. A Montadora faturava o carro para a concessionária à uma taxa de 4,6% e esta por sua vez faturava o automóvel para o consumidor final também à uma taxa de 4,6%. Com a implantação das vendas online a taxa de 4,6% que incidia na transação com o concessionário foi extinta e o imposto passou a ser cobrado apenas do consumidor. Este modelo de vendas deu uma grande vantagem competitiva a GM, em termos do preço do carro *Web*, que facilitava o escoamento da produção ao ponto de, àquela época, não ter acontecido a prática de faturar estoques *Web* para as concessionárias, também porque, à época dos impostos em cascata, faturar estoque para a Rede significaria para a Montadora o fim da margem de vantagem de menos 4,6% sobre o preço do produto. É com a implantação do imposto monofásico, onde não mais os impostos incidem em cascata, que a Montadora passou a faturar os carros para a Rede e transferir parte do estoque *Web* para os pátios das concessionárias, ainda que não se mostre uma prática rotineira.

Quando o imposto passou a ser monofásico, a fábrica perdeu a vantagem que o imposto em cadeia proporcionava, correspondente a uma economia de 4.65%, e começou a forçar as promoções para o estoque da concessionária de modo a deslocar o estoque para a Rede Autorizada. (Fernando, Diretor Comercial da Grande Bahia).

Quando a Montadora não possui no seu pátio um carro configurado segundo o gosto de um dado cliente, ela vai montar o veículo segundo as especificações deste. O consumidor então é

mandado para uma lista de espera que corresponde à espera do tempo de produção dos veículos customizados de mesmo modelo, de pedidos anteriores, mais o período de produção do produto de sua encomenda, mais o prazo de entrega na concessionária para revisão. Por este motivo, também os concessionários mantêm estoques, ainda que reduzidos, de carros vendidos pela internet. Na lista de espera, o período de produção mais o prazo de entrega na loja podem somar um mês, a depender do perfil do mercado naquele momento, sinalizando a necessidade de manutenção de estoques no pátio da concessionária para este tipo de produto com o fim de contrabalançar possíveis oscilações no mercado e evitar perdas no volume de vendas mensais.

(LISTA DE ESPERA) A montadora produz o que acha que vende, se a fábrica não tem no pátio *Web* uma determinada configuração de veículo o consumidor vai para a lista de espera. A lista de espera foi criada a um ano e meio atrás, foi uma adaptação no sistema. Antigamente, por exemplo, com um aumento no dia 31 e uma campanha válida até esta data, o consumidor não conseguiria comprar o carro ao preço anterior. Hoje o consumidor adquire o carro com o preço antigo e vai para a lista de espera. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

4.5 SERVIÇOS

Hoje, a venda de veículos novos, tomada isoladamente, não consegue mais gerar receita suficiente para sustentar a atividade operacional de uma concessão. A redução da margem esperada de lucros deste produto “empurrou” o concessionário para a promoção da formação de receitas através da reestruturação da oferta de serviços antigos, criação de serviços novos e desenvolvimento do setor de pós venda, considerado agora como estratégico para a sobrevivência da firma. Em razão destas alterações verificadas no mercado de automóveis, a GM tem fomentado na sua Rede o desenvolvimento dos setores de vendas de peças, acessórios, serviços financeiros, veículos usados e prestação de serviços de pós venda de modo a cobrir o custo com a operação da firma e ainda gerar lucro. Esta política, chamada de “cobertura fixa”, tira o ônus da manutenção da empresa exclusivamente do setor de veículos novos.

(COBERTURA FIXA) Hoje a venda de novos corresponde a mais ou menos 50% do nosso faturamento anual, o carro usado é também um grande filão que vem agregado ao carro novo. O pós venda e a venda de peças é, hoje, o que segura a concessionária, é o que a fábrica chama de Cobertura Fixa. Cobertura fixa é a busca para que os setores de peças e serviços paguem a despesa operacional da firma,

ficando a parte de vendas de veículos novos com o fim de gerar lucro. Hoje a cobertura fixa média nacional do concessionário chevrolet está na faixa de 75, 76%, sendo 100% o nível ideal. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

Uma cobertura fixa de 100% ou mais por mês não significa que a concessionária prescindir da manutenção e aumento do volume de venda de novos. Neste negócio as receitas são geradas em uma cadeia que requer escala na venda deste bem que, ainda que deslocado da categoria de produto de maior lucratividade, continua sendo o principal produto gerador de todos os outros serviços na firma. A venda de uma unidade nova é o ponto inicial para a geração de tantos outros negócios através da oferta agregada de serviços ao carro.

(DESLOCAMENTO DA VENDA DE NOVOS COMO PRINCIPAL PRODUTO)

A venda de serviços novos sempre será o nosso principal produto porque é o produto gerador de todos os outros produtos que nós temos. Nós vendemos serviços, nós vendemos acessórios, nós vendemos produtos de empresas terceirizadas, nós temos um setor muito atuante de semi novos, e o pós venda. Mas, só temos isso tudo porque, ganhando dinheiro ou não ganhando dinheiro, nós somos um concessionário autorizado e vendemos carro zero Km. O carro novo não é o principal produto pra ganhar dinheiro mas é o principal produto de qualquer concessionário. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

Hoje o sistema de serviços de pós venda é considerado estratégico para a sobrevivência da empresa no segmento. É através deste setor que os entrevistados acreditam estar a maior fonte geradora de receitas e lucros num futuro próximo, além de ser o setor mais adequado para fomentar a fidelização de clientes. Contudo, este sistema, em geral, está dando seus primeiros passos, o que significa dizer que o pós vendas não é feito nas empresas estudadas através do gerenciamento do ciclo de vida do automóvel, exceção feita à Grande Bahia. O gerenciamento do período de vida útil do veículo nas demais concessionárias, segundo as características de manutenção, troca de peças e prazo para a compra de um novo veículo, é realizado em um espaço de tempo relativamente curto, compreendendo em geral tão somente a primeira e segunda revisão do carro, após o qual é cessado este processo. A tarefa de gerenciar a vida do veículo após este prazo é sobremaneira dificultado pela ainda vigente crença da maior parte dos consumidores em acreditar que as Autorizadas tem a prática de empurrar serviços não necessários e ofertar peças e serviços considerados demasiadamente caros.

(PÓS VENDA COMO ÁREA ESTRATÉGICA) Hoje a parte de pós vendas é considerada estratégica porque é o que vai segurar a cobertura fixa da empresa. A fábrica estimula a cobertura fixa e ela tem que chegar a 100%. Peças e serviços tem que pagar toda a parte operacional da firma. A parte de veículos e os agregados do veículo seriam a receita, o lucro da empresa. A cobertura fixa tem que pagar e gerar lucro. A média nacional da GM hoje é de 77%, aqui nós temos uma faixa de 76 a

79%. Nosso objetivo é, logicamente, chegar a 100%. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(GERENCIAMENTO DO CICLO DE VIDA DO AUTOMÓVEL) Ainda não. Nós fazemos alguns agendamentos, previsões. O gerenciamento do ciclo de vida do automóvel ainda está engatinhando, é mais para a primeira revisão, daí em diante o setor de pós venda não tem muito acompanhamento não, ainda não. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

A GM adota uma política chamada de “índice de satisfação do cliente” para medir o quanto do contentamento do consumidor frente ao concessionário de modo a qualificar cada concessão em um padrão de qualidade que é divulgado para o consumidor. Através deste sistema o consumidor tem a informação de qual empresa oferta o melhor serviço, significando que ele pode direcionar a sua procura para uma loja previamente estabelecida que poderá melhor atender às suas exigências de consumo. Assim sendo, é notada a elevada preocupação da Rede com a implantação de políticas de qualidade total e fidelização de clientes, procurando interligar os diversos setores de modo a ofertar o melhor serviço possível. Em Salvador, somente a Grande Bahia detém o índice máximo de qualificação oferecido pela GM, não obstante é a empresa que possui a maior parcela de mercado no Estado, em torno 40%.

(ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE) Sobre a parte de qualidade total a fábrica tem uma coisa que chama “índice de satisfação do cliente”. A montadora faz uma pesquisa com o cliente depois de trinta dias da compra do carro. O consumidor responde um questionário a respeito do que ele achou do carro, do que ele achou do atendimento, do que ele achou da explicação técnica do carro, se o carro foi entregue limpo, se o carro foi entregue sujo. Nisso é contado uma pontuação para cada concessionária. Isso é feito quando ele compra um carro novo e também é feito quando ele faz a primeira garantia do carro. Se deu algum problema em tal peça, com 30 dias ele recebe a pesquisa também. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(QUALIDADE TOTAL E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES) Além da própria concessionária fazer essa parte, nós temos, nesse ponto, um suporte muito grande da fábrica. Nós temos uma assessoria chamada TEC (Total Entusiasmo do Cliente), bancada pela montadora. O maior suporte que nós temos vem da própria montadora, por outro lado, nós também, eventualmente, temos consultoria. Agora mesmo vamos iniciar um processo com uma consultoria, durante um ano, para fidelização de clientes. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

4.6 CONSOLIDAÇÃO

A GM vem estimulando no Brasil todo o processo de consolidação do capital em sua Rede Autorizada de Automóveis. Atualmente a Montadora adota uma política que conduz à permanência de um menor número de concessionários consoantes com as novas exigências estabelecidas para o segmento. O maior expoente nacional deste processo é o Estado de São Paulo, no qual diversas concessionárias foram fechadas pela GM ou foram absorvidas por grandes grupos ou se fundiram com determinados outros. A tendência futura aponta para a permanência apenas de grandes grupos regionais e até nacionais capazes de se apropriar de parcelas médias de mercado acima de 30, 40%.

(CONSOLIDAÇÃO DO CAPITAL) Em São Paulo e na grande SP, o ABC, existiam 44 concessionárias *Chevrolet*. Dessas 44, deve haver, hoje, somente uns 17, 18 grupos, porque uns foram absorvendo outros. Em geral, estes grupos possuem uma matriz e mais dois ou três *showrooms*, contados como se fossem uma outra concessionária. Existia aquela concessionária que vendia 60, 70 carros em SP e foi absorvida por aquela que vendia 300, 200. Aquela de 60 carros não tem como brigar com a de 300 carros. Não é que a de 300 compre mais barato do que a de 60, mas é uma escala. Se você vende 300 você tem mais fluxo de oficina, de cliente, de financiamento, de seguro, de emplacamento, ou seja, uma série de coisas que agregam valor ao carro e que incidem em escala. O *showroom* não é uma revenda completa, é uma concessionária que só atende a venda de veículos e serviços rápidos. Quando o cliente quer fazer um serviço maior tem que ir à matriz. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

Em Salvador o processo de consolidação no segmento ainda não é verificado. Pelo contrário, há poucos meses ocorreu um evento que vai na contramão deste modelo. A FRUTOSDIAS e a RETIRAUTO formavam um único grupo que acabou, o capital foi separado e as duas empresas concorrem hoje no mesmo mercado. Contudo, a divisão deste grupo não as torna necessariamente passíveis de virem a ser adquiridas por alguma das concorrentes. As concessões da GM que atuam no mercado de Salvador apresentam-se sólidas e com um montante de capitais equivalentes, característica que faz remota a probabilidade de absorção de qualquer das firmas por uma ou outra empresa atuante no Estado, salvo a possibilidade de compra de uma das cinco firmas por algum grande grupo exógeno, brasileiro ou estrangeiro.

(CONSOLIDAÇÃO DO CAPITAL) A FRUTOSDIAS e a RETIRAUTO era um grupo só e se separou, eram duas concessionárias em Salvador e uma em Feira de Santana, cada um ficou com um pedaço e pronto. Em Salvador, ainda não existe uma grande absorver uma menor, fusão também não. Eu sei que a Grande Bahia absorveu algumas no interior, absorveu uma em Conquista, uma em Jequié, uma em

Guanambí, mas são coisas pequenas, Guanambí vende 8 carros, Jequié talvez venda seus 12, 13 carros. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(CONSOLIDAÇÃO DO CAPITAL) Em Salvador, falando de GM, eu acho difícil acontecer porque as cinco concessionárias GM de Salvador são sólidas e não tem como uma absorver a outra, é muito difícil. O capital é equiparado e se a concessionária está trabalhando bem, talvez uma não tenha condição de absorver a outra, talvez pelo valor do negócio. Para você fazer uma operação dessa daí, por exemplo, comprar a TRATOCAR: A TRATOCAR tem 17.000 m² instalados, o metro quadrado nessa região vale 350,00 reais mais ou menos, então de terreno você bota 5 milhões, mais a construção você bota de 2,5 a 3 milhões, então você bota aí 8 milhões, pra um concessionário tirar 8 milhões do negócio dele e botar é difícil. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

Relativo a factibilidade de fusão entre empresas concessionárias GM entre si ou com concessões de outras bandeiras, nenhum dos entrevistados manifestaram existência de interesse das firmas quanto a este tipo de empreendimento.

(FUSÃO) Fusão no momento não é viável. Por exemplo: a tratocar está bem localizada aqui. Eu não vejo necessidade de botar um outro ponto, talvez eu botasse um *showroom* na Manoel Dias, que eu acho um lugar bom para botar, mas eu me juntar com outro, me juntar por exemplo com a FRUTOSDIAS lá embaixo, eu não tenho interesse de juntar com a FRUTOSDIAS porque a FRUTOSDIAS está em um lugar que é contra mão, é no comércio, o comércio hoje vai cair, existe a revitalização que vai ser feita, mas vai só até as docas e não vai mais para lá. Então, a tendência daquele lugar é morrer, desativar daqui a 4, 5 anos e vir para cá. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

4.7 O PRESENTE

Atualmente podemos verificar, no âmbito da Rede Autorizada GM de Salvador, uma mudança significativa no modelo de negócios que tradicionalmente sustentava o custo operacional da firma quase que exclusivamente com os lucros provindos das vendas de novos, deixando à margem todos os demais setores. A receita gerada pelos departamentos de peças e serviços, somados à prestação de serviços comissionados como venda de acessórios e seguros, correspondem a uma cobertura fixa média nacional de 75% na Rede GM.

(NOVO FOCO) No passado você tinha uma margem considerável num carro novo. Então no carro novo você ganhava demais e a parte de peças e serviços você deixava meio largado, meio à vista grossa. Hoje não, hoje já que você está ganhando menos num carro novo, você tem que apurar mais o departamento de peças, oficina, a parte de veículos usados, o emplacamento, a parte operacional de financiamento. Tudo isso aí agrega no carro, então, hoje por exemplo, a margem líquida de um Celta é bastante reduzida. A 4, 5 anos atrás, a venda de carros novos

representava 80, 90%, hoje representa cerca de 50%. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(SERVIÇOS) Muitos. Corretora de seguros de um modo geral. São serviços novos, só que a gente sempre vendeu, só que hoje tem uma dimensão muito maior, está acabando a crença de que peças na concessionária é 3 vezes o preço, e era 3 vezes o preço. Hoje nós temos preços competitivos com qualquer loja de rua e com a garantia da própria concessionária, peças é um setor que tem sido incrementado por toda a rede. Tem esses serviços terceirizados que rentabilizam bastante o concessionário. Película, impermeabilização, polimentos, enfim, que são disponibilizados aí na recepção. Depois do comprometimento quase que total da margem do veículo novo, hoje o concessionário se preocupa em ganhar com emplacamento, serviço do despachante. Nunca nós nos preocupamos em saber quanto o despachante ganhava, se a comissão dele era 100 reais era 100 reais, agora não é mais assim, se é 100 reais é X dele e Y do concessionário. Em tudo que se comercializa aqui dentro hoje, se foca no lucro pra poder, no bolo, ganhar alguma coisa. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

(SERVIÇOS) Hoje, por exemplo, vou dizer o que a gente oferece hoje. A gente não tinha aqui “serviço rápido”. Serviço rápido é uma troca de óleo, uma troca de filtro, uma troca de pastilha. Em alguns desses serviços, troca de óleo por exemplo, se o concessionário trocar em mais de 25 minutos o cliente não paga nada, é de graça. Nós não pintávamos no passado com estufa, nós não tínhamos a qualidade de uma montadora. Hoje eu pinto quase igual a uma montadora porque eu tenho estufa, eu tenho lixa a seco, você tem hoje solda “mig”, que não é aquela solda que o cara queima, que passa três, quatro meses e carro começa a brotar. Você tem hoje um leva e trás, o cara vem trazer o carro dele de manhã, eu tenho uma VAN disponível pra levar ele, não digo até a porta da casa dele, mas num ponto estratégico que fique próximo do trabalho dele, que fique próximo da casa dele, que ele possa se locomover mais fácil. Temos a área toda informatizada, temos telemarketing. Fizemos isso de um ano para cá, uma mudança assim bem radical, e já começamos a colher o fruto. Você não faz um negócio desse agora e tem um resultado com 30, 40, 50 dias. Nós começamos a fazer isso no primeiro semestre e viemos colher o fruto no final do ano, final de novembro para dezembro. E o resultado veio agora, a venda de peças melhorou, a nossa oficina melhorou, o índice de satisfação da GM melhorou, então está em uma curva ascendente. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

(SERVIÇOS) Hoje a FRUTOSDIAS, se o cliente quiser, faz a primeira revisão, a revisão de 15 mil, na residência do cliente. Nenhuma concessionária faz isso em Salvador. Eu tenho hoje, reboque 24 hs dentro da região metropolitana, o cliente precisou dos nossos serviços, não importa a hora, eu estou atendendo ele. Se o carro dele quebrou eu tenho assistência 24 hs. A gente tem, agora nesse ano de 2004, várias novidades para lançar no mercado. Só em você dar a comodidade de o cliente não precisar tirar o carro e trazer na concessionária para revisar, e efetivar a revisão com todo o recurso técnico, é uma grande novidade e reflete a preocupação que nós temos com nossos clientes. (Edgard Jr, Gerente de Vendas da FRUTOSDIAS).

(SERVIÇOS) Hoje eu ofereço a multi-marca, serviço novo que consiste em fazer pintura e chaparia de outros modelo. A tendência é criar mais ainda em outros serviços, como banco de couro, posto de lavagem e serviço rápido - troca de óleo, regulagem de farol, alinhamento. Agora mesmo vou criar o serviço da *Texaco* que é a troca de óleo rápido, você troca o óleo e não leva nem 10 minutos. Se fosse há 10 anos atrás eu não estaria tendo essas idéias, e daqui há dois anos, se você vier aqui ou em outra concessionária, você vai ver tudo diferente, a tendência daqui para a frente é melhorar. (Helton do Amor Santos, Diretor Comercial da Itapoá).

4.8 TENDÊNCIA FUTURA

Segundo as respostas dos entrevistados, o futuro parece indicar um número reduzido de concessionários GM atuando em uma mesma região. As empresas que sobreviverem às mudanças no segmento e ao processo de consolidação do capital, comporão grandes grupos sólidos com capitais equiparados e detentores de grande parcela do mercado em sua área de atuação. Seriam centros de compras de bens e serviços multimarcas, firmas capazes de oferecer gamas cada vez maiores de serviços agregados ao veículo.

(FUTURO) Eu acredito que as concessionárias que ficarem trabalhando vão ser concessionárias maiores e com multimarcas para pós vendas, peças e serviços, e inclusive em vendas também, para diminuir um pouco o impacto da concorrência. Quando você vende mais do que só GM você minimiza esse impacto. Eu acho que há uma tendência em fortalecimento do concessionário com essa saída da multimarca. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

(FUTURO) a concessionária está se transformando como uma padaria, antigamente chamava padaria, hoje é *delicatessen*, um mini mercadinho. Antigamente você ia na padaria comprar só o pão e o leite, hoje você vai na padaria e compra de tudo. Você vê que tem concessionária hoje, não em Salvador, que vende moto e que futuramente vai vender barco, futuramente você vai chegar numa concessionária e vai ter até *boutique* de roupa, ingresso para show, você vai fazer um mini supermercado dentro da sua concessionária. No Maranhão tem uma concessionária GM que tem, já faz dois anos, um cinema para 40, 50 pessoas colado ao pós venda, o cliente deixa o carro lá e vai assistir um filme. (Helton do Amor Santos, Diretor Comercial da Itapoá).

5 CONCLUSÃO

A difusão industrial do chamado paradigma das tecnologias da informação permitiu à indústria automobilística reverter o modelo de produção em massa para o modelo da produção “enxuta”, do produto customizado “puxado” pela demanda real. Fatores que refletem as atuais economias de velocidades que, somadas à maturação do mercado automobilístico com elevada concorrência e ao aumento do poder do consumidor gerado pela internet, impõem novos desafios para a indústria e conseqüentemente para o segmento varejista de automóveis novos.

O novo complexo industrial da GM, implantado no Município de Gravataí – RS, significa a materialização dos novos conceitos de produção e organização industrial do setor de automóveis. As novas políticas de comercialização, marketing, distribuição e vendas derivadas da realização do projeto Arara Azul colocaram um novo paradigma para a Rede Autorizada de Automóveis da GM no Brasil. Porém, a introdução do comércio através da internet neste segmento significou uma certa transformação do modelo de negócios tradicionais dos concessionários de automóveis. Em termos do produto online, a Rede não mais trabalha com atribuições de volume de vendas, comprando cotas dos estoques da Montadora para vender no varejo ao consumidor final, formando o seu próprio preço para o carro em estoque, dadas as características locais do mercado. Atualmente, com a venda online, a transação é feita da Montadora para o consumidor com o intermediário da concessionária. A Montadora determina o preço do produto no *site* e paga uma comissão para o concessionário fazer a revisão e entrega do produto. A compra online é feita quase que totalmente via concessionário. As negociações com o consumidor que implicam em benefícios de preço para o mesmo são debitadas da margem bruta de comissionamento do concessionário, 7,3% sobre o valor do produto. Contudo a redução das margens esperadas de lucros com a venda do carro novo são em parte amenizadas pela redução dos custos com estoque, sendo que a receita obtida com a comercialização do produto online pode ser tomada como satisfatória no que concerne a manutenção das atividades operacionais, a venda de carros novos ainda representa cerca de 50% das receitas da firma.

A Montadora não mais pratica a política de “empurrar estoque” para os pátios da Rede através de atribuições de vendas. Hoje a GMB adota uma política que fatura para a Rede os

automóveis ociosos no pátio da Montadora concedendo um bônus sobre o valor do produto que permite igualar o preço no pátio do concessionário com o preço do carro no *site* da Fábrica. Esta política não se processa em caráter de imposição de cotas para a Rede, sendo-lhes facultado o direito de cancelamento da operação.

O processo, estimulado pela Montadora, de consolidação do capital no segmento varejista de carros novos, parece, segundo os entrevistados, não fazer parte da realidade da Rede Autorizada de Salvador. Todos os entrevistados descartaram a hipótese de um processo de fusão.

O futuro parece indicar a permanência no mercado mundial de automóveis, apenas, de grandes grupos consolidados capazes de: 1- se adaptar às transformações que acompanham tanto a indústria quanto o mercado de automóveis e; 2- de ofertar gamas cada vez maiores de serviços que agregam valor ao automóvel; 3- atender às características variáveis de exigências de consumo dando qualidade à experiência de compra de modo a fomentar a fidelização do cliente à empresa e não apenas à marca.

A hipótese estabelecida para o estudo do processo de mudanças na Rede Autorizada GM foi confirmada pelos entrevistados⁴. A venda de automóveis novos, segundo os entrevistados, não é mais o principal produto em termos de lucratividade, porém continua sendo o principal produto gerador de todos os outros serviços oferecido pela Rede. A prestação de serviços de pós venda é considerado como setor estratégico para a firma, tomado como o meio mais eficiente para fidelizar o consumidor. Todavia este sistema ainda não é plenamente realizado através do ciclo de vida do automóvel. Não obstante a importância dada ao pós venda, os departamentos de carros usados, peças e oficina, acessórios e serviços financeiros também passaram por uma significativa reestruturação com o fim de fomentar a criação de receita suficiente para atingir o índice de cobertura fixa determinado pela montadora, de modo a cobrir os custos de sua atividade operacional e se possível gerar lucro.

Por fim, a presente monografia conclui que da difusão das novas tecnologias da informação na produção industrial da GMB, especificamente do comércio eletrônico através do segmento B2C, não foi confirmada a perspectiva, encontrada em grande parte do corpo teórico

⁴ Hipótese: A Rede Autorizada não tem mais na venda de carros novos o seu principal produto, direcionando o seu foco para a prestação de serviços de pós vendas.

analisado, de perda de espaço da Rede Autorizada de Automóveis na cadeia de valor da Indústria Automobilística. Pelo contrário, a consolidação das vendas pela internet não significou que as concessionárias passariam de vendedoras a entregadoras de carros orientando o seu negócio basicamente para a prestação de serviços de pós venda. As empresas adaptaram-se ao novo modelo de vendas fazendo com que a experiência de consumo fosse mais vantajosa na concessionária do que no *site* da Montadora, atraindo o consumidor. As mudanças mais significativas realizaram-se mais pela redução das margens de lucro esperadas da venda de carros novos do que pela implantação do novo sistema de vendas, considerado pela Rede como uma nova ferramenta de vendas capaz de promover um diferencial competitivo adequado a alçar a GM à primeira colocação no mercado de automóveis brasileiro ainda em 2004, elevando assim o seu volume de vendas frente as demais bandeiras de modo a aumentar o seu *market share*.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Paulo Henrique. Futuro do Marketing de Distribuição na Indústria Automobilística. **Nexos Econômicos**, Salvador, v.2, n.1, p. 145-151, out. 2000.

ARBEX, Gabriela Gutierrez. Logística pode levar à fidelização de clientes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 abr. 2000.

ARBEX, Gabriela Gutierrez. Internet promove modernização do EDI. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 18 jul.2000.

A CONCESSIONÁRIA enxuta. **SHOWROOM**, Salvador, ASSOBRV, Set. 2001.

A VOLKSWAGEM apresenta seu megaprojeto. **SHOWROOM**, Salvador, ASSOBRV, Mar. 2002.

BAPTISTA, M. **A abordagem neo-schumpeteriana: desdobramentos normativos e implicações para a política industrial.** 1997. Tese (Doutorado em Economia) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Estadual de Campinas, Campinas, 1997.

CAETANO, José R. Marcha engatada: as pressões das montadoras e a Web começam a mudar o varejo de automóveis no Brasil. **EXAME**, São Paulo, 09 fev. 2000.

CHRISTOPHER, Martin. **O Marketing da Logística** – otimizando processos para aproximar fornecedores e clientes. São Paulo: Futura, 1999.

CORAZZA, Mariane. Venda de veículos pela Web prospera na América Latina. **EXAME**, São Paulo, 01mar. 2002.

COUTINHO, L. G. A terceira Revolução Industrial e Tecnológica: As Grandes Tendências de Mudança. **Economia & Sociedade**, Campinas, n.1, p. 69-87, ago. 1992.

CRESPI, Darcio. Não morreu, mas mudou de rumo. **EXAME**, São Paulo, 11fev. 1998.

ECO, Umberto. **Como se faz uma tese.** São Paulo: Perspectiva, 1993.

GM cancela parceria com lojas para venda de carros na Internet. **EXAME**, São Paulo, 18 dez. 2001.

FERREIRA, Fátima; LEMOS, Mauro Borges. **A Nova Configuração Geográfica da Indústria Automobilística no Brasil**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

FURTADO, José Maria. O sucessor. **EXAME**, São Paulo, 06 abr. 2002.

FURTADO, José Maria. Corrida de obstáculos. **EXAME**, São Paulo, 07 mar. 2001.

HESSEL, Rosana; VILARDAGA, Vicente. Grande reviravolta no varejo de automóveis. **Gazeta Mercantil**, Salvador, 22 jun. 2000.

HESSEL, Rosana. Carros movimentam 55% das vendas da Web. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 09 jan. 2002.

KELLY, Kevin. **Novas regras para uma nova economia: 10 estratégias radicais para um mundo interconectado**. Rio de Janeiro: Objetiva, 1999.

LANCELLOTT, Dado. A construção de marcas digitais. **EXAME**, São Paulo, 06 dez. 2001.

LASTRES, H. M. M; FERRAZ, J. C. Economia da Informação, do Conhecimento e do Aprendizado. In: LASTRE; ALBALGI. **Informação e globalização na era do conhecimento**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LIGUORI, Márcia da S; PASSOS, Maria R.; HORA, Pablo. **Serviços no Setor Automobilístico: elemento chave na decisão de compra e na sobrevivência das concessionárias**. No prelo.

LIGUORI, Márcia da S. **Processos de decisão de compra no segmento de carros populares**. Salvador, 2000, 69p (Relatório final PIBIC) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador: 2000.

LIGUORI, Márcia da S. **Processos de decisão de compra no segmento de carros populares**. Salvador, 2000, 47p (Relatório final PIBIC) – Faculdade de Ciências Econômicas, UFBA, Salvador: 2001.

LIGUORI, Márcia da S.; MESQUITA, Ana Cleusa S. A fábrica vista pelo consumidor. **Gazeta Mercantil**, Salvador, 11 out. 2001.

MELO, Paulo Roberto de Sousa. **Complexo Eletrônico: Diagnóstico e Perspectivas**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

MUNARI, Carmen. Volkswagen faz aposta realista em vendas pela internet. **EXAME**, São Paulo, 10 abr. 2002.

NAIDITCH, Suzana. A cidade da GM. **EXAME**, São Paulo, 14 jun. 2000.

NAIDITCH, Suzana. Inovação é o nome do jogo. **EXAME**, São Paulo, 19 set. 2001.

OLIVEIRA, Lídice. O medo do *e-commerce*. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 22 ago. 2000.

PEREZ, Luís. Internet dá mais poder ao consumidor. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 27 Ago. 2000.

POSSAS, Mário L. **Estrutura de Mercado em Oligopólio**. São Paulo: Hucitec, 1985.

RAMOS, Rômulo Braga. **Perspectivas do uso da Internet como Canal de Comercialização de Bens e Serviços no Brasil**. 1999. Monografia (Graduação) - Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 1999.

REBOUÇAS, Lúcia. Para Além da Arara Azul. **EXAME**, São Paulo, nov. 2000.

REBOUÇAS, Lúcia. Baila comigo. **EXAME**, São Paulo, nov. 2000.

RIBAS, Sílvio. Montadoras estreitam laços com os clientes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 jul. 2000.

SANTOS, Ângela. **Reestruturação da Indústria Automobilística na América do Sul**. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

SANTOS, Ângela; GONÇALVES, João Renildo. **Evolução do Comércio Exterior do Complexo Automotivo.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

SANTOS, Ângela; PINHÃO, Caio. **Investimentos do Complexo Automotivo: Atuação do BNDES.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

SANTOS, Ângela; PINHÃO, Caio. **Pólos Automotivos Brasileiros.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

SANTOS, Ângela. **Complexo Automotivo.** Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/publicacoes/catalogo/setorial.asp>>. Acesso em: 22 jul. 2002.

SCHUMPETER, J. **Capitalismo, Socialismo e Democracia.** Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1943.

SHAPIRO, C.; VARIAN, H. **A Economia da Informação: como os princípios econômicos se aplicam à era da Internet.** Rio de Janeiro. Editora Campos, 1999.

SILVA, Elaine F. Norberto. Comportamento do Consumidor: processos de decisão de compra de carros populares. **Nexos Econômicos**, Salvador, v.2, n.1, p. 155-169, out. 2000.

SOUZA, César. A era da convergência. **EXAME**, São Paulo, 29 nov. 2000.

SOLOMOM, Décio Vieira. **Como fazer uma monografia.** São Paulo: Martins Fontes, 1991.

STALK, Jr. George; HOUT, Thomas M. **Competindo contra o tempo** – como as empresas que agem com maior rapidez maximizam qualidade, inovação e satisfação do cliente. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

STEINDL, J. **Maturidade e Estagnação no Capitalismo Americano.** São Paulo: Abril Cultural, 1983.

TIGRE, Paulo Bastos. **E-commerce: o modelo competitivo na internet**. São Paulo: Plano Editorial, 2000.

VASSALLO, Cláudia. O futuro mora aqui. **EXAME**, São Paulo, 21 fev. 2001.

VILARDAGA, Vicente. Comercialização de carro supera expectativa. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 30 nov. 2000.

VILARDAGA, Vicente. A caminho do carro sob encomenda. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 mai. 2000.

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

APÊNDICES

REDE AUTORIZADA GM EM SALVADOR-BA.**FRUTOSDIAS.**

AV. FREDERICO PONTES, 180
Água de Meninos - Salvador / BA
Tel: (71) 326-8700
Fax:(71) 326-8774
email:veiculos@frutosdias.com.br

GRANDE BAHIA.

AV. LUIZ VIANA FILHO, 400
Pernambues - Salvador / BA
Tel: (71) 206-4000
Fax:(71) 206-4000
email:grandebahia@grandebahia.com.br

ITAPOAN.

AV. LUIZ VIANA FILHO, S/N
São Cristóvão - Salvador / BA
Tel: (71) 285-8000
Fax:(71) 375-9824
email:contato@itapoanveiculos.com.br

RETIRAUTO.

AV. BARROS REIS, 1667
Retiro - Salvador / BA
Tel: (71) 258-8080
Fax:(71) 258-8065
email:retirauto@zaz.com.br

TRATOCAR.

AV. ANTONIO CARLOS MAGALHÃES S/N
Brotas - Salvador / BA
Tel: (71) 480-8888
Fax:(71) 480-8873
email:tratocar@svn.com.br

ROTEIRO DE ENTREVISTAS - PESQUISA CONCESSIONÁRIAS 2004

Empresa	
Entrevistado	
Cargo/ Função	
Telefone	
e-mail	

Roteiro elaborado a partir das transformações ocorridas na estrutura organizacional da rede autorizada de automóveis GM derivadas dos novos conceitos de produção e distribuição de carros novos, cujo produto é o Celta, vinculados ao uso comercial da internet pela GMB.

Parte I

1. Quais as condutas adotadas pela concessionária de modo a adequar-se às mudanças impostas pelas modificações do mercado?
2. As condutas adotadas para a adaptação da concessionária às mudanças no segmento são estabelecidas a partir de políticas determinadas pela montadora?
3. Estas políticas estabelecem uma homogeneização entre os concessionários da rede ou permite a diferenciação?
4. Como a empresa esta incorporando a internet em suas atividades?
5. Quais os setores da firma que passaram e ou passarão por maiores mudanças adaptativas?
6. Hoje, qual o setor da firma é considerado estratégico para a sobrevivência da mesma no mercado? E no futuro?
7. A sobrevivência de uma concessionária originada segundo os padrões organizacionais tradicionais da indústria automobilística está vinculada a que fatores?
8. Nos U.S.A. verifica-se, estimulado pelas montadoras, um processo de consolidação do capital entre as concessionárias de automóveis através de fusões e aquisições. No Brasil já encontramos o mesmo fenômeno?
9. Qual o futuro das concessionárias GM e como será a concessionária derivada deste processo de mudança?

parte II

Comércio eletrônico

1. O que mudou na empresa a partir do comércio eletrônico?

2. As dificuldades impostas pela adaptação a utilização comercial da internet já foram superadas?
3. Qual a visão da empresa com relação as políticas on-line de vendas de automóveis novos da Montadora diretamente ao consumidor, sem o intermédio das concessionárias?
4. Para a concessionária, os lucros gerados com o sistema de vendas on-line da montadora são considerados satisfatórios no que concerne a manutenção de sua atividade operacional?
5. Se o futuro consolidar as vendas diretas pela internet, qual seria o papel da concessionária? Ela de fato perderia espaço na cadeia de valor da indústria automobilística?
6. A empresa concorda com a hipótese de que a Rede Autorizada não tem mais na venda de carros novos o seu principal produto, direcionando o seu foco para a prestação de serviços de pós-vendas, gerenciando o ciclo de vida o automóvel?
7. a implantação das políticas de vendas on-line de automóveis novos permite a produção “puxada” pela demanda real. No caso específico do Celta, houve uma transferência do ônus dos estoques deste produto para a Montadora ou esta ainda pratica o sistema de “empurrar” a produção pela cadeia produtiva?

Marketing

1. A empresa se ocupa com políticas de qualidade total e fidelização de clientes?
2. A empresa realiza o marketing de transação e/ou o marketing de relacionamento com o cliente? Qual das duas políticas é, hoje e no longo prazo, de maior relevância?

Serviços

1. Hoje, qual o setor mais importante para a firma, o de venda de automóveis novos ou o setor de serviços de pós-vendas? Qual dos dois será mais relevante no longo prazo?
2. Hoje, o setor de serviços pós-vendas é considerado como área estratégica da firma? Porque?
3. A prestação de serviços de pós vendas é realizada através do gerenciamento do ciclo de vida do automóvel?
4. Derivados das transformações ocorridas no segmento, quais serviços novos são oferecidos pela concessionária?

ORDENAMENTO DOS ORIGINAIS DAS CITAÇÕES DO CAPÍTULO 4

1. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 28.

(MUDANÇAS NOS DEPARTAMENTOS) Acho que o setor de vendas principalmente, e no setor administrativo também ocorre um volume grande de trabalho pra eles. No setor de vendas por conta de todo o processo de comercialização, e no setor administrativo porque essa venda *Web* é na verdade internamente...ela gera uma série de processos e controles administrativos internos pra nós. Quando eu lhe faço um bônus na compra pra que você faça uma opção pelo nosso concessionário, isso tudo tem que ser processado porque na verdade o cliente deixa de pagar pra que o concessionário faça essa parte do pagamento do bolêto à GM porque o carro é todo pago a GM. Isso gera um processo de controles internos. Basicamente os dois setores são o de vendas e o de administração. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

2. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 28.

(ADAPTAÇÕES) Em termos de pessoal houve um investimento em treinamento da própria fábrica e também dentro de cada concessionário. Foi criado um socorro de apoio, que nós chamamos de *Web Center*, dentro de cada concessionário onde existe uma pessoa, um especialista, vamos dizer assim, pra dar tramite a esses processos de compra via *Web*. Investimento de maquinário e atualização de pessoal. E ainda estamos em fase de adaptação embora o processo já esteja implantado desde de lançado o Celta, ainda estamos em processo de adaptação constante porque são novos veículos que vão sendo inclusos aí no site, estamos sempre treinando e a fábrica também, e aos poucos estamos nos adaptando. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

3. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 29.

(HOMOGENEIZAÇÃO) A princípio deveria ser igual pra todo mundo, o *site* ta aberto, a tabela é a mesma, a disponibilidade de modelo, de cores e opcionais é a mesma pra toda Rede, porém, dentro da criatividade de cada concessionária e da sua política de vendas, cada uma vai criando, sim, diferenciações em termos de prazo, de facilidade de pagamento, de cortesias, enfim, promoções feitas aqui e ali pra que você seja o concessionário escolhido. Então, a condição é idêntica pra todos, inicialmente sim, mas o cliente, na compra, ele pode ter condições diferenciadas em concessionárias diferentes. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

4. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 29.

(HOMOGENEIZAÇÃO) Através da política da fábrica você não pode se diferenciar, mas na concessionária você pode ser diferente em termos de você ser agressivo em termos de marketing, você fazer publicidade, você ser mais rápido, você ter uma equipe bem treinada...você ter um departamento de pós vendas que atenda bem o cliente, você tem o departamento de semi novos, você tem o departamento que é onde você, o cliente chega pra aquela pessoa que é o gerente de negócios oferecer vários planos. O diferencial é esse, é o atendimento, então é onde você consegue ser diferente das outras concessionárias. (Helton do Amor Santos, Diretor Comercial da Itapoan).

5. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 30.

(LUCROS COM O CARRO WEB) a princípio, quando foi criado o percentual de comissionamento, foi visando apenas remunerar o concessionário pelo recebimento, preparação do veículo e entrega desse veículo, quando na verdade os serviços aumentaram muito. Você hoje remunera o vendedor, você faz todos os serviços de

preparação e entrega, e todo um investimento também em estrutura, em computadores, em treinamento de pessoal pra processar essa venda, e continuamos tendo os mesmos 7,3% brutos sobre o valor do veículo, sem comentarmos o pior aspecto pra nós que é o bônus que é concedido, o brinde, ou qualquer que seja que nós estejamos dando ao cliente naquele momento é sacrificado da nossa comissão, e antecipado também. Você paga à vista a GM ou faz o presente no momento da compra ao cliente, da a trava elétrica, o vidro elétrico ou o que seja, e a comissão de 7,3 vem em média com 45 dias depois, isso também compromete o capital da empresa. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

6. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 30.

(LUCROS COM O CARRO WEB) a margem, logicamente, de um carro da *Web* é menor que a de um carro de estoque, também os descontos são menores, tudo proporcional. Eu acho que a margem hoje da *Web* ta rodando na faixa de 7% mais ou menos. É razoável, não vamos dizer que seja alguma maravilha mais é razoável pra o que ta no mercado. Dá pra nós sustentarmos a nossa operação tranquilamente desde que você tenha uma escala. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

7. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a terceira citação da página 30.

(LUCROS COM O CARRO WEB) Sim. Nos casos da venda online nós temos uma comissão menor do que a comissão da venda varejo do nosso estoque. Só que temos outras vantagens, a principal é que como não temos o carro em nosso estoque nós não temos o custo estoque, que é uma diferença, compensa porque não temos estes custos, então é satisfatório. (Fernando, Diretor Comercial da Grande Bahia).

8. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a quarta citação da página 30.

(COMÉRCIO ELETRÔNICO) A princípio quando a GM anunciou pra gente que ela iria fazer as vendas via internet nós do setor de vendas chegamos a nos apavorar, a achar que nós havíamos perdido completamente a razão de existir dentro da empresa quando na verdade a coisa não funcionou bem assim na prática. Mudar mudou muita coisa dentro da empresa, posturas frente a implantação do comércio eletrônico, mas mudou menos do que agente esperava porque como eu já lhe disse não aconteceu como parecia, o cliente ia só nos escolher pra levar o carro. Na verdade o cliente continuou querendo e gostando de vir ao concessionário pra pegar no carro, pra ver de perto, pra fazer *test drive*. Então, toda a estrutura de venda que existia na verdade só teve que ser melhorada e capacitada pra esse comércio eletrônico, mas as funções ficaram inalteradas porque justamente não aconteceu a compra em casa. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

9. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a quinta citação da página 30.

(VENDAS DIRETAS SEM O INTERMÉDIO DO CONCESSIONÁRIO) Olhe bem, essa questão aqui não existe, ela estimula pra que você venha até a concessionária comprar. Então ela não estimula que o cara compre de casa, se você quiser comprar de casa você pode comprar, mas é como eu te falei, na concessionária você ganha vantagem de uma algo mais que você pode conseguir. E o cliente hoje não é mais besta, ele sabe que se comprar em casa ele vai perder essas vantagens aqui do local. Então eu desconheço, vendi no começo talvez dois ou três carros e vendi uma Montana que chegou aqui e eu nem sabia que o carro tinha sido pedido, chegou aqui e disse que o cliente tal mandou entregar aqui, só isso. Então a fábrica estimula a venda pela internet local, pra o cara vir comprar aqui. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

10. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 31.

(VENDAS DIRETAS SEM O INTERMÉDIO DO CONCESSIONÁRIO) Na verdade a venda online tem o intermédio da concessionária, só é um meio novo de vendas. O cliente vem até a concessionária, faz o pedido do carro, nós enviamos para a GM via internet e aí o carro é faturado para o cliente. Nós fazemos a intermediação e nós recebemos uma comissão por isso. Então sempre há a participação da concessionária, não quer dizer que a venda via internet tira o concessionário do circuito, continua da mesma forma. (Fernando, Diretor Comercial da Grande Bahia).

11. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 31.

(VENDAS DIRETAS SEM O INTERMÉDIO DO CONCESSIONÁRIO) Desde quando agente começou a trabalhar com internet, de 2001 pra cá, eu só tive umas 3 ou 4 vendas em casa, porque se a pessoa fizer em casa não tem as vantagens. Se fizer aqui ele vai poder barganhar um desconto, um tapete, um emplacamento, e se ele tiver em casa ele vai pagar o boleto dele, os mil que eu tenho que pagar, depois vai pagar a diferença, não vai ter desconto nenhum, ele simplesmente vai escolher o local onde vai ser entregue o carro. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

12. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a terceira citação da página 31.

(PERDA DE ESPAÇO) Eu descordo que a venda de internet vá canibalizar as concessionárias, eu acho que ela veio pra somar e fortalecer, é mais um instrumento de vendas que agente tem. Eu descordo dessa pergunta, eu acho que é o inverso, a fábrica sempre vai depender de nós como nós vamos depender dela. Agente é o ponto de vendas da fábrica, então eu descordo. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

13. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a quarta citação da página 31.

(PERDA DE ESPAÇO) Em relação a perder espaço na cadeia de valor eu não creio, a não ser que mude a postura do cliente. Mas enquanto ele estiver nos visitando, nos utilizando e fazendo questão de comprar no concessionário não acredito que perca importância. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

14. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a citação da página 32.

(EMPURRAR A PRODUÇÃO PELA CADEIA PRODUTIVA) Tenho estoque porque a fábrica, no começo, todos os carros Web em geral não existia estoque de Celta, eu tinha 4, 5 no máximo, aí chegava o cliente que queria dar um carro de presente ou queria um carro agora. Por exemplo, é cíclico, chega no final do mês e a fábrica precisa fazer lucro, no Brasil todo, ela quer fechar praticamente em 1º. lugar. O que é que ela faz, ela pega os carros do estoque e dá uma equalização, dá um bônus que a diferença entre o estoque e a internet fica igual. Então, quando chega no final do mês, sobrou um resto de Web no pátio, sobrou os chamados “refugos”, refugos que eu falo são carros que ela montou e não vendeu, tipo assim, vermelho, branco, azul, sei lá, ou com muito opcional. Sobrou 700 carros por exemplo, e ela precisa fechar o número dela, fechar tanto no varejo quanto no atacado. Atacado é dela pra mim, e varejo é de mim para o público final, certo? Ela necessita que eu venda no final do mês e ela precisa vender. Só que o carro que sai de Gravataí, pra chegar no nordeste, leva 12 dias, 11 dias, 9 dias mais ou menos. Então o que é que ela faz, quando chega no dia 15, 16, 20, e a venda dela tá baixa e ela está com um bom estoque, o que é que ela faz, a diferença de um pro outro é 500 reais, ela dá um bonos de 500 reais pra o preço no estoque ficar igual ao da internet pra forçar agente a vender os carros do estoque. Mas ela não empurra Celta no estoque, agente pede o que quiser, se eu quiser ter 50 Celta no estoque, eu tenho 50 Celta no

estoque. Se eu não quiser nenhum Celta no estoque, eu não tenho nenhum Celta no estoque. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

15. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 33.

(EMPURRAR A PRODUÇÃO PELA CADEIA PRODUTIVA) Prática e muito com relação a todos os veículos *Web*. Neste momento, como exemplo, nós temos lista de espera na *Web*. O corsa sedan 1.0 por exemplo está chegando a dar 25, 30 dias de lista fora o período normal de produção de *Web* que é de 10, 12 dias. Derrepente daqui a dois meses as vendas diminuem, a lista se regularize, e você não precisa na verdade ter esse carro pra estoque, você quer ter 2 ou 3 carros deste pra o cliente, pra você ter uma vitrine e pra um cliente ou outro mais apressado que queira se submeter ao preço estoque e comprar. Quando você está nesse momento a GM derrepente lhe fatura 10 carros desse. Você tem o direito de devolver, se você não quiser você pode cancelar ao perceber o faturamento, dizer não mande ou ainda devolver na carreta ou até no próprio pátio, desceu sem sua ordem, carreta de volta pra São Paulo. Politicamente é péssimo pra o concessionário. Então na maioria das vezes do empurrmetro nós tentamos administrar isso da melhor forma possível, negociar uns pacotinhos, pegar o que a GM ta lá de encalhe, enfim, fazer uma proposição boa pra todo mundo. Mas a implantação da venda online não resolveu isso não porque quando não vende na *Web* a produção não para, os carros começam a se emplilhar no pátio *Web*, disponibilidade *Web*, e quando chega ao ponto de empilhar o pátio de GM não fica cheio, ela imediatamente enche o pátio de concessionária. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

16. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 33.

Para a montadora formar o preço pra a concessionária era muito custeio para a Montadora porque só no imposto em cadeia ela tinha uma economia de 4.65. Então pra ela igualar o preço ela tinha que sacrificar da margem dela 4.65. Então ficava difícil para ela nos carros da internet. Então ela fazia promoção para internet e ficava o estoque pela internet. Quando o imposto passou a ser monofásico, que ela perdeu essa vantagem que o imposto em cadeia proporcionava, que era uma economia de 4.65, ela começou a forçar as promoções para o estoque da concessionária. Então, pra igualar isso não é uma rotina, ela vai fazer promoções e deslocar o estoque para a Rede Autorizada. (Fernando, Diretor Comercial da Grande Bahia).

17. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 34.

(LISTA DE ESPERA) ela produz, faz um mix mais ou menos do que ela acha que vende e o que ela não tem no pátio você vai pra lista de espera. Essa lista de espera foi criada a um ano e meio atrás. Não existia essa lista de espera, foi uma adaptação que ela fez no sistema. Antigamente, por exemplo, tinha um aumento, dia 31 vai ter um aumento, então a campanha vai até o dia 31, aí você não conseguiu comprar o carro do jeito que você queria, você perdia o carro. hoje não, hoje em dia você comprou o carro e foi pra lista de espera, fatura o carro, se demorar um mês pra faturar o carro o carro vem com preço antigo daquele jeito que você comprou. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

18. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 34.

(COBERTURA FIXA) Hoje a venda de novos corresponde a mais ou menos 50% da nossa receita, faturamento anual. Mas o carro usado hoje é um grande filão também, que vem agregado ao carro novo. O pós venda hoje, tanto o pós venda quanto a venda de peça no balcão hoje, é o que segura a concessionária. Isso a fábrica chama de cobertura fixa. Cobertura fixa é, tipo assim, por exemplo, nós vendemos aqui entre peças e serviços mais ou menos 450.000,00 reais, 500.000,00 reais entre peças e serviços. Pra GM, o certo pra GM é que peças e serviços paguem a sua despesa operacional toda e a parte de veículos seja o seu lucro, isso é o que ela

estimula. Hoje a cobertura fixa média do concessionário *chevrolet*, hoje nacional, ta na faixa de 75, 76% mais ou menos... mas o ideal é 100%. Por exemplo, aqui agente tem uma cobertura fixa de 68% mais ou menos. Já na FIAT que também é nossa corresponde a 105%. Então peça e serviço lá paga e ainda sobra, se eu vender zero carro não dá prejuízo, é isso que realmente é o filão. E nós concessionários não visávamos isso no passado, hoje onde agente corre atrás é isso aí. Isso e veículos usados, veículos usados hoje é um grande filão. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

19. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 35.

(DESLOCAMENTO DA VENDA DE NOVOS COMO PRINCIPAL PRODUTO) Realmente, não que não seja o nosso principal produto, eu acho que sempre será a venda de veículos novos o principal produto porque é o produto gerador de todos os outros produtos que nós temos. Nós vendemos serviços, nós vendemos acessórios, nós vendemos produtos de empresas terceirizadas que estão trabalhando aqui com agente de impermeabilização de banco, colocação de banco de couro, enfim, nós temos um setor muito atuante de semi novos e o pós venda. Mas só temos isso tudo porque, ganhando dinheiro ou não ganhando dinheiro, nós somos um concessionário autorizado e vendemos carro zero Km...as vezes eu vendo um carro pra perder dinheiro no carro, as vezes o diretor pergunta você vendeu um carro e perdeu 250 reais que deu de prejuízo na unidade?. Eu digo, deu 250 reais de prejuízo mas eu recebi tanto de comissão no financiamento, porque existe um percentual que você pode ser comissionado no financiamento, eu fiz um seguro total nesse veículo para um período de financiamento de 3 anos com a comissão de y, eu vendi 2.500 reais de acessório e é um cliente que eu já conheço, que eu vou fidelizar na oficina que nos prometeu fazer serviço de revisão, ou seja, enfim, valeu a pena, você não perdeu dinheiro na verdade e se você se comportar bem neste processo todo você não vai vender aquilo só, talvez tenha que ser feito um sacrifício naquele momento pra conquistar aquele cliente. Mas eu não concordo, não é o principal produto pra ganhar dinheiro mas é o principal produto de qualquer concessionário. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

20. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 35.

(PÓS VENDA COMO ÁREA ESTRATÉGICA) Hoje a parte de pós vendas é considerada estratégica porque é o que vai segurar a cobertura fixa da empresa. Hoje, como eu te falei, a fábrica estimula a cobertura fixa e ela tem que chegar a 100%. Peças e serviços tem que pagar toda a parte operacional da firma. E a parte de veículos e os agregados do veículo seriam a receita, o lucro da empresa. A cobertura fixa tem que pagar e gerar lucro. A média nacional da GM hoje é de 77%. Aqui nós temos uma faixa de 76 a 79% girando hoje aqui. Nosso objetivo é logicamente chegar a 100. na FIAT, que agente tem FIAT também, hoje fica rodando entre 98 e 105% mais ou menos. Então, quanto mais você passe do 100% melhor. A idéia da Fábrica é que peças e serviços pague e logicamente tenha lucro além do só pagar, e os agregados do veículo sejam um *plus* a mais. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

21. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 36.

(GERENCIAMENTO DO CICLO DE VIDA DO AUTOMÓVEL) Ainda não. Nós fazemos alguns agendamentos, previsões, por exemplo, eu vendo um carro hoje e eu questiono quanto você roda por mês pra já passar pra pós venda mais ou menos quando vai pra próxima revisão de 15, pra que eu não perca, pra que a menina agende e lembre com quanto está, se já está perto, vamos agendar serviços com hora marcada, oferecer novos opcionais. Porque se você não faz esse trabalho o cara compra o carro na sua mão e pode fazer a revisão em outro concessionário e você é debitado desse valor. Ele emite uma nota, porque a revisão é gratuita pro cliente, mas quem paga é o concessionário vendedor. Então a nós nos interessa que todos os nossos clientes venham fazer aqui com agente e que a das outras também venham

pra que agente cobre delas. Mas esse gerenciamento do ciclo de vida do automóvel ainda está engatinhando. É mais pra primeira revisão porque é fácil, o vendedor pergunta você roda quanto? Eu rodo em torno de 3 mil KM por mês. Então em 4 meses ta de bom tamanho pra eu ta ligando pra lembrar que no próximo mês tem revisão. Mas daí em diante o setor de pós venda não tem muito acompanhamento não, ainda não. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

22. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 36.

(ÍNDICE DE SATISFAÇÃO DO CLIENTE) Sobre a parte de qualidade total a fábrica tem uma coisa que chama o “índice de satisfação do cliente”. Isso, ela faz uma pesquisa com o cliente depois de trinta dias que ele comprou o carro, que ele recebe, e ele responde o questionário a respeito do que ele achou do carro, do que ele achou do atendimento, do que ele achou da explicação técnica do carro, se o carro foi entregue limpo, se o carro foi entregue sujo. Nisso é contado uma pontuação para cada concessionária. Isso é feito quando ele compra um carro novo e também é feito também quando ele faz a primeira garantia do carro. se deu algum problema em tal peça, com 30 dias ele recebe a pesquisa também. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

23. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a terceira citação da página 36.

(QUALIDADE TOTAL E FIDELIZAÇÃO DE CLIENTES) Sim. Além da própria concessionária fazer essa parte, nós temos nesse ponto um suporte muito grande da fábrica. Essas políticas de qualidade total a GM geralmente faz o programa, nós temos uma assessoria que é chamada de TEC, que é Total Entusiasmo do Cliente, que isso é bancado pela montadora onde vem pessoas pra treinamento de pessoal, treinamento de comportamento, de visão do que agente quer e como fidelizar clientes. O maior suporte que nós temos vem na verdade da própria montadora. por outro lado, nós também eventualmente temos consultoria. Agora mesmo vamos iniciar um processo com uma consultoria durante um ano, de fidelização do cliente. Então existe sim uma preocupação. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

24. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 37.

(CONSOLIDAÇÃO DO CAPITAL) hoje se você pega por exemplo São Paulo e grande SP, o ABC ali, existiam 44 concessionárias *Chevrolet*, dessas 44 deve ter mais ou menos, somente uns 17 a 18 grupos porque umas foram absorvendo outras. Então, tem concessionária que tava em SP que absorveu uma, fechou aquela dali e já abriu um *Showroom* menor. Então eles tem uma concessionária tipo assim, eles tem uma matriz como se fosse a TratoCar e teria mais dois ou três *showrooms* espalhados pela cidade que é contado como se fosse uma outra concessionária. Então existia aquela concessionária que vendia 60, 70 carros em SP e foi absorvida por aquela que vendia 300, 200. aquela de 60 não tem como brigar com a de 300. não é que a de 300 compre mais barato que a de 60, mas é uma escala. Então se você vende 300 você tem mais fluxo de oficina, de cliente, a operação financeira que você tem de financiamento, do seguro, no emplacamento, uma série de coisas que agregam valor ao carro que incidem em escala. Então ela foi absorvida por uma maior, e a maior botou 2, 3 pontos espalhados menores, e aquele ponto não é uma revenda plena completa, é uma concessionária que só atende a venda de veículos e serviço rápido. Então quando o cara quer fazer um serviço maior ele vem pra matriz. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

25. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 37.

(CONSOLIDAÇÃO DO CAPITAL) Foi agora que aconteceu com a frutos dias, a frutos dias e a retirauto eram do mesmo dono e eles se separaram, era um grupo só e se separaram, eram duas em salvador e uma em feira de Santana. Então tinha três, cada um ficou com um pedaço e pronto. Em Salvador ainda não existe uma grande

absorver uma menor, não existe ainda, fusão também não. Eu sei que a grande Bahia absorveu algumas no interior, absorveu uma em conquista, uma em Jequié, uma em Guanambi, mas são coisas pequenas, guanambi vende 8 carros, Jequié talvez venda seus 12 13 carros. Então não foram coisas assim grandes. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

26. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 38.

(CONSOLIDAÇÃO DO CAPITAL) em Salvador, falando de GM no caso, eu acho difícil isso acontecer, muito difícil porque as cinco concessionárias GM de Salvador são sólidas e não tem como uma absorver a outra, é muito difícil. O capital é equiparado e se o cara tá trabalhando bem talvez uma não tenha condição de absorver a outra talvez pelo valor do negócio. Pra você fazer uma operação dessa daí, por exemplo comprar aqui a tratocar, a tratocar tem 17.000 m2 instalados, o metro quadrado nessa região vale 350,00 reais mais ou menos, então de terreno você bota 5 milhões, mais a construção você bota de 2,5 a 3 milhões, então você bota aí 8 milhões, pra o cara tirar 8 milhões do negócio dele e botar é difícil. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

27. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 38.

(FUSÃO) Fusão no momento não é viável, porque por exemplo a tratocar, agente tá bem localizado aqui. Eu não acho necessidade de botar um outro ponto, talvez eu botasse um *showroom* na Manoel Dias, que eu acho um lugar bom pra botar, mas eu me juntar com outro, me juntar por exemplo com a frutos dias lá embaixo, eu não tenho interesse de juntar com a frutos dias porque a frutos dias está num lugar que é, tipo assim, não é demérito não contra eles, mas ela tá num lugar que é contra mão, tipo assim, é no comércio, o comércio hoje vai cair, existe a revitalização que vai ser feita mas vai ali só até as docas e não vai mais pra lá. Então aquele lugar ali a tendência é morrer, daqui a 4 5 anos desativar e ela vir pra cá. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

28. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a terceira citação da página 38.

(NOVO FOCO) no passado você tinha uma margem considerável num carro novo. Então no carro novo você ganhava demais e a parte de peças e serviços você deixava meio largado, meio à vista grossa. Hoje não, hoje já que você tá ganhando menos num carro novo, você tem que apurar mais o departamento de peças, oficina, a parte de veículos usados, no emplacamento, na parte operacional de financiamento. Tudo isso aí agrega no carro, então, hoje por exemplo, se você pegar a margem líquida de um Celta hoje, é sacanagem... Repare bem, a 4, 5 anos atrás, a venda de carros novos representava 80, 90%, hoje cerca de 50%. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

29. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 39.

(SERVIÇOS) Muitos. Corretora de seguros de um modo geral. São serviços novos, só que agente sempre vendeu, só que hoje tem uma dimensão muito maior, tá se acabando a crença que acessório na concessionária é 3 vezes o preço, e era 3 vezes o preço, hoje nós temos preços competitivos com qualquer loja de rua e com a garantia da própria concessionária. Então é um setor que tem sido incrementado por toda a rede. Tem esses serviços terceirizados que rentabilizam bastante o concessionário. Película, impermeabilização, polimentos, enfim, que são disponibilizados aí na recepção. Depois do comprometimento quase que total da margem do veículo novo, hoje o concessionário se preocupa em ganhar com emplacamento, serviço do despachante. Nunca nós nos preocupamos em saber quanto o despachante ganhava, se a comissão dele era 100 reais era 100 reais, agora não é mais assim, se é 100 reais é X seu e Y do concessionário. Em tudo que se comercializa aqui dentro hoje se foca no lucro pra poder no bolo se ganhar alguma coisa. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

30. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 39.

(SERVIÇOS) Hoje, por exemplo, vou dizer o que agente oferece hoje. Agente não tinha aqui “serviço rápido”. O que é serviço rápido? É uma troca de óleo, uma troca de filtro, uma troca de pastilha. E em alguns desses serviços, troca de óleo por exemplo, se você trocar em mais de 25 minutos o cliente não paga nada, é de graça, tem lá um relógio lá, não trocou é de graça. Nós não pintávamos no passado com estufa, nós não tínhamos, tipo assim, a qualidade que uma montadora pinta. Hoje eu pinto quase igual a uma montadora porque eu tenho estufa, eu tenho lixa a seco, você tem hoje solda “mig”, que não é aquela solda que o cara queima, que passa três meses quatro meses e carro começa a brotar. Você tem hoje um leva e traz, o cara vem trazer o carro dele de manhã, eu tenho uma VAN disponível pra levar ele, não digo até a porta da casa dele, mas num ponto estratégico que fique próximo do trabalho dele, que fique próximo da casa dele, que ele possa se locomover mais fácil. Temos a área toda informatizada, temos tele marketing. Fizemos isso de um ano pra cá, uma mudança assim bem radical e começamos a colher o fruto. Você não faz um negócio desse agora e tem um resultado com 30, 40, 50 dias. Nós começamos a fazer isso no primeiro semestre e viemos colher o fruto no final do ano, final de novembro pra dezembro. E o resultado veio agora, a venda de peças melhorou, a nossa oficina melhorou, o índice de satisfação da GM melhorou, então ta uma curva ascendente. (Carlos Pinho Filho, Diretor Comercial da TRATOCAR).

31. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a terceira citação da página 39.

(SERVIÇOS) Hoje a FRUTOSDIAS, se o cliente quiser, faz a primeira revisão, a revisão de 15 mil, na residência do cliente. Nenhuma concessionária faz isso em Salvador. Eu tenho hoje reboque 24 hs dentro da região metropolitana, o cliente precisou dos nossos serviços, não importa a hora, eu to atendendo ele. Se o carro dele quebrou eu tenho assistência 24 hs. Isso são poucas ainda, agente na verdade, agora nesse ano de 2004, nós temos várias novidades que vamos lançar no mercado, mas já é um começo. Só em você dar a comodidade de o cliente não precisar tirar o carro dele e trazer na concessionária pra revisar e efetivar a revisão com todo o recurso técnico levando até ele, quer dizer, isso realmente é uma grande novidade e há uma preocupação que nós temos com nossos clientes. (Edgard Jr, Gerente de Vendas da FRUTOSDIAS).

32. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a quarta citação da página 39.

(SERVIÇOS) O que é que eu ofereço hoje, eu ofereço a multi-marca, que é um serviço novo, é eu fazer a pintura e chaparia de outros modelo. E a tendência é criar mais ainda em outros serviços, assim como banco de couro, posto de lavagem e o serviço rápido que é troca de óleo, regulagem de farol, alinhamento. Agora mesmo vou criar o serviço da *texaco* que é troca de óleo rápido, você troca o óleo e não leva nem 10 minutos. Se fosse a 10 anos atrás eu não taria nem tendo essas idéias que to dizendo pra você, e daqui há dois anos se você vier aqui ou em outra concessionária você vai ver tudo diferente, a tendência daqui pra frente é melhorar. (Helton do Amor Santos, Diretor Comercial da Itapoá).

33. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a primeira citação da página 40.

(FUTURO) Eu acredito que as concessionárias que ficarem trabalhando vão ser concessionárias maiores e com multimasas pra pós vendas, peças e serviços, e inclusive em vendas também pra diminuir um pouco o impacto que nós temos da concorrência, quando você vende mais que só GM você minimiza esse impacto. Eu acho que há uma tendência em fortalecimento do concessionário com essa saída da multimarca. (Renata Gonzáles, Gerente de Vendas da RETIRAUTO).

34. Transcrição *ipsi litris* da resposta do entrevistado, correspondente a segunda citação da página 40.

(FUTURO) a concessionária ta se transformando como uma padaria, antigamente chamava padaria, hoje é *delicatessen*, um mini mercadinho, antigamente você ia na padaria comprar o pão e o leite só, hoje você vai na padaria e compra de tudo. Você vê que tem concessionária hoje, não em Salvador, que vende moto e que futuramente vai vender barco, futuramente você vai chegar numa concessionária e ter até boutique de roupa, ingresso pra show, você vai fazer um mini supermercado dentro da sua concessionária. No Maranhão mesmo tem uma concessionária GM que tem, já faz dois anos, um cinema pra 40, 50 pessoas colado ao pós venda, o cliente deixa o carro lá e vai assistir um filme. (Helton do Amor Santos, Diretor Comercial da Itapoá).