

Universidade Federal de Santa Catarina
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção

**VIRTUALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL
NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO
Concessionárias de Automóveis e Comerciais Leves
no Estado de Minas Gerais**

Jesus Salvador Filho

Dissertação apresentada ao
Programa de Pós-Graduação em
Engenharia de Produção da
Universidade Federal de Santa Catarina
como requisito parcial para obtenção
do título de Mestre em
Engenharia de Produção

Florianópolis
2001

Jesus Salvador Filho

**VIRTUALIZAÇÃO ORGANIZACIONAL
NO SETOR AUTOMOBILÍSTICO**
**Concessionárias de Automóveis e Comerciais Leves
no Estado de Minas Gerais**

Esta dissertação foi julgada e aprovada para a obtenção do título de **Mestre em Engenharia de Produção** no **Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção** da Universidade Federal de Santa Catarina

Florianópolis, 4 de abril de 2001

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção

Banca Examinadora

Prof. Ricardo Miranda Barcia, Ph.D.
Orientador

Prof. Alejandro Martins Rodrigues, Dr.

Prof.^a Édis Mafra Lapolli, Dra.

Prof.^a Andrea Valéria Steil, Msc.

À minha esposa, Haydée,
pelo apoio constante.
Ao meu filho, Eric, pelo incentivo
e colaboração.

Agradecimentos

Ao orientador desta dissertação, Professor Ricardo Miranda Barcia, Phd.

À Professora e tutora Andrea Valéria Steil, Msc, pelo interesse, dedicação, acompanhamento e valiosas sugestões.

Aos professores e à equipe do Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção da Universidade Federal de Santa Catarina e da Universidade Virtual do Instituto Metodista Izabela Hendrix.

À minha esposa, ao meu filho, à minha mãe, ao meu pai (*in memoriam*), e aos meus irmãos.

A Deus.

“Pois as pessoas são todas inteligentes à sua maneira; os grupos decepcionam com freqüência. Sabe-se que numa multidão as inteligências das pessoas, longe de se adicionar, tendem a se dividir. A burocracia e as formas de organização autoritárias asseguram uma certa coordenação, mas à custa da supressão das iniciativas e do aplainamento das singularidades.”

Pierry Lévy

SUMÁRIO

Lista de Figuras	viii
Lista de Quadro	ix
Lista de Tabelas	x
Lista de Reduções	xi
Resumo	xiv
Abstract	xv
1 INTRODUÇÃO	1
1.1 Objetivos da Pesquisa	6
1.2 Justificativa Teórica e Prática	6
1.3 Estrutura da Dissertação	8
2 REVISÃO DE LITERATURA	9
2.1 Virtualização Organizacional	11
2.2 Comércio eletrônico	19
2.2.1 Comércio eletrônico e o modelo ICDDT	23
2.2.2 Comércio eletrônico e as tecnologias da informação e comunicação	28
2.2.3 Comércio eletrônico e os princípios de segurança	32
2.2.4 Comércio eletrônico e a legislação brasileira	35
2.2.5 Comércio Eletrônico – comportamento e tendências	38
2.3 Flexibilidade na Execução do Trabalho: Horário e Local Flexível	42
2.4 Teletrabalho	45
3 METODOLOGIA	52
3.1 Perguntas da Pesquisa	52
3.2 Caracterização da Pesquisa	52
3.3 Universo da Pesquisa	53
3.4 Coleta de Dados	53

3.5	Análise dos Dados	55
3.6	Limitações da Pesquisa	55
4	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DAS PESQUISAS BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL	56
4.1	Histórico, Infra-estrutura Rodoviária e Evolução da Frota de Veículos-Brasil	56
4.1.1	Evolução da indústria automobilística no Brasil	62
4.1.2	Evolução da distribuição de veículos no Brasil	63
4.1.3	Lei Renato Ferrari – Lei do Setor Automotivo	65
4.1.4	Cenário: vendas de veículos no varejo	66
4.1.5	Cenário econômico: projeção de vendas	69
4.2	O Futuro do Automóvel	71
4.2.1	Visão para o futuro	74
4.2.2	Resposta estratégica	76
4.3	O <i>E-business</i> no Setor Automobilístico: Caso-Western University	79
4.3.1	Introdução do e-business no setor automobilístico: Pesquisa da Forrester Research	81
4.3.2	Brasil e os problemas da distribuição de veículos	85
5	APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO.....	89
5.1	Análise dos resultados	95
5.1.1	Análises de dados da pesquisa bibliográfica e documental	95
5.1.2	Análise de dados da pesquisa de campo	99
6	CONCLUSÕES, SUGESTÕES E FUTUROS DESENVOLVIMENTOS	101
7	FONTES BIBLIOGRÁFICAS	109
8	ANEXOS	117

Lista de Figuras

Figura 1:	Empresa virtual: um fenômeno da tecnologia da Informação	16
Figura 2:	Modelo ICDT	24
Figura 3:	Evolução do comércio eletrônico	25
Figura 4:	Tecnologias da informação e comunicação – interação remota	28
Figura 5:	Transmissão do EDI – Cadeia de suprimentos	30
Figura 6:	Sistema de proteção na rede	33
Figura 7:	Comércio eletrônico – Compra e certificação	37
Figura 8:	Estação de teletrabalho – escritório/empresa e/ou residencial	50
Figura 9:	Demonstrativo das vendas de veículos no varejo out./dez. 2000	67
Figura 10:	Segmentação psicográfica	81
Figura 11:	Situação 1– Empresa virtual: Concessionárias e Montadoras	105
Figura 12:	Situação 2 – Empresa virtual: Concessionárias	106

Lista de Quadros

Quadro 1: Virtualidade organizacional: três estágios – três vetores ...	17
Quadro 2: Comércio eletrônico – atores e papéis	21
Quadro 3: Comércio eletrônico – oportunidades e benefícios	21
Quadro 4: Comércio eletrônico – estrutura e análise	26
Quadro 5: Ethernet	29

Lista de Tabelas

Tabela 1:	Sistemas de proteção na rede	35
Tabela 2:	Principais alvos de ataque na rede	35
Tabela 3:	Comércio eletrônico – Resultados e estimativas das vendas no varejo/Mercado global	39
Tabela 4:	Comércio eletrônico – Incremento de vendas	40
Tabela 5:	Comércio eletrônico – Produtos mais procurados na rede	40
Tabela 6:	Frota de veículos novos e usados – MG	61
Tabela 7:	Frota de veículos novos e usados – BR	62
Tabela 8:	Evolução da indústria automobilística no Brasil	63
Tabela 9:	Evolução da distribuição de veículos no Brasil	64
Tabela 10:	Resumo: Vendas de veículos no varejo – out. /dez. 2000	66
Tabela 11:	Licenciamento de veículos novos – Crescimento de habitantes por veículo	68
Tabela 12:	Projeção de crescimento de vendas	70
Tabela 13:	Número de concessionárias/empregos gerados Brasil e Minas Gerais	89
Tabela 14:	Concessionárias de automóveis e comerciais leves/MG	90
Tabela 15:	Recursos de comunicação e informação em uso nas concessionárias de veículos	91
Tabela 16:	Análise – Estágio de virtualização organizacional dos sites das concessionárias de veículos da rede autorizada	Anexo V

Lista de Reduções

ABBM	Associação Brasileira dos Concessionários BMW e Land Rover
ABDETRAN	Associação Brasileira dos Departamentos de Trânsito
ABEIVA	Associação Brasileira das Empresas Importadoras de Veículos Automotores
ABRAC	Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet
ABRACAF	Associação Brasileira dos Concessionários de Automóveis Fiat
ABRADIF	Associação Brasileira dos Distribuidores Ford
ABRADIGUE	Associação Brasileira dos Distribuidores Guerra
ABRAVO	Associação Brasileira dos Distribuidores Volvo
ABRADIV	Associação Brasileira dos Distribuidores de Automóveis Volvo
ABRACIT	Associação Brasileira dos Concessionários Citroën
ABRACOP	Associação Brasileira dos Concessionários Peugeot
ABRADIT	Associação Brasileira dos Distribuidores Toyota
ABRANI	Associação Brasileira dos Distribuidores Nissan
ABRADR	Associação Brasileira dos Concessionários Renault
ABRASA	Associação Brasileira dos Revendedores Autorizados Suzuki Automóveis
ABRASCC	Associação Brasileira dos Concessionários Chrysler, Dodge e Jeep
ABRACY	Associação Brasileira dos Concessionários Yamaha
ABRACAM	Associação Brasileira de Concessionários de Automóveis Mercedes Benz
ABRADA	Associação Brasileira dos Distribuidores Agrale
ABRAFORTE	Associação Brasileira dos Distribuidores New Holland
ABTADIR	Associação Brasileira dos Distribuidores Randon

ACAV	Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen – Caminhões
ALADA	Associação Latino-Americana de Distribuidores de Veículos
ANCIVE	Associação Nacional dos Concessionários Iveco
ANFAVEA	Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores
ASSOASIA	Associação Brasileira dos Distribuidores Ásia Motors
ASSOBRAV	Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen
ASSOBRASC	Associação Brasileira dos Concessionários Scania
ASSOASIA	Associação Brasileira dos Distribuidores Ásia Motors
ASSOAUDI	Associação Brasileira dos Distribuidores Audi
ASSOONDA	Associação Brasileira de Concessionários Honda de Veículos Nacionais e Importados
ASSODEERE	Associação dos Distribuidores Autorizados SLC-John Deere
ASSOREVAL	Associação Brasileira dos Distribuidores Autorizados Valmet
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
B2B	Business-to-Business (Negócio-a-Negócio)
B2C	Business-to-Consumer (Negócio-a-Consumidor)
DETRAN	Departamento de Trânsito
DNER	Departamento Nacional de Estrada de Rodagem
DVI	Digital Voice Image (Imagem e Voz Digital)
EDI	Electronic Data Interchange (Troca de Dados Eletrônicos)
FENABRAVE	Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores
ICDT	Information, Communication, Distribution and Transaction (Informação, Comunicação, Distribuição e transação)
ISDN	Integrated Services Digital Network (Rede Digital de Serviços Integrados)
LANS	Local Area Networks (Redes Locais)
MANS	Metropolitan Area Networks (Redes Metropolitanas)
NADA	National Automobile Dealers Association-USA
SINCODIV	Sindicado dos Concessionários e Distribuidores de Veículos (Seccional MG, SP, RJ, SC, ...)

SINDIPEÇAS	Sindicato Nacional da Indústria de Componentes para Veículos Automotores
UNIMASSET	Associação Nacional dos Distribuidores Massey-Ferguson
VCS	Virtual Communication Space (Espaço de Comunicação Virtual)
VDS	Virtual Distribution Space (Espaço de Distribuição Virtual)
VIS	Virtual Information Space (Espaço de Informação Virtual)
WAP	Wireless Application Protocol (Protocolo de Aplicação sem Fio)
WANS	Wide Area Network (Redes de Longa Distância)
WebEDI	Troca de Dados Eletrônicos via Web

RESUMO

SALVADOR FILHO, Jesus. **Virtualização Organizacional no Setor Automobilístico: Concessionárias de Automóveis e Comerciais Leves no Estado de Minas Gerais**. 2001.173f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção)-Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

Esta dissertação focaliza o processo de distribuição e comercialização de automóveis e comerciais leves realizado pela rede de concessionárias autorizadas do Estado de Minas Gerais. O propósito aqui ressaltado de retratar processos, canais de distribuição, dificuldades, ameaças e oportunidades associados ao setor automobilístico revelou dados esclarecedores sobre o seu desempenho econômico e a infra-estrutura de transportes. A pesquisa pautou pelo paradigma qualitativo de análise e utilizou dados primários e secundários. A identificação e análise das concessionárias existentes no segmento dos automóveis e comerciais leves e o levantamento sobre como estas empresas estão utilizando os espaços virtuais para interagir com os consumidores e comercializar seus produtos e serviços eletronicamente constituem o principal mérito desta pesquisa. Esses elementos foram utilizados para o desenvolvimento de um modelo de virtualização para concessionárias de veículos da rede autorizada no Estado de Minas Gerais.

Palavras - chave: organizações virtuais, comércio eletrônico e concessionárias de veículos

ABSTRACT

SALVADOR FILHO, Jesus. **Virtualização Organizacional no Setor Automobi -
lístico: Concessionárias de Automóveis e Comerciais Leves no Estado de
Minas Gerais**. 2001.173f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) -
Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, UFSC,
Florianópolis.

This dissertation focuses the distribution process and commercialization of automobiles and slight commercials accomplished by the authorized net of dealerships in the State of Minas Gerais. The purpose here emphasized of portraying process, distribution channels, difficulties, treats and opportunities associated to the automobile sector revealed explanatory data about the economical acting and the infrastructure of transports. The research ruled for the qualitative paradigm of analysis and it used primary and secondary data. The identification and analysis of the existent dealership in the segment of the automobiles and slight commercials and the rising of how these companies are using the virtual spaces to interact with the consumers and to market their products and services electronically constitute the main merit of this research. Those elements were used for the development of a virtual model for dealerships of vehicles of the authorized net in the State of Minas Gerais.

Key - words: Virtual organizations and teleworking, e-commerce and
dealerships of vehicles

1 INTRODUÇÃO

“Virtualizar uma entidade qualquer consiste em descobrir uma questão geral à qual ela se relaciona, em fazer mutar a entidade em direção a essa interrogação e em redefinir a atualidade de partida como resposta a uma questão particular.” (Lévy, 1996, p.18)

A virtualização das organizações tem se configurado não apenas como uma opção competitiva, mas como uma crescente necessidade organizacional, significando, em muitos casos, a própria sobrevivência. Neste cenário, as tecnologias de comunicação e informação desempenham um papel determinante na dinâmica dos processos e estratégias organizacionais.

O ambiente organizacional atual tem demandado uma reconfiguração dos modelos tradicionais de integração da cadeia produtiva. Essa realidade prescinde de uma engenharia tecnossocial mais sofisticada e integrada, envolvendo os meios e formas da produção, a logística de distribuição, o perfil de trabalhadores, parceiros e concorrentes, e os hábitos de consumo. Autores como Naisbitt (1980), Toffler (1980), De Masi (2000), Beck (1999), Senge (2000) e Drucker (2000), dentre outros, têm chamado a atenção para esses fatos e fenômenos.

Nessa perspectiva, a preocupação das organizações relaciona-se a estratégia, estrutura e processos operacionais, que constituem a base de sustentação para a realização das tarefas, seja na forma organizacional tradicional ou virtualizada. Neste contexto, os princípios weberianos clássicos norteadores da estrutura organizacional estão sendo reconfigurados em formas organizacionais mais orgânicas e flexíveis.

Para Dimaggio e Powell (1991), os instrumentos e as causas da racionalização, em função das transformações no ambiente organizacional, impulsionadas pela competição, necessidade de eficiência, ênfase no volume de informação, padrões de alianças e desenvolvimento de consciência grupal ou de melhor time, estão reconfigurando as estruturas das organizações.

Para Steil e Barcia (1999), pesquisas sobre formas e estruturas organizacionais confundem-se com a própria origem da teoria organizacional,

que se desenvolveu a partir do pensamento racional pós-iluminista da erosão de instituições primárias como Família e Igreja, e dos avanços tecnológicos da revolução industrial. Segundo Reed, *apud* Steil e Barcia (1999, p.1):

“O marco inicial da teoria organizacional foi a análise weberiana dos processos de mudanças socioculturais através das quais, as sociedades pré-modernas se transformaram em sociedades modernas, utilizando um grupo de práticas sociais relativamente bem integradas e coordenadas, e operacionalizando a racionalidade instrumental em formas organizacionais específicas.”

A burocracia clássica foi adequada ao período da industrialização, caracterizado pela produção em massa, mercados fortalecidos e ambientes relativamente estáveis. Na medida em que essas condições não mais caracterizam o ambiente organizacional, a burocracia clássica torna-se uma configuração inadequada. Para Handy (1996), as organizações que conhecemos atualmente não existirão mais com as mesmas características e formatos. No futuro, mais importante que capital, recursos naturais e mão-de-obra será o fato de se dispor de conhecimentos. Os ingredientes vitais do processo produtivo serão o domínio da qualidade e a disponibilidade de profissionais com conhecimentos relevantes e necessários.

Para Goldman *et alii* (1995), há uma nova ordem industrial se instalando, definida por características de mercado; organizações dinâmicas e mutáveis, delineadas por uma forma de concorrência própria; oferta mais ampla de produtos em grande volume e com tempo de vida mais curto; e grande capacidade de processamento de pedidos. Essa concorrência, baseada no dinamismo, acreditam os autores, substituirá modelos tradicionais de produção em massa, evoluindo para um modelo com identidade ou personalizado; portanto, mais adequado às tendências atuais do comércio global.

Senge (2000) chama a atenção para a questão da percepção de fenômenos da realidade empresarial quando diz que as reações são imediatas, na razão direta com o fato gerador, e quando o impacto é aparente. O perigo

reside em mudanças que ocorrem de forma gradual, quase que imperceptível. Para o autor, as mudanças profundas são as que mexem com as empresas, interna e externamente. No interior, significa alterar sistemas, estruturas e processos; no exterior, diz respeito à maneira como as pessoas pensam e se comportam.

A abordagem de Senge (2000) sobre a capacidade de perceber o que está mudando ou alterando a realidade empresarial assume uma relevância acentuada e estratégica para as organizações virtuais, em função da natureza digital de suas operações. Uma vez exteriorizada na Internet, sua identidade, design e produtos estão imediatamente expostos à crítica e à comparação com os concorrentes. A Internet permite essa interatividade rápida, especialmente por parte de consumidores habituados à compra eletrônica. Advêm daí algumas características imprescindíveis para um empreendimento virtual, como a capacidade de perceber mudanças, de reagir rapidamente e de alterar processos, dinâmica e ritmo.

Segundo Lévy (1998, p.18):

“A virtualização da empresa consiste, sobretudo em fazer das coordenadas espaço-temporais do trabalho um problema sempre repensado, e não uma solução estável. O centro de gravidade da organização não é mais um conjunto de departamentos, de postos de trabalho e de livros de pontos, mas um processo de coordenação que redistribui sempre diferentemente as coordenadas espaço-temporais da coletividade de trabalho e de cada um de seus membros em função de diversas exigências.”

Acrescenta ainda o referido autor que a “virtualização é um dos principais vetores da criação da realidade” (p. 18).

As organizações clássicas e virtualizadas são regidas pela racionalidade, formal ou instrumental, impondo a necessidade de uma arquitetura processual, de logística e de conhecimento tático e estratégico adequados às suas necessidades. A diferença fundamental entre as organizações clássicas e as

virtualizadas está na forma ou no meio pelos quais os objetivos organizacionais são alcançados.

Atualmente, o fenômeno virtual tem-se tornado o centro das atenções e dos investimentos, em razão da facilidade, interatividade e flexibilidade das ações que o ambiente digital proporciona, o que permite rápida reação e atualização. É uma proposta desterritorializada, mediatizada e com capacidade de transpor fronteiras tradicionais (Lipnack,1993). Este momento de reconfiguração pode ser compreendido como o de um “recapitular [...] descobertas”, conforme ressalta Lévy (1998, p.135).

A nova economia procura desvencilhar-se dos resquícios tradicionais, tendo na Internet a resposta para formas de abordagem mais próximas dos centros de consumo, como os conceitos de “negócio-a-negócio” e “negócio-a-consumidor”, que facilitam as adequações de processos internos e externos às regras da nova economia.

Esta economia, transnacionalizada ou globalizante, traduz, segundo Beck (1999), a convivência entre as lógicas particulares da globalização da ecologia, da cultura, da economia e da sociedade civil, que não podem ser reproduzidas ou reduzidas umas às outras, devendo ser consideradas individualmente e em suas relações de interdependência. Beck (1999) aponta alguns fatores que tornam a globalidade irreversível: ampliação geográfica e crescente interação do comércio internacional; conexão global dos mercados financeiros e crescimento do poder das companhias transnacionais; e ininterrupta revolução dos meios tecnológicos de informação e comunicação.

O'Brien (2001) pondera que a importância estratégica e operacional da tecnologia da informação nos negócios não é mais questionada.

Para Brown e Duguid (2001,p. 149):

“ ... não é apenas a localização que parece estar ameaçada pela tecnologia da informação. À medida que a economia da informação age como rolo compressor aplainando, estirando e despedaçando no progresso de seu movimento, a empresa posta-se claramente no caminho dela” .

Com relação a esse aspecto, De Masi analisa que:

“a nova sociedade, seqüência *ampliada* da sociedade industrial, caracteriza-se principalmente – mas não apenas – pelo predomínio numérico dos trabalhadores dedicados ao setor terciário. A isso, juntam-se outros quatro princípios fundamentais: a preponderância dos técnicos e profissionais liberais como classe; a centralização do saber teórico, gerador da inovação e das idéias diretrizes em que se inspira a coletividade; a gestão do desenvolvimento técnico e o controle normativo da tecnologia; a criação de uma de uma nova tecnologia intelectual (1999, p. 172)”.

O setor automobilístico também foi atingido pelas exigências e mudanças da nova ordem econômica e da globalização. Tal entendimento encontra respaldo em Pinho (2000, p. 4):

“... o setor, além de experimentar a expansão do mercado interno, destaca-se na evolução da indústria automobilística brasileira um amplo movimento de reestruturação administrativa e organizacional. Pressionadas pela abertura comercial, as montadoras deram início a um processo abrangente de mudança, centrado, de um lado, na implantação de técnicas operacionais e formas organizacionais calcadas no paradigma da produção enxuta e, de outro, na modernização das fábricas com os níveis de automação e robotização”.

Nesse ambiente de profundas transformações de conceitos estratégicos de negócios, insere-se a virtualização organizacional para a comercialização e distribuição de veículos, acompanhando os avanços tecnológicos e atingindo um novo perfil de consumidor, habituado à realidade digital.

Na seqüência, desenvolvem-se os objetivos da pesquisa, a justificativa teórica e prática e a sua estrutura, procurando esclarecer as metas a serem atingidas.

1.1 Objetivos da Pesquisa

O objetivo geral desta dissertação é identificar as características do processo de venda de veículos automotivos novos realizado pelas concessionárias autorizadas que atuam no espaço geográfico do Estado de Minas Gerais.

Configuram-se como objetivos específicos:

- a) Identificar o funcionamento da rede de distribuição de veículos novos no varejo.
- b) Identificar os problemas, desafios e oportunidades que o setor de distribuição vem enfrentando no Brasil, a exemplo de outros países.
- c) Identificar as tendências na distribuição de veículos no Brasil.
- d) Identificar as organizações que atuam no comércio varejista de produtos e serviços automotivos no território de Minas Gerais.
- e) Identificar como as concessionárias estão utilizando os espaços de informação virtual para firmar a identidade da marca e atrair consumidores.
- f) Identificar o número dessas empresas que iniciaram o processo de virtualização em Minas Gerais.
- g) Identificar em que estágio encontram-se as empresas que iniciaram o processo de virtualização, de acordo com o modelo de Venkatraman e Henderson (1998).
- h) Propor um modelo de virtualização para as concessionárias de automóveis e comerciais leves, a partir da análise e dos levantamentos apurados.

1.2 Justificativa Teórica e Prática

O setor automobilístico revela-se como uma rede complexa, em relação tanto à produção e distribuição dos bens quanto ao número de empregos gerados, fornecedores, parceiros e terceirizados.

A distribuição dos veículos constitui um capítulo importante, na medida em que representa a extensão e continuidade de todo um ciclo produtivo, abrangendo uma vasta rede de concessionárias autorizadas, às voltas com problemas e oportunidades na exploração de canais e modalidades de vendas.

O foco da pesquisa está na distribuição de veículos novos realizada pelo segmento de automóveis e comerciais leves. Em relação à produção e à distribuição de veículos, o setor automotivo classifica-se nos seguintes segmentos: automóveis e comerciais leves (veículos de transporte de carga e passageiros de pequeno e médio porte); motos; implementos rodoviários e agrícolas; e caminhões e ônibus.

A opção pelo segmento de automóveis e comerciais leves deu-se em função de dois fatores: primeiro, para entender os motivos que tornam as ações dos comerciantes de veículos independentes mais agressivas nas vendas *on-line*; segundo, o automóvel tornou-se um dos produtos mais comercializados no mundo, aparecendo como o centro das atenções de investidores e consumidores.

Na atualidade, este segmento é alvo dos processos de desintermediação de sua comercialização, em face das facilidades proporcionadas pelas tecnologias de informação e comunicação, em especial com o advento da Internet.

À vista do quadro aqui delineado, duas questões despontam envolvendo a rede a distribuição de veículos pelas concessionárias autorizadas instaladas no Estado de Minas Gerais que atuam no segmento de automóveis e comerciais:

- O que essas concessionárias estão fazendo em relação à virtualização organizacional e à exploração do comércio eletrônico?

- Por que o processo de virtualização por essas concessionárias tem sido menos agressivo que os negociantes independentes?

A partir dessas questões a proposta é analisar os fundamentos teóricos e científicos que embasavam esta pesquisa e permitiram subsidiar o seu desenvolvimento. Compõem esse escopo: organizações virtuais, estágios e vetores da virtualização; teletrabalho; modalidades da jornada de trabalho

flexível; comércio eletrônico; aspectos técnico-legais da segurança na rede; e questões sobre tecnologias de comunicação e informação.

Os fundamentos de natureza prática são aqueles que remetem a: histórico, cenários e desenvolvimento do setor automobilístico; e problemas, dificuldades, oportunidades, experiências e tendências na distribuição de veículos novos na rede de concessionárias autorizadas no Estado de Minas Gerais. São análises valiosas para o setor e profissionais que nele atuam, vez que podem somar e contribuir para que novas alternativas façam parte das discussões sobre os impactos causados pelas novas tecnologias de informação e comunicação, e também em face das novas regras econômicas precipitadas pelo comércio eletrônico.

1.3 Estrutura da Dissertação

O primeiro capítulo apresenta os objetivos e a justificativa teórica e prática da dissertação.

O segundo capítulo trata da revisão da literatura selecionada sobre o assunto.

O terceiro capítulo descreve a metodologia utilizada para o desenvolvimento da pesquisa, contemplando as principais perguntas, seu universo e limitações, assim como o processo de coleta e análise de dados.

O quarto capítulo destaca os dados sobre a pesquisa bibliográfica, documental e de campo.

O quinto capítulo apresenta os dados da pesquisa de campo e a análise dos resultados.

Finalizando o trabalho, o sexto capítulo apresenta as conclusões e sugestões para desenvolvimentos futuros, a partir da análise do processo de virtualização organizacional das concessionárias de veículos novos no segmento de automóveis e comerciais leves¹ no Estado de Minas Gerais.

¹ Segmentação do mercado de veículos automotores: definida no corpo da Lei Renato Ferrari (Anexo I).

2 REVISÃO DE LITERATURA

A expressão *virtual* tem sua origem no latim medieval *virtualis*, derivado de *virtus*, força, potência. Virtual constitui a entidade. As virtualidades inerentes a um ser, sua problemática, o nó das tensões, de coerções e de projetos que animam as questões que o movem, representam uma parte essencial da determinação (Lévy,1996). O principal atributo das expressões *virtual* e *virtualidade* é a capacidade de suscitar a atualização, que, por sua vez, é o ato de criar, inventar e reinventar a partir de um determinado estado rumo a outro, segundo uma dinâmica de forças e de finalidade.

A desterritorialização, ou a capacidade onipresente, é a característica fundamental da virtualidade, superando barreiras geográficas e temporais, por meio das tecnologias de comunicação e informação, essenciais para a nova economia.

Segundo Lévy (1996), o mercado on-line não conhece distâncias geográficas; todos os pontos estão igualmente próximos. A demanda e o consumo são captados e perseguidos em seus menores detalhes, razão pela qual, segundo o autor, o *cibermercado* tende ser mais transparente que o clássico.

De Masi (1999) concentra suas atenções nas características de flexibilidade, intercâmbio de funções, deslocamento de tempo e espaço, aprendizagem organizacional e perfil de trabalho. Ele afirma que certas organizações são virtuosas, ou seja, possuem a capacidade de se tornarem cérebros de cérebros ou de aprenderem virtudes que foram ignoradas pelas organizações do ciclo industrial, indispensáveis àquelas do ciclo pós-industrial: flexibilidade dos deveres, possibilidade do intercâmbio das funções, primazia do sistema informativo e da criatividade, colaboração, solidariedade, passagem do tempo definido para o tempo escolhido, recusa do local de trabalho fixo e fechado para a produção de idéias, capacidade de operar em mais lugares e de outros modos, e direito de repousar e de folgar.

Segundo De Masi (1999, p.241):

“Aprendemos que as tecnologias disponíveis permitem, já hoje, redesenhar a organização para adequá-las aos nossos biorritmos e às necessidades de amizade, jogo e convívio, em vez de obrigá-la à atual competitividade agressiva com que milhões de pessoas disputam o poder, posse e o dinheiro.”

Lipnack e Stamps (1994) concentram-se em questões relativas a competição que suscitam o conceito da *co-opetition*, ou seja: competir – colaborar, colaborar – competir, significando a capacidade das empresas de concorrerem entre si e de cooperarem ao mesmo tempo. Esta combinação de duas palavras faz emergir um estilo flexível de organização, substituindo aquele tradicional, burocrático e hierárquico. Porém, esses autores admitem que tal conceito pode revelar-se como uma contradição para aqueles que acreditam que competir significa apenas eliminar outros concorrentes, em vez de sugerir uma mudança estratégica na forma de se fazer negócios.

As vantagens competitivas da cooperação resultam da possibilidade de atingir objetivos que seriam impossíveis de serem alcançados de forma isolada e surgem da capacidade de inovação e da luta pela excelência. O termo *co-opetition* capta a dinâmica difícil de descrever que existe entre independência e interdependência. Segundo Lipnack e Stamps (1994, p.12), “ muitas empresas não sobreviverão à chegada do século XXI a menos que sejam capazes de resolver esta aparente contradição cooperar – competindo”.

Esta introdução delinea os princípios gerais para o desenvolvimento da pesquisa, que está relacionada aos temas: virtualização organizacional; comércio eletrônico; horário e local flexíveis para a execução da jornada de trabalho; e teletrabalho. O objetivo deste capítulo é fundamentar, com elementos teóricos, o desenvolvimento das pesquisas bibliográfica, documental e de campo relativas à virtualização organizacional das concessionárias autorizadas de veículos novos no segmento de automóveis e comerciais leves no Estado de Minas gerais.

2.1 Virtualização Organizacional

Um dos objetos preferenciais dos radares mediáticos da atualidade são as organizações virtuais. Isso ocorre possivelmente em função das profundas mudanças sociais, culturais e econômicas que vêm causando e de toda uma reflexão que vêm promovendo sobre o significado das organizações (Lévy, 1998).

As organizações cuja estrutura e processos estão sendo mais amplamente reconfigurados pelo uso intensivo das tecnologias da comunicação e informação são denominadas de *organizações virtuais*. A perspectiva dominante na compreensão das organizações virtuais entende a *virtualidade* como uma dimensão organizacional enquanto uma estratégia racional aplicável a toda organização, e não como uma estrutura organizacional distinta (com variações burocráticas conhecidas como *estrutura funcional, divisionalizada* ou *matricial*). Segundo Steil e Barcia (1999, p.3),

“o atributo *virtual* é utilizado para designar uma lógica organizacional especialmente relevante, quando fronteiras de tempo, espaço geográfico, unidades organizacionais e acesso a informações são menos importantes, enquanto que o uso de tecnologias de comunicação e informação é considerado altamente útil”.

Para Sieber (1997), a virtualidade é definida como a habilidade da organização para adquirir e manter competências críticas por intermédio de um desenho de processos, com o propósito de tornar-se diferenciada no mercado pela sua melhor performance. Uma empresa pode obter todas as competências não críticas de outras com as quais ela forma a rede virtual, e dessa forma o escopo de eficiência e efetividade extrapola seus próprios limites, indo atingir a fornecedores, franqueados, para unir recursos e reduzir necessidades de investimento de capital.

Para o autor, os relacionamentos estabelecidos na organização virtual são voluntários, embora pressionados pela dependência econômica.

No entendimento de Maximiliano (1997), organização virtual é aquela que está onde o cliente se encontra. Portanto, é o produto da possibilidade de transmitir e receber informações entre geografias distintas. Essa materialidade deve-se, em parte, à evolução da microeletrônica e dos computadores, e à constante evolução das redes de comunicação. A idéia da organização virtual é aquela de uma instituição que não precisa estar em lugar algum, mas em todos os lugares, princípio que, segundo o autor, estende-se às relações de comunicação entre: organização e seus clientes, organização e suas unidades geograficamente descentralizadas, e organização e sua rede de fornecedores e prestadores de serviços, assim como aos processos de comunicação com seus funcionários.

Segundo Coyle e Schnarr (1995), a organização virtual pode ser definida como uma rede temporária de empresas que se unem para explorar oportunidades voláteis. Tais empresas são parceiras de recursos, são recrutadas em função de suas capacidades essenciais e fazem o trabalho de acordo com objetivos e propósitos compartilhados. Os autores explicam que as organizações virtuais se dissolvem quando as oportunidades deixam de existir.

Mowshowitz (1994) compreende as organizações virtuais como um novo paradigma na perspectiva organizacional e de administração. A integração de toda a rede de componentes sinaliza para algo novo e revolucionário. Essas características transformadoras se originam de princípios de permutação que exigem da administração a manutenção de uma separação lógica entre requisitos abstratos e os meios concretos para seu atendimento. Pode ela também estimular mudanças tão significativas quanto as que ocorreram na revolução industrial.

As organizações virtuais são distintas por envolverem uma relação de parceria baseada na informação e no relacionamento. A partir daí, a construção e a distribuição de produtos virtuais implicam uma sofisticada rede de informações, que coleta dados do mercado e referências sobre as necessidades dos consumidores, tratados por sofisticados métodos e ferramentas de informática. Essa operação inclui não só habilidades e

competências internas, mas exige o mesmo de fornecedores, varejistas e consumidores (Davidow e Malone, 1992).

Para Barnatt (1995), existem crenças comuns sobre as organizações virtuais que podem ser percebidas no ciberespaço, viabilizadas pelo desenvolvimento de tecnologias de informação e comunicação, as quais inicialmente existirão por intermédio das estruturas organizacionais convencionais.

As possibilidades tecnológicas são sedutoras; todavia, é necessário que sejam repensadas as velhas noções de controle. A organização virtual exige mais crença, na medida em que torna possível a realização de mais trabalho fora do escritório tradicional, e a confiança torna-se um fator preponderante na cadeia dos valores interpessoais. Três características constituem a essência dessas organizações: a informação, a inteligência e as idéias. Todas beneficiam não somente as organizações virtualizadas mas também aquelas com as quais estas mantêm relações comerciais (Handy, 1995).

Segundo Bottoms (1994), a organização virtual pode ter a essência e o efeito de uma organização tradicional, porém sem a sua estrutura ou aparência. Para ele, as organizações virtuais estão comprovando que são mais do que simples expressões atraentes.

Arnold (1997), da Universidade de Leipzig, interpreta que as organizações virtuais compreendem uma rede de empresas independentes que combinam suas habilidades e recursos com objetivos e fins em comum. Essa coalizão está ligada por intermédio de tecnologias de informação e comunicação, no sentido de coordenar sua ação, sobretudo para diminuir a integração vertical.

McDonald (1995) argumenta que uma organização virtual une pessoas de talento por tempo limitado, envolvidas em produzir algo novo. A sua estruturação está baseada em idéias. Segundo o autor, a chave para esta revolução de idéias é manter-se aprendendo, documentar o valor, identificar os times, partilhar as recompensas.

Para Goldman *et alii* (1995), a organização virtual é constituída para tirar proveito de oportunidades, que podem durar anos, meses ou semanas, sendo

desativada assim que o objetivo for atingido. Eles destacam que a organização virtual deve possuir quatro características básicas:

- a) Ser o mais adaptável possível.
- b) Ter padrão mundial de excelência.
- c) Oferecer tecnologia de padrão mundial em suas soluções de produtos e serviços.
- d) Estruturar-se de tal forma que seus membros possam assumir uma atitude de confiança e de confiabilidade recíprocas, fatores estes imprescindíveis à obtenção de sucesso e ao relacionamento com a clientela.

Uma organização virtual proporciona facilidade em sua operacionalidade, preservando a eficiência de suas tarefas, mesmo que distribuídas geograficamente. Sua natureza é invisível e sem fronteiras (Lévy, 1996).

No setor automobilístico, um dos primeiros fatos registrados historicamente sobre a *integração vertical* de processos deu-se no início do século XX, com Henry Ford, quando passou a defender a entrada de matérias-primas, resultando na saída dos automóveis da produção. A Ford produzia rodas, peças e pneus, transformando-os em automóveis. Mesmo que não tenha atingido sua auto-suficiência, o modelo sobreviveu como estratégia comercial por longo tempo. As organizações que adotaram a mesma estratégia desejavam controlar o seu destino e relutavam quanto à dependência de terceiros para alcançar sua clientela.

Na atualidade, é praticamente impossível a uma empresa ser a melhor em tudo que faz. A solução veio por intermédio da *integração virtual*, ou seja, pela decisão de concentrar-se em processos compartilhados, interdependentes e executados em pontos e fases diferentes. A idéia é a seguinte: um empreendedor “a” monta os produtos a partir das peças fabricadas pelo fornecedor “b”; a companhia “c” cuida do gerenciamento de material e da quantidade correta de estoque, e efetua sua remessa aos clientes.

A *integração virtual* de processos é bem-sucedida quando a organização capacita a si, seus parceiros e/ou terceirizados, envolvendo cada um deles

num ciclo de competência e integrando-os como se fossem uma única organização.

A Internet possibilita essa integração quando se opta pelo modelo business-to-business, permitindo a flexibilização dos custos, tornando-os mais reduzidos, e otimizando o tempo de tarefa.

A organização virtual tem a capacidade de terceirizar processos físicos e de expandir as atividades intelectuais. Também, permite que os fluxos de informações entre as empresas e consumidores viabilizem a proposta de virtualização. Além de orientadas para processos, precisa estar sempre preparada para mudar de parceiros na cadeia de fornecimento ou para lançar novos produtos e melhorar a cadeia de valores. Essa atitude inclui um conjunto de idéias fundamentais: competências não básicas terceirizadas; pouca ou nenhuma presença de infra-estrutura física; rede de alianças comerciais; exploração do capital intelectual; e uso pesado das telecomunicações (Gartner Group, 1998).

Algumas características centrais de elementos presentes e ausentes caracterizam as organizações virtuais:

- a) **Elementos presentes** – alianças, identidade da marca, estratégia de marketing, solução de problemas, pesquisa e desenvolvimento, bases de conhecimento.
- b) **Elementos ausentes** – materiais, escritórios, lojas, manufatura, RH, inventário.

A figura 1, desenvolvida pela Gartner Group (1998), ilustra este fenômeno, em que os conceitos, as idéias e as competências envolvendo a empresa tradicional, as empresas virtuais e a cadeia de parcerias são demonstrados:

Figura 1: Empresa virtual: um fenômeno da tecnologia da informação



Fonte: Gartner Group/1998 - <http://gartner12.gartnerweb.com/public/static/aboutgg/jobs/career.html>

Alguns exemplos de empresas virtuais que trabalham nessa perspectiva são: Nike – subcontrata a manufatura e a logística de distribuição (Menlo Logistics); Sara Lee, de alimentos e produtos têxteis – terceirizou a manufatura e centrou atenção na cadeia de fornecimento de marcas; Egghead produtora de softwares – fechou suas lojas e comercializa apenas na Internet; Cisco System e HP – Hewlett Packard concentraram-se em processos de desenvolvimento de produtos e vendas, ficando a manufatura a cargo de terceiros.

A percepção relativa à materialidade, que caracteriza as organizações virtuais enquanto estrutura e processos, depende de como o fenômeno ocorre e de quais são os fatores que permitem que elas sejam assim. Steil e Barcia (1999) fazem referência sobre o quanto as tecnologias proporcionam de interconexão e sincronização das atividades na relação espaço-tempo, fator que, por sua vez, caracteriza os estágios de virtualização organizacional.

A virtualização organizacional se estabelece na razão de um *continuum* que, segundo Lévy (1998), pode ser definido como o movimento inverso da atualização, significando uma passagem do atual ao virtual. Para o autor, a

virtualização não é uma desrealização, mas uma mutação de identidade ou o deslocamento do centro de gravidade; ou seja, a entidade passa a encontrar sua consistência essencial num campo problemático.

O quadro 1 é um modelo integrador da virtualidade organizacional. Apresenta, esquematicamente, os diferentes conceitos de organizações virtuais e um módulo que compreende a virtualidade organizacional, composto de três vetores. Cada vetor subdivide-se em três estágios identificados de virtualidade.

Quadro 1: Virtualidade organizacional: Três estágios – três vetores

Vetores/ Características	Estágio 1	Estágio 2	Estágio 3
Vetor 1– Interação com o consumidor (encontro virtual)	Experiência remota de produtos e serviços	Customização dinâmica	Comunidades de consumidores
Vetor 2 – cadeia de suprimentos(suprimento virtual)	Módulos de suprimento	Interdependência de processos	Coalizões e recursos
Vetor 3 – Incentivo ao Conhecimento	Especialidade na unidade de tarefa	Propriedade organizacional	Especialidade de comunidades profissionais
Característica 1 – Foco	Tarefa	Organização	Interorganização
Característica 2 – Objetivos de desempenho	Aumento da eficiência operacional	Aumento do valor econômico adicionado	Inovação e crescimento sustentáveis

Fonte: Venkatraman e Henderson (*apud* Steil e Barcia, 1999, p.6)

O vetor 1 significa interação com o consumidor (encontro virtual). No primeiro estágio de virtualização, verifica-se a interação remota entre consumidor e produtor, por intermédio das tecnologias de informação, como EDI, Intranet, Extranet e e-mail. No segundo estágio de virtualização, é possível que os consumidores indiquem os parâmetros da customização, ou seja, a possibilidade de o cliente configurar o produto de acordo com suas necessidades. No terceiro estágio de virtualização, ocorrem os chamados *encontros com as comunidades de consumidores*, processo que é facilitado pelo uso de *chats* e e-mails. Maximiniano (1997) e Davidow e Malone (1992) defendem a idéia de que na operacionalidade das organizações virtuais está

envolvida uma sofisticada rede de informações, coletando dados que são tratados por intermédio de métodos e ferramentas de informática.

O vetor 2 significa a cadeia de suprimentos. Ou seja, aponta que as organizações têm as condições necessárias para participar de uma integração junto às redes de negócios virtuais. O primeiro estágio de virtualização refere-se à terceirização eficiente dos componentes; o segundo, à interdependência de processos, quando competências não básicas são terceirizadas para que o produto seja entregue ao consumidor com o menor custo, qualidade e menor tempo possível; e o terceiro, à organização, quando o portfólio de competências e das relações decorrentes é engajado em uma rede dinâmica de outras organizações, ou seja, quando ocorre a coalizão de recursos.

Cada organização participa com suas competências básicas no desenvolvimento dos produtos ou serviços, preservando sua identidade, diferente da joint-venture, em que essas coalizões não representam fusões formais, mas o comprometimento e interesses mútuos. Autores como Sieber (1997), Davidow e Malone (1992), Maximiniano (1997), Coyle e Schnarr (1995) e Goldman *et alii* (1995) defendem a idéia dos estágios de virtualização organizacional, de forma convergente com as conclusões de Venkatraman e Henderson (1998), quando mencionam que a organização virtual é o produto da possibilidade de transmitir e receber informações em geografias distintas.

O vetor 3 representa o incentivo ao conhecimento. A preocupação está voltada para a criação e disseminação de conhecimento interno ou externo na geração de comunidades de especialistas, transpondo barreiras convencionais. O primeiro estágio de virtualização está voltado para a maximização do desempenho de tarefas no contexto do espaço-tempo; o segundo objetiva disseminar conhecimentos entre as unidades ou departamentos da organização; e o terceiro refere-se à utilização do conhecimento de comunidades de profissionais localizadas fora das fronteiras organizacionais. As organizações podem buscar conhecimento junto a aliados, fornecedores, consumidores e a outras comunidades profissionais.

Segundo Venkatraman e Henderson (1998), os vetores analisados não são módulos herméticos de funcionamento organizacional. Este modelo de

virtualidade, com seus vetores e estágios de virtualização, relacionam-se dinamicamente. Podem também ser posicionados como um *continuum*, voltados para a eficiência operacional, a inovação e o crescimento sustentável das organizações.

Para Dimaggio e Powell (1991), as causas da racionalização e burocratização estão mudando nas organizações em função das transformações estruturais impulsionadas pela competição, pela necessidade de eficiência, pela ênfase no volume de informação, pelos padrões de alianças e pelo desenvolvimento de consciência grupal ou de melhor time, inferindo valores apropriados à operacionalidade das organizações virtuais.

Lipnack e Stamps (1994) apresentam argumentos que delineiam a necessidade de uma estrutura organizacional com plasticidade e flexibilidade, com capacidade de moldar-se e contorcer-se, configurando-se e reconfigurando-se, de modo a poder dar respostas às necessidades do momento, segundo uma intencionalidade.

O próximo item refere-se ao comércio eletrônico, conceito que vem revolucionando as formas tradicionais de comércio, tanto pelo caráter de inovação quanto por sua relação de parcerias de negócios ou, ainda, por revelar num novo tipo de relacionamento com o consumidor final.

O comércio eletrônico significa a operacionalização da virtualidade organizacional, seja na relação com o negócio-a-consumidor (B2C), que é o Vetor 1 – Interação com o consumidor, ou na relação negócio-a-negócio (B2B), que é o vetor 2 – Cadeia de suprimentos (Venkatraman e Henderson, 1998).

2.2 Comércio Eletrônico

A expressão *comércio*² tem sua origem na língua latina, *commerciu*, significando permutação, troca, compra e venda de produtos, serviços e valores.

² A pesquisa da origem e significados das palavras *comércio e eletrônico* foi realizada nas seguintes obras: *Novíssima Gramática da Língua Portuguesa*, de Domingos Paschoal Cegalla; *Noções Fundamentais da Língua Latina*, de Napoleão Mendes de Almeida; e *Novo Dicionário Aurélio da Língua Portuguesa*.

A expressão *eletrônico* vem de *eléctron*, que significa acoplamento, chave ou navegação. A junção das palavras *comércio* e *eletrônico* configura-se, na atualidade, como uma das formas mais dinâmicas e inovadoras da comercialização de bens e serviços. Para Drucker (2000, p.112) o comércio eletrônico significa:

“a emergência explosiva da internet como importante (e, talvez com tempo, o mais importante) canal mundial de distribuição de bens e serviços e está provocando transformações profundas na economia, nos mercados e nas estruturas de indústrias inteiras; nos produtos, serviços e em seus fluxos; na segmentação, nos valores e no comportamento dos consumidores; nos mercados de trabalho e de emprego. Mas talvez o maior impacto seja exercido na sociedade, na política e, sobretudo, na visão que temos do mundo e de nós mesmos”.

Segundo Drucker (2000), no comércio eletrônico não existem mais empresas locais nem geografias distintas. Apesar disso, questões sobre onde produzir, onde vender ou como vender vão continuar sendo decisões importantes para as empresas.

As possibilidades são muitas, envolvendo o estabelecimento de contatos, troca de informações, suporte pré e pós-venda, efetivação de vendas, pagamentos eletrônicos (transferência eletrônica de valores), distribuição (o que inclui gerenciamento e rastreamento de produtos físicos), serviços profissionais, publicações, etc. O processo depende da definição dos papéis dos atores envolvidos no comércio eletrônico, bem como da noção clara das oportunidades e dos benefícios que a iniciativa representa para os fornecedores e clientes.

Os quadros 2 e 3, adaptados da Ernest & Young (2000), elucidam sobre os papéis que os vários setores da sociedade devem desempenhar para a melhor adaptação do comércio eletrônico, demonstrando num ambiente de negócios como a definição de atores e papéis envolvidos nos processos é essencial para

o desenvolvimento da atividade. Conseqüentemente, seus benefícios e oportunidades são comuns e compartilhados.

Quadro 2 : Comércio eletrônico – atores e papéis

Atores	Papéis
Governos nacionais	Abastecer a sociedade com informação; e remover barreiras globais.
Setores representativos	Assegurar infra-estrutura; e remover barreiras nacionais.
Fornecedores de tecnologia	Promover a consciência e a facilidade de adoção de tecnologias da informação
Companhias	Reorganizar os negócios; e adotar tecnologias.
Consumidores	Aproveitar as oportunidades.

Fonte: Ernest & Young – Set.2000 www.ey.com.br

Quadro 3: Comércio Eletrônico – oportunidades e benefícios

Oportunidades do fornecedor	Benefícios do cliente
Presença global	Escolha global
Aumento de competitividade	Qualidade do serviço
Customização em massa	Produtos e serviços personalizados
Encurtamento ou eliminação da cadeia de fornecimento	Respostas rápidas às necessidades
Economia substancial de custos	Redução substancial de preços
Oportunidades de novos negócios	Novos produtos e serviços

Fonte: Ernest & Young - Set.2000 www.ey.com.br

Para Albertin e Moura (1998), o termo *comércio eletrônico* é utilizado para descrever um novo enfoque on-line capaz de desempenhar funções tradicionais, tais como: pagamento e transferência de fundos, entrada e processamento de pedidos, faturamento, gerenciamento de estoque, acompanhamento de carga, catálogos eletrônicos e coleta de dados de ponto de venda. Segundo Albertin (2000), o comércio eletrônico significa a realização

de toda a cadeia de valor dos processos de negócio num ambiente pela aplicação intensa das tecnologias de comunicação e informação, atendendo aos objetivos de negócio. Processos podem ser realizados de forma completa ou parcial, incluindo as transações: negócio-a-negócio (*business-to-business*) e negócio-a-consumidor (*business-to-consumer*), numa estrutura pública de fácil acesso e baixo custo.³

Por intermédio dessas tecnologias, é possível alcançar a materialidade conceitual do *e-business* (negócios eletrônicos), ou seja, a integração de toda a cadeia de negócios, que compreende banco, indústria, comércio e consumidor; do *business-to-business*, ou B2B (negócio-a-negócio), ou seja, ambiente de soluções que permite às empresas comprar/vender produtos e serviços diretamente dos fornecedores para os clientes (são os negócios internos); do *business-to-consumer*, ou B2C (negócio-a-consumidor), ou seja ofertas de produtos e serviços aos consumidores (são os negócios externos, permeados pelo conceito mercantil de compra – venda – pagamento).

Albertin (2000) também expõe que as companhias têm percebido que propaganda, marketing e funções de suporte a cliente também fazem parte do domínio das aplicações do comércio eletrônico. Essas funções de negócio agem como iniciadores de um ciclo de gerenciamento de pedido completo, o qual incorpora as noções mais estabelecidas do comércio eletrônico. Para o consumidor, a vantagem da adoção desta prática está na comodidade de não ter de deslocar-se até os centros de compras e na facilidade de comparar e escolher preços e serviços. Para as empresas, a vantagem está na possibilidade de expansão geográfica, de realização de novos negócios, de aumento de competitividade e de flexibilidade, além de adequação rápida às mudanças.

Segundo Albertin (2000), as organizações brasileiras têm utilizado largamente as tecnologias de informação e comunicação para: interligar suas várias áreas, inclusive fornecedores e clientes; processar um número grande de informações; e atender uma quantidade de clientes de maneira rápida e

³ Estrutura pública de fácil acesso e baixo custo: significa facilidade e democratização do acesso à rede mundial de computadores, por via telefônica/modem ou outra tecnologia com tarifas de menor custo.

segura, muitas vezes de forma personalizada. Um dos aspectos mais importantes deste novo contexto é o surgimento do ambiente digital, que, de fato, passou a permitir a realização de negócios.

Acrescenta ainda o autor que o conceito de comércio eletrônico, mesmo não sendo uniforme para todas as empresas e ainda apresentar um índice pouco elevado de adesão, possibilita que estas evoluções e tendências sejam avaliadas.

2.2.1 Comércio eletrônico e o modelo ICDD

Albertin (2000, p.2), ao discorrer sobre a evolução da utilização do ambiente digital, cita o modelo ICDD (Informação, Comunicação, Distribuição e Transação), proposto por Angehrn (1997), assim denominado a partir dos quatro espaços virtuais criados pela Internet:

a) Espaço da Informação Virtual (*Virtual Information Space - VIS*): refere-se a visibilidade, ao espaço no qual as empresas fornecem informações sobre si, seus produtos e serviços. Este canal de informação é de mão única; somente a empresa fornece informações.

b) Espaço de Comunicação Virtual (*Virtual Communication Space - VCS*): e refere-se a integração, ao espaço em que se estabelecem relacionamentos e trocas de idéias e opiniões. Este canal de comunicação pode ir desde um simples *chat* até ambientes tridimensionais, nos quais os participantes podem superar limitações físicas e geográficas.

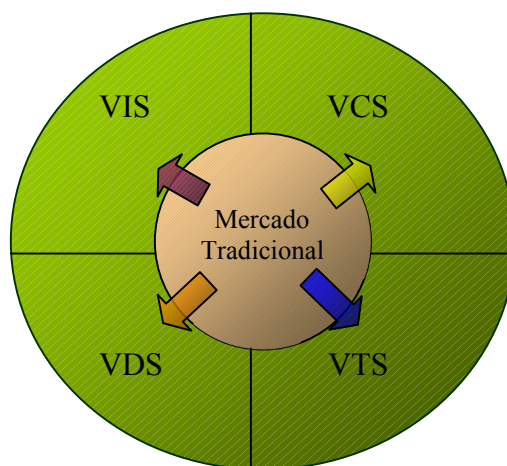
c) Espaço de Distribuição Virtual (*Virtual Distribution Space - VDS*): refere-se a entrega de produtos e serviços. Da mesma forma que um serviço postal, apresenta restrições em relação ao tipo de produto que pode entregar, restringindo-se àqueles que podem ser total ou parcialmente digitalizados. Nesse ambiente, ocorre a materialidade do *e-business*, B2B (negócio-a-negócio), B2C (negócio-a-consumidor) e do *e-commerce* (comércio eletrônico) propriamente dito.

d) Espaço de Transação Virtual (*Virtual Transaction Space - VTS*): refere-se a negociação. É o canal de transação que não transfere produtos ou

serviços, mas somente informações sobre pedidos, acordos, faturas e pagamentos. É neste ambiente que o EDI tem sua aplicabilidade.

O modelo ICDT tem se mostrado útil para determinar a contribuição e as formas de utilização da Internet nos ambientes de negócios (Albertin, 2000). O autor demonstra também que a expansão do mercado tradicional para o mercado eletrônico, para atingir sua plenitude, deve utilizar os quatro espaços virtuais.

Figura 2: Modelo ICDT



Fonte: Angehrn (*apud* Albertin, 2000, p.3)

A Internet, gradualmente, tem proporcionado a elevação do nível de interação virtual e de suporte aos relacionamentos, ao mesmo tempo em que exige melhorias constantes das competências organizacionais, tornando a inovação um componente crítico da estratégia empresarial (Albertin, 2000).

Para Hartman *et alii* (*apud* Albertin, 2000, p. 3) a evolução das iniciativas de negócios na era digital apresenta seis estágios:

a) Catálogo eletrônico. No começo, as empresas utilizaram a Internet como mecanismo de publicação unidirecional.

b) Interação com o cliente. Nesta fase, as empresas criam um diálogo com seus clientes.

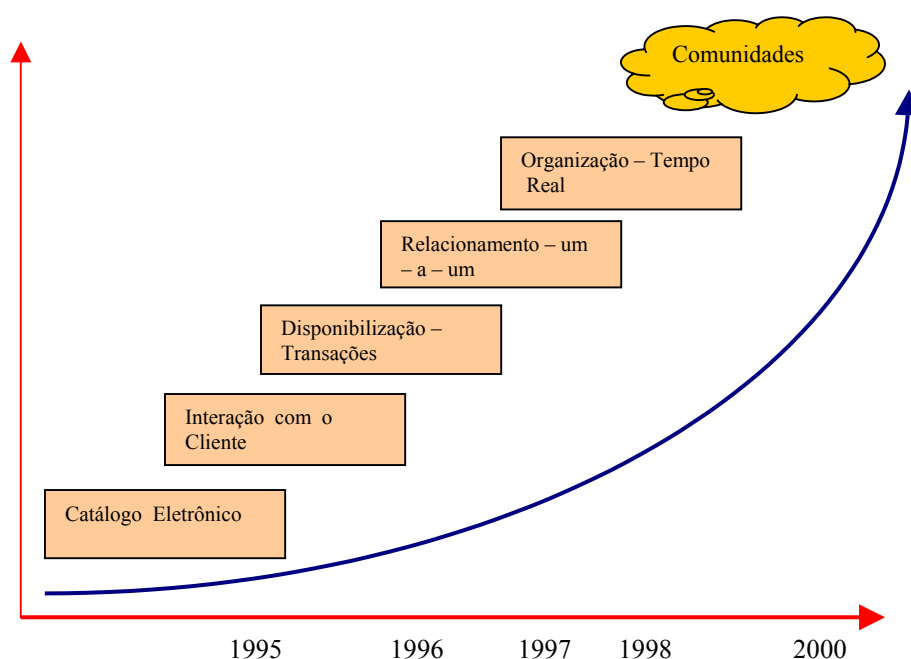
c) Disponibilização de transações. As empresa começam a usar a Internet para expandir os processos orientados para transações.

d) Relacionamento um-a-um. A Internet é utilizada para criar interações customizadas.

e) Organizações em tempo real. As empresas começam a planejar, executar e agregar compradores e vendedores num espaço virtual para atender necessidades e entregar o valor em tempo real.

f) Comunidades. A Internet auxilia as empresas a criar comunidades de interesse que reúnem parceiros de uma cadeia de valor.

Figura 3: Evolução do comércio eletrônico



Fonte: Hartman, Sifinis, Kador (apud Albertin, 2000, p.3)

Para Albertin (2000), no momento da implantação do comércio eletrônico devem ser observados os aspectos e as contribuições efetivas que se oferecem para as organizações. A elaboração de um instrumento de comparação (quadro 4) sobre o alcance ou dimensões do comércio eletrônico, seus aspectos e resultados a serem obtidos, permite visualizar a relação existente entre a coluna 'Dimensões' (clientes, fornecedores, produtos, serviços, organização e tecnologia); a coluna 'Aspectos' (ou ações a serem implementadas) e a coluna 'Contribuições' (do comércio eletrônico), em que constam os resultados obtidos.

Quadro 4: Comércio eletrônico – estrutura e análise

Dimensões	Aspectos	Contribuições
Clientes e Fornecedores	<ul style="list-style-type: none"> • Adoção • Relacionamento 	<ul style="list-style-type: none"> • Relacionamento
Produtos e Serviços	<ul style="list-style-type: none"> • Adequação 	<ul style="list-style-type: none"> • Customização • Inovação • Novos canais • Promoção
Organização	<ul style="list-style-type: none"> • Estratégia • Comprometimento 	<ul style="list-style-type: none"> • Novas oportunidades • Estratégia competitiva • Economia direta
Tecnologia	<ul style="list-style-type: none"> • Privacidade e segurança • Sistemas eletrônicos de pagamento • Aspectos de implementação • Aspectos legais 	<ul style="list-style-type: none"> • Infra-estrutura pública

Fonte: Albertin, 2000, p. 5.

As questões relativas a adequabilidade e a usabilidade no comércio eletrônico, conforme o quadro 4, podem ser entendidas da seguinte forma (Albertin, 2000, p. 5):

a) Adoção. O fator de sucesso é a adoção de tecnologias de informação e comunicação por parte dos clientes, além de questões socioeconômicas, de resistência, de aprendizagem e de falta de infra-estrutura.

b) Relacionamento. O relacionamento entre clientes e fornecedores tende a ser alterado. Os motivos compreendem: eliminação de intermediários, diminuição da interação face a face, integração eletrônica disponível e maior informação sobre o cliente;

c) Adequação. Os produtos e serviços atuais nem sempre são adequados às novas formas de interação, divulgação, venda e distribuição, tanto em forma como em conteúdo.

d) Estratégia. Oferece grande quantidade de novas oportunidades para organizações, exigindo mudanças significativas de estratégias.

e) Comprometimento organizacional. Inclui investimentos na criação e manutenção dos sistemas, administração de mudanças organizacionais profundas e gerenciamento de riscos.

f) Privacidade e segurança. A preocupação dos clientes com privacidade e segurança pode levar a uma forte reação contra os fornecedores que utilizam o sistema.

g) Sistemas eletrônicos de pagamento. Segurança e privacidade são palavras chaves, sistemas universalmente aceitos, seguros e baratos. São os mais indicados, como: dinheiro eletrônico; cheque eletrônico; cartões inteligentes; cartões de crédito e cartões de débito.

h) Aspectos de Implementação. A tecnologia precisa ser integrada a uma organização, com aspectos de gerenciamento de mudanças relacionados com resistência das pessoas a novos conceitos e idéias.

i) Aspectos legais. A regulamentação de um setor pode restringir a aplicação do comércio eletrônico, seja pela obrigatoriedade de documentos, pela presença física ou pela não consideração de sua nova forma de negócio e de seus processos.

Outros aspectos do quadro 4 também foram considerados por Albertin (2000), como a contribuição que o comércio eletrônico tem sobre:

a) Relacionamento. Alavancado por redesenhos das relações interorganizacionais, que permitem a melhoria da coleta de dados e informações além das fronteiras da empresa, bem como o estabelecimento de parcerias com clientes e fornecedores, mais o compartilhamento de plataformas computacionais e mercados eletrônicos.

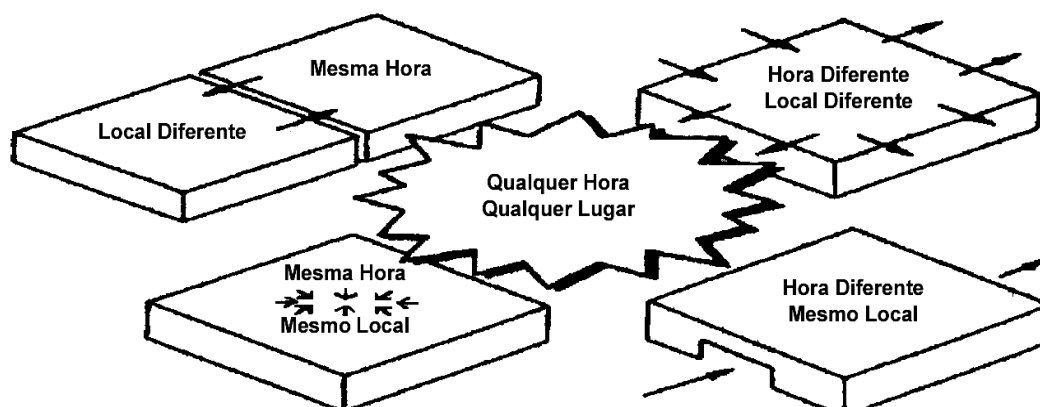
b) Customização em massa. Permite que novos produtos ou os já existentes sejam customizados, proporcionando flexibilização e respostas ágeis às mudanças, seja com a criação de novos canais de vendas ou a promoção de produtos com informações tanto aos clientes como aos fornecedores. Tudo isso é sustentado por uma infra-estrutura digital pública e compartilhada, como a Internet, que pode proporcionar uma redução significativa dos custos com a comercialização de produtos ou serviços.

2.2.2 Comércio eletrônico e as tecnologias da informação e comunicação

Quanto às tecnologias de informação e comunicação, várias são as formas que possibilitam a melhor interatividade e fluxo das informações para atender demandas internas e externas das organizações, como: e-mail, fax e EDI, conforme a figura 4.

Figura 4: Tecnologias de informação e comunicação – interação remota

- conferência por telefone
- vídeo de duas vias
- compartilhamento de tela remota
- conferência de dados localizados
- groupware
- EDI- electronic data interchange
- Internet
- e-mail
- correio de voz
- conferência por computador
- fax/correio expresso
- bases de dados compartilhados
- Groupware
- EDI- Eletronic Data Interchange



- Quadro negro
- Flip chart
- Retroprojeter ou canhão ligado a um computador
- Outros equipamentos de apresentação gráfica
- Internet
- terminais computadorizados
- quadro de avisos
- quiosques
- EDI- Eletronic Data Interchange
- Internet

Fonte: Adaptado de O' Hara-Deveraux & Johansenapud Wigand (*apud* Steil e Barcia,1999, p.5)

Os conceitos relativos à Extranet e à Intranet compreendem tecnologias utilizadas pelas organizações para atenderem necessidades externas e internas, respectivamente. Permitem, de forma segura, que empresas

parceiras, fornecedores e clientes tenham acesso a determinados cubos⁴ de informação.

Uma expressão nova tem sido gradualmente incorporada ao vocabulário: a “Ethernet”, conceito demonstrado no quadro 5, o qual está sendo utilizada para simplificar e dar significado à integração conceitual de organizações que se utilizam da Internet, da Intranet e da Extranet, formas distintas e visíveis que, quando acessadas, estabelecem regras diferenciadas para membros da organização, parceiros ou clientes à base de dados.

A Intranet e a Extranet são ferramentas de busca que tornam possível localizar rapidamente mensagens, documentos, apresentações e outros materiais publicados, além de permitirem o acesso a informações para a tomada de decisão, acompanhamento das vendas, fluxo de caixa, etc...

Quadro 5: Ethernet

	Internet	Intranet	Extranet
Acesso	Público	Restrito a funcionários da mesma empresa	Restrito a clientes, parceiros e/ou fornecedores
Usuários	Qualquer usuário	Usuários da rede interna	Redes conectadas ou autorizadas
Informação	Pulverizada, pública	Privada/ compartilhada dentro da empresa	Compartilhada entre determinadas empresas

Fonte: Ernest & Young, Set. 2000 (www.ey.com.br)

O EDI (*Electronic Data Interchange*/Troca de Dados Eletrônicas) é uma ferramenta B2B, típica do vetor 2 de virtualização organizacional, que trafega e permite um volume considerável de informações e dados, internos e externos, em tempo real. São exemplos de informações comutadas em um sistema EDI: compartilhamento de notícias, desenvolvimento de programas de treinamento e desenvolvimento de produtos de interesse comum. O EDI utiliza as base de dados consolidada MS SQL Server e MS Exchange Server.

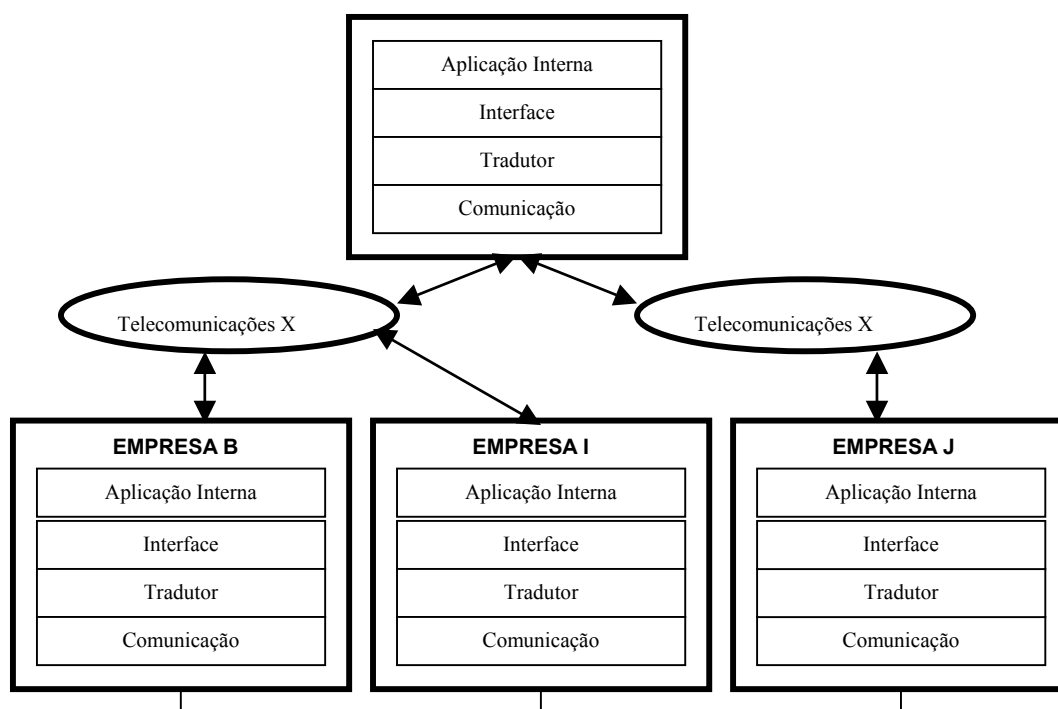
O EDI originou-se nos Estados Unidos, na década de 60, quando Indústrias e companhias aéreas e de saúde tentaram implantá-lo. Entretanto, não tiveram

⁴ Cubos: termo utilizado por analistas de sistemas para designar os espaços ocupados por tipos de dados/informações – Ex: Cubo de dados financeiros.

sucesso, uma vez que os padrões das tecnologias de informação e comunicação eram insuficientes, inadequados e de baixa flexibilidade.

Segundo Preston (*apud* Bittar, 1998), o primeiro caso prático foi com o LACES (London Airport Cargo EDP Scheme), sistema de fretes no aeroporto de Heathrow, em Londres. Introduzido no início dos anos 70, este sistema foi bem-sucedido e convenceu os menos convictos de que itens como confiabilidade e segurança eram possíveis de serem alcançados. Ficou demonstrado que o EDI oferece mais que um método para manuseio de dados de negócios. A figura 5 procura demonstrar o princípio de funcionamento do EDI.

Figura 5: Transmissão do EDI – Cadeia de suprimentos



Fonte: Adaptado de Marcillet (*apud* Bittar, 1998, p.6)

Em meados dos anos 80, a Chrysler iniciou um programa de redução de custos e despesas na montagem de seus veículos. Na área de logística, os custos foram reduzidos com a sincronização do material e do fluxo de informações. Parceiros de negócios foram selecionados para compartilhar as informações sobre planejamento e para coordenar a expedição de material. O resultado foi que a troca de informações entre a fábrica, os fornecedores e

suas vendas passou a ser mais exata e oportuna, tornando-se útil para permitir a transmissão rápida de dados entre toda a cadeia produtiva.

No Brasil, a utilização do EDI encontra-se em estágios distintos. A indústria automobilística e os bancos a utilizam com intensidade. Outros segmentos começam a adotá-la, pressionados pela clientela, e muitos mal sabem do que se trata. Segundo Bittar, as VANS (*Valued Added Network Services*) que prestam serviços no Brasil são unânimes em afirmar que se, por um lado, a procura do EDI vem crescendo em proporções consideráveis, principalmente no setor mercantil, por outro lado, grande número de empresas sequer ouviu falar deste assunto.

O tráfego de informações via EDI pode ser feito via LANS (Local Area Networks/Redes locais), MANs (Metropolitan Area Networks/Redes metropolitanas) ou WANs (Wide Area Networks/Redes geograficamente distribuídas). Os computadores estão ligados a uma rede local interna, com um servidor de arquivos: roteadores, os quais fazem a interface com o serviço de telefonia pública, permitindo o acesso e a interligação de sua base de dados com filiais, parceiros ou fornecedores. Essa conexão pode ser feita via acesso discado à Internet para onde avançou com o conceito WebEDI, preservando suas características originais e filosofia, via linha dedicada síncrona (conexão ponto a ponto, com um tempo fixo de transmissão) ou assíncrona (conexão multiponto, sem um tempo fixo na transmissão, não exigindo tempo real na comunicação), rádio, cable modem (Modem a cabo) ou satélite.

Nas MANs, sua transmissão ultrapassa a casa dos 25 quilômetros, operando em velocidade superior a 100 Megabits. São consideradas a evolução das LANs, que têm um alcance de transmissão entre 100 metros e 25 quilômetros. As características entre WANs e LANS são semelhantes, diferindo apenas quanto ao alcance da transmissão. As WANs possuem abrangência geográfica elevada e ligam equipamentos dispersos, integrando plataformas diferentes por meio de conversores de protocolos. São públicas e locais para clientes. Possuem também rotas alternativas, por questão de segurança.

Segundo Soares e Souza (*apud* Spanhol, 1999, p. 71),

“... uma rede é formada por um conjunto de módulos processadores (MPs) os quais são capazes de trocar informações e compartilhar recursos. Um sistema de comunicação vai constituir um arranjo tipológico interligando os vários MPs por meio de enlaces físicos (meios de transmissão) e de um conjunto de regras (protocolos). Objetiva-se com isso organizar a transmissão, sendo que os tipos de rede podem ser determinados pelas distâncias geográficas, e as comunicações pelos tipos e quantidade de conexões”.

No que se refere ao tratamento das informações, várias ferramentas são úteis para o comércio eletrônico. Destacam-se os conceitos de Sistemas de Informação, que utilizam os softwares de integração de dados e informações gerenciais, como é o ERP (*Enterprise Resource Planning* ou Planejamento dos Recursos Empresariais), e softwares não integradores de cubos, com objetivos e fins definidos. Uma ferramenta que tem-se incorporado à prática do comércio eletrônico é o Datawarehouse,⁵ que, dentre outros atributos, fornece indicadores para estratégias de antecipação às necessidades da clientela, personalização, desenvolvimento de abordagens de comunicação adequada e escolha da melhor mensagem a ser veiculada, e também para integração da cadeia de fornecimento e parcerias.

2.2.3 Comércio eletrônico e os princípios de segurança

No comércio eletrônico, um fator que necessita de atenção especial é a “segurança”, principal dificultador das relações comerciais, em particular com o consumidor final. Assim, deve-se dar atenção aos seguintes itens: confiabilidade, privacidade, autenticação e anonimato. Segundo Albertin e Moura (1998), a ameaça de segurança é definida como uma condição ou evento potencialmente disposto a causar danos em dados ou recursos de rede,

⁵ Datawarehouse é um software de apoio as operações das empresas que auxilia na identificação das preferências de consumo.

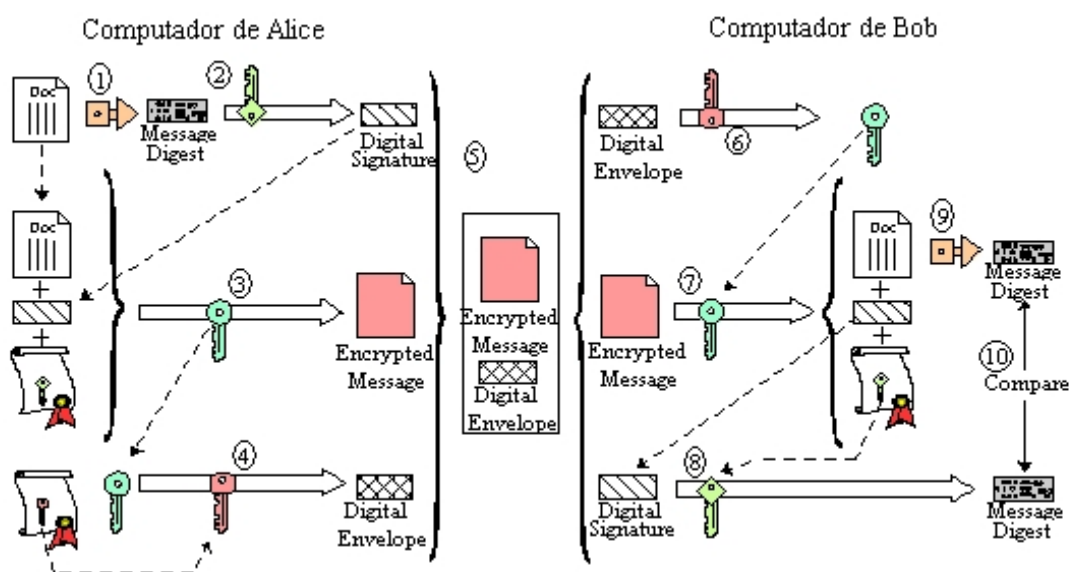
na forma de destruição, exposição, modificação de dados, negação de serviço, fraude.

Com relação às tecnologias de segurança, recursos como *firewalls*, *biometrics*, proteção de senha, cartões inteligentes criptografados e antivírus têm o objetivo de estabelecer uma proteção no sentido de preservar a integridade do sistema, e não de limitar ou trazer insegurança para os usuários. Estes agem como uma barreira de proteção entre a rede corporativa e o mundo externo.

A figura 6 demonstra como o processo de segurança permite ou impede que um determinado usuário entre numa rede, seja para comprar ou para outra utilização qualquer. Estes sistemas de proteção compreendem um conjunto de componentes colocados entre as duas redes. Somente o tráfego autorizado é permitido passar, como se fosse uma parede de proteção. São várias as formas de identificação: senha tradicional, voz, impressão digital e *smart-cards*.

Alguns protocolos de identificação utilizados para segurança são: *Secure Sockets Layer* (SSL), da Netscape; *Secure HTTP* (S-HTTP), da Commerce Net; e a *Secure Electronic Transaction* (SET), da Microsoft, Netscape, Mastecard e Visa.

Figura 6: Sistema de proteção na rede



Fonte: Unicamp - <http://www.dca.fee.br/IA368F/1s1998/monografias/flavia/e-commerce.html>

As ameaças de segurança de mensagem podem ser divididas em três categorias (Albertin e Moura, 1998, p. 3):

a) Confiabilidade de mensagem. É importante para as utilizações que envolvem dados sensíveis, tais como números de cartões de crédito. Requisito ampliado para outros tipos de dados – registro de empregados e arquivos governamentais. A confiabilidade impede o acesso a informações ou a sua liberação para usuários não autorizados.

b) Integridade de mensagem do sistema. As transações de negócio requerem que seus conteúdos permaneçam inalterados durante o seu transporte. A informação recebida precisa ter o mesmo conteúdo e organização da que foi enviada. A confiabilidade protege contra a monitoria passiva de dados, e os mecanismos para integridade têm de prevenir os ataques ativos envolvendo a modificação de dados.

c) Autenticação/identificação do emissor da mensagem. Autenticação é um mecanismo pelo qual o receptor de uma transação ou mensagem pode ter certeza da identidade do emissor e/ou integridade da mensagem. Ou seja, verifica a identidade, um usuário ou um serviço utilizando certas informações criptografadas transferidas do emissor para o destinatário.

As preocupações com segurança têm sido objeto das atenções, em face das diversas falhas ocorridas internas e externamente. A ISS (*Internet Security System* - www.iss.net), empresa americana que comercializa produtos de segurança na Internet, divulgou números com base na pesquisa que efetuou no Brasil no mês de fevereiro de 2000 junto a 200 empresas. Os resultados são apresentados nas tabelas 1 e 2:

Tabela 1: Sistemas de proteção na rede

Descritor	%
Empresas que não possuem software de detecção de invasores	98
Empresas que descobriram que eram vítimas de ataques à sua rede por aviso de usuários	35
Empresas que não conseguem identificar o autor do ataque on - line	97.5
Empresas que levaram mais que um dia para detectar o ataque	22.5
Empresas que descobriram que o ataque à rede tem origem na própria empresa, sendo que 25% têm como alvo o cadastro de clientes.	58

Fonte: ISS – Security System (www.iss.net)

Tabela 2: Principais alvos de ataque na rede

Descritor	%
Instituições financeiras	27.5
Governos (federal, estadual e municipal)	22.5
Empresas de telecomunicações	12.5
Sites de Internet – <i>Banking</i>	17.5
Sites de e-commerce (comércio eletrônico)	7.5
Provedores de acesso à Internet	10.0
Empresas de serviços	2.5

Fonte: ISS - Security System (www.iss.net)

2.2.4 Comércio eletrônico e a legislação brasileira

No Senado brasileiro, encontra-se em tramitação o Projeto-de-Lei 1.589/99, que dispõe sobre o comércio eletrônico, a validade jurídica do documento eletrônico e a assinatura digital. Está dividido da seguinte forma:

“52 artigos distribuídos em 9 títulos; a primeira parte da lei trata do Comércio Eletrônico em termos gerais; na segunda parte trata do documento eletrônico, assinatura digital e certificação; na terceira parte trata da entidade certificadora: pública e privada (na legislação estrangeira a certificadora é uma entidade pública ou privada).”

Fonte: OAB/MG - Jornal do Advogado /Março de 2000

Segundo a Ordem dos Advogados do Brasil – Seção Minas Gerais, a proposta brasileira teve como base e exemplos a Lei-Modelo - Comércio Eletrônico, de 1996, adotada pela Comissão Internacional das Nações Unidas-UNCITRAL; propostas e diretivas da Comunidade Européia relativas às assinaturas eletrônicas; e leis de caráter transnacional com foco na globalização comercial. As principais colaborações partiram da Comissão de Informática da Ordem dos Advogados do Brasil – Seção São Paulo, que contribuiu com propostas como as citadas a seguir:

Alguns aspectos relevantes da proposta brasileira:

a) Os provedores de acesso terão a obrigação de manter sigilo sobre os dados de seus clientes e poderão ser responsabilizados pelo vazamento de informação.

b) Os documentos eletrônicos serão regulamentados, como meio de prova para transações pela Internet.

c) Será adotada assinatura digital como meio de comprovação da autoria de mensagens eletrônicas para efeito de compra pelo comércio eletrônico. Esta firma digital será, em outras palavras, uma senha criptografada com até 52 caracteres, que será fornecida pelas entidades certificadoras.

d) O tabelião de cartório certificará autenticidade de chaves públicas da assinatura digital, que será entregue pessoalmente ao requerente, sendo o pedido de certificação efetuado pelo requerente em ficha própria, em papel, por ele subscrita, onde constarão dados suficientes para a identificação da chave pública, a ser arquivada em cartório.

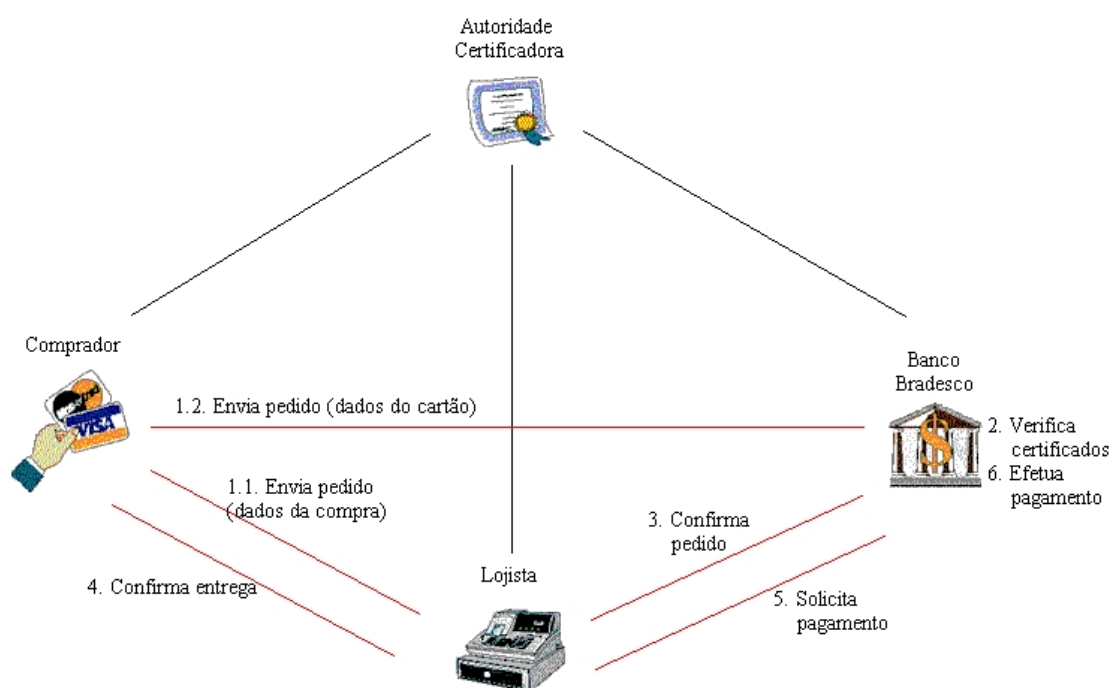
e) O tabelião deverá entregar ao solicitante informação adequada sobre o funcionamento das chaves pública e privada, sua validade e limitações, bem como sobre os procedimentos adequados para preservar a segurança das mesmas.

f) É defeso ao tabelião receber em depósito a chave privada, bem como solicitar informações pessoais do requerente além das necessárias ao desempenho de suas funções, devendo ser utilizada apenas para propósitos da certificação.

g) Na ausência da lei, as disputas se dão, por via de regra, nos Procons⁶ ou Juizados Especiais, de forma a não prejudicar o consumidor.

A figura 7 demonstra o funcionamento do processo, envolvendo o comprador, com seu cartão de crédito; a autoridade certificadora; a conferência e confirmação de pagamento pelo banco em questão; a confirmação do pedido; e entrega do produto ou serviço⁷.

Figura 7- Comércio eletrônico – Compra e certificação



Fonte: Unicamp/SP

[http:// www.dca.fee.br/IA368F/1s1998/monografias/flavia/e-commerce.html](http://www.dca.fee.br/IA368F/1s1998/monografias/flavia/e-commerce.html)

O Grupo G8, integrado por Japão, Canadá, Alemanha, Itália, Reino Unido, Estado Unidos, França e Rússia, sob a coordenação da União Européia, tem

⁶ Procon - Proteção e Defesa do Consumidor (atividades assumidas por órgãos estaduais e municipais)

⁷ Pesquisa sobre certificação, legislação e modelos que serviram como fonte de inspiração.

Este assunto pode ser encontrado nos seguintes Sites: Senado Brasileiro.

www.senado.gov.br/sicon;

Uncitral – www.uncitral.org; Comunidade Européia – www.ispo.cec.be/Ecommerce/;

sobre assinaturas digitais - www.verisign.com (entidade que emite assinaturas via Internet) www.certising.com.br (entidade que emite certificações digitais para servidores).

desenvolvido projetos sobre o Comércio Eletrônico Global.⁸ O tema foi dividido em três atividades: *Global Information Network for SMEs*⁹ (Cadeia de Informação Global para SMEs); *Requeriment Institutional and Technical* (Exigências Jurídicas, Institucionais e Técnicas para o SME) e *International Experiences on Eletronic Commerce* (Experiências Internacionais em Comércio Eletrônico).

Os Estados Unidos estão trabalhando há vários anos em uma política de integração entre as SMEs, compreendendo sua administração, utilização de meios eletrônicos de transferência de dados e informações, e gestão de negócios nas relações interempresariais.¹⁰

No Brasil, além das empresas que praticam o comércio eletrônico, os provedores de acesso gratuito na Internet são os grandes interessados na regulamentação do projeto da lei brasileira, uma vez que existem interesses na publicidade digital para a manutenção de seus negócios, bem como na comercialização de banco de dados de clientes e no possível comissionamento nas transações do comércio eletrônico.

2.2.5 Comércio eletrônico – comportamento e tendências

No mês de outubro de 2000, a Ernest & Young, da Argentina, publicou no seu site¹¹ resultados de uma pesquisa sobre o crescimento do comércio eletrônico em diversos setores econômicos de alguns países desenvolvidos, a saber: EUA, França e Inglaterra. O período pesquisado foi entre 1998 e 2000, fazendo-se uma projeção para 2002.

Além dos resultados demonstrados na tabela 3, a Ernest & Young ressalta algumas informações extraídas da pesquisa, como:

a) No geral, as vendas via Internet em médio prazo tiveram um crescimento significativo.

⁸ Site: www.e.global.es/initiatives.htm e www.ey.com/global/gcr.nsf/Argentina/publicacions_nota

⁹ SME – Security Management Electronic: Conjunto de medidas para a prática do Comércio Eletrônico

¹⁰ Site : www.e.global.es/initiatives.htm

¹¹ Site: www.ey.com/global/gcr.nsf/Argentina/publicacions_nota

b) Para as indústrias, o incremento nas vendas durante ano de 1999 se deve à comercialização de seus produtos na modalidade on-line.

c) Segundo a pesquisa da Ernest & Young, o nível de satisfação deste canal de vendas é elevado.

d) Todas as empresas entrevistadas têm uma visão e uma expectativa positiva em relação ao futuro do comércio eletrônico.

e) Os dados da pesquisa revelam que os resultados das vendas no ano de 1998 via on-line superaram o faturamento previsto para o período 1998 – 1999.

f) Com base nos resultados de 1998, a projeção para 2002 é de que o faturamento global seja da ordem de U\$ 2 trilhões.

g) No ano de 1998, a população de consumidores on-line foi de 17 milhões (6% – 270 milhões do total de usuários).

k) Estima-se para o ano de 2002 o número de 67 milhões (24% – de 279 milhões do total dos usuários).

Tabela 3: Comércio eletrônico – Resultados e estimativas das vendas no varejo/Mercado global

	Total/Ano 1998	1998 Estimativa (Nov. Dez.)	Total/Ano- 1999	1999 Estimativa (Nov. Dez.)	Total/Ano- 2002 Estimativa
Total –Varejo (1)	U\$ 1,6 trilhão	U\$ 339 bilhões	U\$ 1,7 trilhão	U\$ 358 bilhões	U\$ 2 trilhões
% incremento	-	-	-	-	-
Vendas on-line	-	-	-	-	-
Estimativa – E&Y	U\$6-8 bilhões	U\$ 3 - 4 bilhões	U\$25-30 bilhões	U\$12-15 bilhões	\$60-90 bilhões
% Total –Vendas	Menos 1%	1%	1 - 2 %	3 - 4 %	4 - 5 %
Vendas/Categoria GS – (2)	U\$ 80 bilhões	U\$ 80 bilhões	-	-	-
População/Total(1)					
População on-line	270 milhões	-	272 milhões	-	279 milhões
Relação	83 milhões	-	100 milhões	-	144 milhões
Consumidores	31%	-	37%	-	52%
Via - Web	17 milhões (6% pop.)	-	39 milhões (14% pop.)	-	67 milhões (24% pop.)

Fonte: (1) US Census Bureau e E & Y
(2) GS – Goldman Sach Internet Retailing Report

Nota: Não estão incluídos nos dados da tabela 3 os resultados ou estimativas de consumo sobre automóveis, restaurantes e bares.

A pesquisa Ernest & Young revelou também os seguintes dados:

a) Nos Estados Unidos, aproximadamente 34%¹² da população está conectada à rede e metade deste contingente são compradores on-line. Se persistir a tendência, nos próximos 12 ou 18 meses a Internet se tornará um dos principais canais de vendas.

b) Outros mercados mundiais têm seguido a mesma tendência dos Estados Unidos.

As tabelas 4 e 5 contêm os resultados da pesquisa da Ernest & Young sobre o volume de consumo (%) por categorias de produtos, preferências ou incrementos registrados nas vendas.

Tabela 4: Comércio eletrônico – Incremento de vendas

PC - Venda p / Internet	EUA	Canadá	Austrália	Inglaterra	Itália	França
% PC Residencial	53	56	47	41	26	26
% PC Residencial on -line	34	39	22	29	5	14
% PC Residencial - compra on-line	17	9	5	10	1	2

Fonte: E&Y, out.2000 www.ey.com/global/gcr.nsf/Argentina/publicacions_nota

Tabela 5: Comércio eletrônico – Produtos mais procurados na rede

Produtos	EUA	Canadá	Austrália	Inglaterra	Itália	França
1	PC	PC	Livros	Livros	Livros	PC
2	Livros	Livros	PC	CDs	PC	CDs
3	CDs	CDs	CDs	PC	CDs	Livros
4	Eletr.	Roupa/Fem	Investimento	Vôos	Hotéis	Vôos
5	Brinquedos	Eletrônicos	Vôos	Vídeos	Vôos	Hotéis

Fonte: E&Y, out.2000 www.ey.com/global/gcr.nsf/Argentina/publicacions_nota

¹² Em dezembro/2000, o governo Clinton anunciou que 40% da população americana está conectada à Internet.

Os meios de pagamentos mais utilizados são: boleto de cobrança (28%); cartão de crédito (20%); depósito bancário (20 %); cartão de débito (20%); e outras modalidades (2%).

No Brasil, os negócios B2B estão na ordem de 70% e os negócios B2C em 30%. Apenas 4% da população utiliza a Internet; menos de 2% tem computador em casa. Em 1999, o Brasil movimentou U\$ 121 milhões no comércio eletrônico, o que representa 0,1% do total dos negócios. Estima-se que em 2005 o comércio eletrônico representará 3% do comércio total (E&Y, nov. 2000 - Site : www.ey.com.br).

Os impactos provocados pelo comércio eletrônico vêm exigindo mudanças nas organizações, não só de atitudes, mas também de conduta nos negócios. Pesquisa publicada pela revista *Informationweek/ BusinessWeek*¹³ de janeiro de 2000, realizada com 375 executivos americanos, revelou os seguintes dados:

a) A Internet está tendo um impacto significativo na função e na estrutura de tecnologia da informação. No geral, 61% dos executivos de TI pesquisados disseram que o comércio eletrônico tem forçado seus departamentos a se reestruturarem; 80% das empresas revelaram que os colaboradores estão sobrecarregados pelas novas habilidades tecnológicas que são exigidas; 73% afirmaram que o comércio eletrônico tem impulsionado o treinamento; e 55% apontaram que, individualmente, os profissionais tomam para si essa responsabilidade.

b) O comércio eletrônico ainda tem de pagar grandes dividendos. Somente 28% dos pesquisados com sites no varejo disseram que as vendas on-line têm aumentado de modo significativo as vendas totais nos últimos doze meses; 42% afirmaram que as vendas têm aumentado de modo pouco representativo; e 29% não reconheceram qualquer mudança.

c) Executivos de todos os setores concordam que gerar novas fontes de renda não é a principal meta ao instalar sistemas *e-business*. Na verdade, o *e-business* ficou bem atrás da criação ou aprimoramento de vantagens

¹³ Informationweek/BusinessWeek – Revista especializada em assuntos sobre as tecnologias de Informação e comunicação . InformationWeek/ Brasil – www.informationweek.com.br

competitivas para melhorar a satisfação do cliente e a manutenção do ritmo de concorrência.

O próximo item refere-se à pesquisa sobre as formas de execução da jornada de trabalho, como: horário e local flexíveis.

2.3 Flexibilidade na execução do trabalho: horário flexível e local flexível

A flexibilidade na execução da jornada de trabalho e as questões afetas a horário flexível, local flexível (trabalho remoto) e telecommutação fazem parte do conceito da administração flexível. Ou seja, são procedimentos adotados por organizações que, objetivando a melhor maneira de flexibilizar a execução do trabalho, procuram alternativas menos ortodoxas e mais adequadas às realidades de um mundo em mudanças (Kugelmass, 1996).

Para o autor, a expressão *horário flexível* tem seu foco ou atenção na tarefa a ser cumprida, diferente do modelo tradicional, em que a jornada de trabalho tem hora para iniciar as atividades, hora para intervalo e, por fim, hora para terminar.

Segundo Kugelmass (1996), as empresas que trabalham nesta modalidade de horário flexível incluem esquemas como: trabalho consorciado, emprego de meio horário, terceirização e trabalho temporário. A condição básica é o tempo principal que os trabalhadores precisam estar no local de trabalho, seja em empresas ou escritórios. A flexibilidade de horário permite que os trabalhadores compatibilizem necessidades pessoais com as necessidades da empresa. Algumas formas de horário flexível são (Kugelmass, p. 30–32):

a) Banco de horas. Permite que os empregados façam crédito de horas, que podem depois usar para compensar.

b) Semana comprimida. Os colaboradores fazem 40 ou 80 horas de trabalho em menos de cinco ou dez dias.

c) Tempo principal. Os colaboradores precisam estar no trabalho em determinados horários todo o dia.

d) Saídas não remuneradas. Os colaboradores podem sair por um período sem remuneração.

e) Programas de horário flexível fixo. Os colaboradores escolhem horários predeterminados.

f) Horário flexível integral. Os colaboradores tomam decisões independentes sobre a combinação de horários que totalize quarenta horas por semana ou oitenta horas por quinzena.

g) Horário flexível diário. O horário de entrar e de sair de trabalho pode variar de um dia para outro.

h) Maxiflexibilidade. Não existe a exigência do tempo principal.

i) Flexibilidade rotativa. Os colaboradores escolhem a hora de começar e a hora de encerrar por um período de tempo, podendo variar de período a período.

j) Tempo de projeto. Os colaboradores são responsáveis por completar um projeto, não por trabalhar um determinado número de horas.

l) Horário de trabalho coordenado. O empregador determina a hora que o colaborador deve entrar e sair.

Na legislação brasileira (CLT — Consolidação das Leis Trabalhistas), as questões ligadas a horário flexível configuram um processo à parte e envolvem acordos e acertos a serem firmados entre a classe patronal e a dos trabalhadores. Portanto, sua aplicabilidade é morosa e pouco flexível. Não há na CLT qualquer artigo relativo à prática do horário ou a local flexível de trabalhos. É no art. 58, transcrito abaixo, que a CLT define a jornada de trabalho.

Seção II, CLT— Da Jornada de Trabalho:

Art. 58. A duração normal do trabalho, para os empregados em qualquer atividade privada, não excederá de (oito) horas diárias, desde que não seja fixado expressamente outro limite.

O art. 7º da Constituição Federal de 1988 estabelece a duração do trabalho normal – não superior a oito horas diárias e a quarenta e quatro horas semanais, facultada a compensação de horários e a redução da jornada, mediante acordo ou convenção coletiva de trabalho. O item XIV do mesmo art.

7º.diz da jornada de seis horas para o trabalho de turnos ininterruptos de revezamento, salvo negociação coletiva.

No site do Ministério do Trabalho¹⁴, seção de publicações, num artigo intitulado *Mercado de Trabalho Brasileiro*, ficam evidentes as preocupações do governo quanto às modificações gerenciais ocorridas no ambiente das organizações, em face das inovações tecnológicas, cujos efeitos são de ordem legal e estrutural. Segue, na íntegra, parte do supramencionado texto:

“Diante de um ambiente cada vez mais competitivo, interna e externamente, as empresas têm incorporado inovações tecnológicas e gerenciais e, como resultado, aumentado cada vez mais sua demanda por trabalhadores mais qualificados. Este é um fenômeno que não deve desaparecer em curto prazo. É nesse contexto que tenho chamado atenção para a necessidade de encararmos os problemas estruturais do mercado de trabalho, ao invés de nos fixarmos apenas nas questões de curto prazo.”

Quanto ao local flexível, este é caracterizado por um relaxamento dos limites de tempo–lugar. A expressão *local flexível* é usada para designar as mudanças do local de trabalho, não as de horário. O local de trabalho flexível é caracterizado por ser descentralizado do ambiente da empresa; ou seja, as tarefas podem ser executadas em casa, em centros de trabalho remoto, em centros de trabalho comunitário, em centros de trabalho satélites e de teletrabalho ou em estações móveis. Quando um trabalhador combina horário flexível, local flexível e telecomunicações, o resultado é a telecomutação, ou seja, troca de dados e informações à distância (Kugelmass, 1996).

O item subsequente tratará das questões afetas ao teletrabalho, como conceitos e facilidades tecnológicas que têm contribuído para sua implantação nas organizações, na medida em que se configura em um arranjo que favorece ou é um exemplo de flexibilidade na execução do trabalho.

¹⁴ Site: www.mtb.gov.br, nov.2000

2.4. Teletrabalho

O termo *trabalho* significa toda aplicação de forças e faculdades humanas para alcançar um determinado fim. Neste contexto, o teletrabalho pode ser a conjunção destas mesmas forças, associadas a tecnologias de informação e comunicação, permitindo que tarefas sejam realizadas à distância do ambiente da empresa.

Segundo Beer e Blanc (1985), o trabalho daqueles que utilizam o computador equipado de um modem (que permite a conexão com outros computadores e linha telefônica) pode ou não fazer parte da mesma empresa. E aqueles que o realizam não precisam comparecer às instalações físicas da empresa para desempenharem seus papéis, sendo denominados, então, de *teletrabalhadores*.

A implantação do teletrabalho nas organizações pode trazer benefícios, como: eliminação de viagens, redução de custos sociais, melhoria da lucratividade, redução de custos fixos, diminuição do estresse e solução para problemas regionais de empregos para áreas de oportunidades. Pode também, servir como uma política de recrutamento de pessoal, uma vez que facilita a alocação ou a retenção de mão-de-obra qualificada.

Ao contrário do que ocorre com milhões de trabalhadores que se deslocam de suas casas para os escritórios, o teletrabalho significa a transferência das informações e equipamentos para um ponto qualquer, para que o teletrabalhador possa desenvolver suas atividades com o auxílio das tecnologias da informação e comunicação.

O teletrabalho gera para o sistema público e a coletividade repercussões com relação aos transportes públicos, às vias de acesso e a toda cadeia de suporte e manutenção, redução do volume de trânsito e da poluição ambiental, estímulo à criação de novos trabalhos e revitalização dos bairros. Representa para o trabalhador mais autonomia, condições físicas, relações familiares e de

vizinhança, o que traduz em melhoria da sua qualidade de vida (Kugelmass, 1996).

Huws (1998) defende que o teletrabalho não é um fenômeno unitário, mas com profunda convergência de várias tendências, que têm afetado a organização do trabalho, dentre elas: a) mudança geográfica do emprego; b) exteriorização do trabalho; c) mudanças nas relações contratuais entre empregadores e empregados; d) aumento do trabalho realizado em casa; e 5) mudanças na forma de execução do trabalho (*job design*).

Segundo Monod (1995), o teletrabalho pode ser classificado como experiência individual, representada por pessoa que trabalha em casa, mas mantém-se ligada à organização por meio de um computador, um modem e uma linha telefônica; e como experiência coletiva, em que se enquadra como centro remoto ou sucursal ligada à organização central.

Para Wigand *et alli* (1997), o termo *teletrabalho* inclui noções de trabalho independente, alternado, móvel e telecooperativo. É a realização de tarefas em locais dispersos, com a utilização de diferentes formas e tipos de local de trabalho.

Nilles (1997) acrescenta que o teletrabalho significa a substituição dos deslocamentos de um trabalhador de sua residência para a empresa em que trabalha, parcial ou totalmente. As tarefas antes executadas no ambiente da empresa passam a ser executadas a distância, com o uso das tecnologias de informação e comunicação.

Para a European Telework Online ETO (1998), o teletrabalho ocorre quando as tecnologias da informação são aplicadas para possibilitar a realização de trabalho longe de onde seus resultados são necessários ou à distância de onde seria convencionalmente realizado. Portanto, o teletrabalho ocorre quando computadores e telecomunicações são utilizados para alterar a geografia do trabalho.

A ETO (1998) divide o teletrabalho em quatro subcategorias:

a) Teletrabalhadores empregados. Funcionários de uma organização cujo contrato de trabalho inclui também o domicílio.

b) Teletrabalhadores informais. Ocorre quando funcionários e chefias percebem as vantagens do sistema e adotam a sua prática, mesmo sendo contrárias às normas da organização.

c) Teletrabalhadores autônomos. O profissional escolhe ou prefere trabalhar em casa, sujeito à determinação do contratante em exigir sua presença no escritório.

d) Teletrabalhador e Empreendedor. O profissional empreendedor que opta por um trabalho em rede, com funcionários trabalhando da melhor forma que se adeque a suas necessidades.

Outras formas ou tipos de teletrabalho incluem: times virtuais, telecentros, teletrabalho móvel, escritórios turísticos e realocações funcionais (ETO, 1997; Anderson, 1997; Nilles, 1997 e Kugelmass, 1996).

Para De Masi (1999, p. 264-266), é relevante entender o que não significa o teletrabalho:

a) Teletrabalho não significa ficarem todos sempre em casa. Esta modalidade pode ser adotada apenas para algumas tarefas que melhor se prestem à descentralização (por motivos técnicos, organizacionais, humanos), podendo limitar-se a alguns dias da semana ou a algumas semanas por mês

b) Teletrabalho não significa trabalho em domicílio. Pode ser executado na casa do trabalhador ou nos escritórios satélites mais próximos da sua empresa-mãe. Portanto, o trabalho a distância não significa trabalho clandestino, mas trabalho especialmente descentralizado, sob todos os aspectos legais.

c) Teletrabalho não significa informática. O magistrado que, em vez de trabalhar no escritório, põe os trabalhos na pasta, leva-os para casa e estuda entre paredes executa, para todos os efeitos, um trabalho a distância. Quando sente a exigência de consultar os chefes, colegas ou a secretária, pode sempre recorrer ao telefone ou à rede de telecomunicações. Quando os procedimentos requerem audiências, confrontos, reuniões, ele vai ao tribunal. Quando é preciso que os trabalhos feitos em casa cheguem ao escritório, basta um fax ou a mensagem de correio eletrônico. A telecomunicação, portanto, não é mais do que um suporte extra à disposição do progresso tecnológico – às vezes, supérfluo; muitas vezes, útil; em alguns casos, indispensável.

d) Teletrabalho não é anarquia. Cada teletrabalhador opera dentro de um plano interligado a todos os outros colegas, aos chefes e a seus dependentes. O controle, antes de atuar sobre o processo, atua principalmente sobre os resultados; por isso, é menos dispendioso, menos alienante, mais apropriado ao trabalho intelectual – que já prevalece em toda parte sobre o trabalho manual – e mais respeitoso à dignidade do trabalhador. Assim como cada um dos teletrabalhadores pode ser alcançado, interpelado e coordenado pelo dono do trabalho, também pode ser alcançado, informado e organizado pelo sindicato.

e) Teletrabalho não é isolamento. O número menor de relacionamentos pessoais que no escritório com colegas tende a ser compensado pelo maior número de relacionamentos pessoais em família, no edifício, no quarteirão.

Com relação às tecnologias que favorecem a operacionalidade ou a implantação do teletrabalho, são crescentes as ofertas de telesserviços, seja por terceiros ou pela própria empresa. Tais ofertas tem sido incorporadas gradualmente, à medida que expande a malha de satélites de comunicação internacional, bem como as redes digitais internas, o emprego da fibra ótica e a melhoria dos serviços de distribuição de energia elétrica.

A multinacional Embratel¹⁵ ampliou sua prestação de serviços e soluções empresariais, evoluindo da teleconferência para a videoconferência (CAD-CAM, distribuição de vídeo, telemedicina, teleducação, entretenimento e empresarial), com suporte do fax, com transmissão de gráficos e desenhos em cores e de alta definição, voz digitalizada, soluções rápidas de troca de imagem ou desenhos e backup de redes dedicadas de comunicações de dados, avançando para o conceito de estações de trabalho. Além desses aspectos, fornece um IP (*Internet Protocol*), por intermédio de linhas privadas e dedicadas, favorecidas pela tecnologia *streaming*,¹⁶ que permite a transmissão de áudio e vídeo em tempo real.

A CONSAT - BRASIL¹⁷, da mesma forma, oferece, por intermédio de sua

¹⁵ Site: www.embratel.com.br

¹⁶ *Streaming*: recursos tecnológicos que permitem a transmissão de sons e imagens na Internet.

¹⁷ Site: www.consat.com.br

rede de satélites, telesserviços empresariais, distribuídos nos principais centros de negócios, com o conceito de estação para o teletrabalho.

A Cornell University¹⁸ dispõe de um centro de teletrabalho via satélite, que coloca à disposição de acadêmicos e da comunidade. Da mesma forma, a Telework America¹⁹ oferece soluções de comunicação para as empresas, voltadas para os programas ou projetos na modalidade teletrabalho.

A companhia de telefonia fixa Telemar,²⁰ de Minas Gerais, ofereceu ao mercado, em 1997, os serviços em ISDN (*Integrated Service Digital Line*). No ano de 2000, promoveu uma evolução no conceito, passando a adotar a tecnologia DVI (*Digital Voice Image*), que significa: integração simultânea de voz, dados e imagem. A companhia lançou as soluções para esta modalidade com um apelo claro e direto:

“Usando o Digital Line para o teletrabalho:

Agora é possível, através de acesso fácil, econômico e de alta velocidade trabalhar em casa ou fora da empresa. De casa ou para outro ponto qualquer que possua *Digital Line*, você pode acessar a rede local de seu escritório ou empresa, buscar arquivos e registros da base de dados, falar ao telefone ao mesmo tempo em que transmite dados, trabalhar e compartilhar informações e, ainda realizar, através de seu microcomputador, equipado com câmera e software específico, videoconferências. Você pode ver as pessoas com quem fala e, ao mesmo tempo, compartilhar desenhos, gráficos, fotos e todos os tipos de informações visuais, independente da distância. É prático e eficiente. Você ganha tempo, reduz despesas de transporte, ajuda a melhorar o trânsito e a diminuir a poluição. É mais qualidade de vida”. (GI* -Versão 3.0, p. 22).

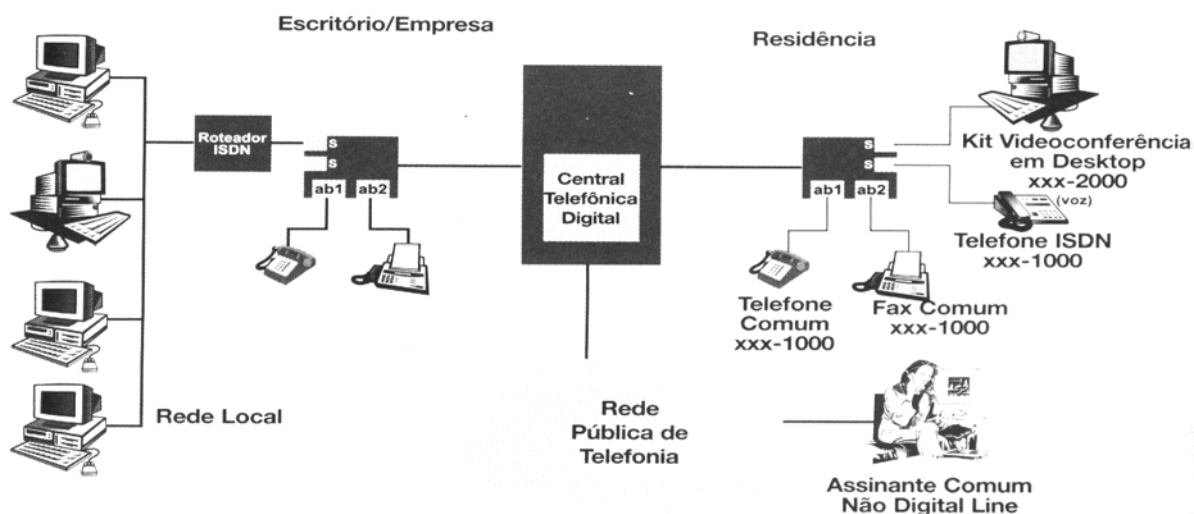
A figura 8 mostra o desenho esquemático de uma estação de teletrabalho: a interface da central telefônica para usuários comuns (sem linha digital) e usuários (com linha digital), e as possibilidades de acoplamento de Kit videoconferência, fax, telefone e computador.

¹⁸ Site: <http://iwsp.human.cornel.edu/telework.html>

¹⁹ Site: (http://telecommute.org/twa_overview.html)

²⁰ Site: www.telemar.com.br

Figura 8 - Estação de Teletrabalho – Escritório /empresa e/ou residencial



Fonte: GI* - Guia de Instruções/Versão 3.0 - Digital Line / Telemar

Sobre sistemas de transmissão digital para sons e imagens, o RDSI (Rede Digital de Serviços Integrados ou ISDN em inglês) proporciona uma significativa melhoria de qualidade na interação das relações comerciais à distância (teletrabalho). Segundo Spanhol (1999, p. 67), o RDSI é:

“Uma rede comutada de ponto a ponto (*end to end*), tem protocolos limitados e bem definidos, permitindo a integração de vários serviços em uma linha, o acesso básico RDSI são dois canais B de 64 Kbps por canal e um canal de sinalização D de 16 Kbps (nos EUA 2X 56 Kbps), em 1972 o ITU–T editou a recomendação G.702 para ISDN”.

Tecnicamente, o RDSI - Rede Digital de Serviços Integrados é:

“Uma rede digital integrada, na qual os mesmos comutadores e caminhos digitais são usados para os diferentes serviços, por exemplo, telefonia de dados. Em 1984, foi editada a seguinte recomendação da Série I – Livro Vermelho: uma rede, em geral evoluída da rede digital integrada de telefonia, que proporciona conectividade digital fim a fim, para suportar uma variedade de serviços vocais e não vocais, aos quais os usuários têm acesso através de um conjunto limitado de interfaces padronizadas.” (Soares *apud* Spanhol, 1999, p. 67).

Acompanhando as inovações na telefonia fixa, a companhia de Telefonia Celular Telemig lançou o conceito e-celular, apresentando a tecnologia WAP²¹, também com apelos facilitadores para a modalidade do teletrabalho, com acesso à Internet pelo aparelho celular.

O apelo mercadológico sintetizou os principais focos para a implantação do “teletrabalho”: solução tecnológica, modalidades do teletrabalho, qualidade, segurança, redução de custos e qualidade de vida.

Nesse sentido, as empresas de telefonia vêm investindo em tecnologias e conceitos com base num cenário otimista para programas desta natureza.

Esta movimentação, ou mutação, que as tecnologias vêm provocando nas formas de execução de tarefas pelas organizações, para Postam (1994), não é um fato isolado, e por ser de natureza social revela a maneira como o homem lida com a natureza e cria condições de intercurso com as quais uns se relacionam com os outros.

Na seqüência, segue o capítulo relativo à metodologia, com o objetivo de demonstrar os métodos utilizados para se alcançar os objetivos da pesquisa.

²¹ WAP – Wireless Application Protocol /Protocolo de Aplicação sem Fio

3 METODOLOGIA

A partir do referencial teórico empírico exposto, foram delineados os procedimentos metodológicos para orientar a realização desta dissertação, de forma a responder às perguntas da pesquisa.

3.1 Perguntas da Pesquisa

A partir do problema da pesquisa e dos objetivos estabelecidos, definiu-se o seguinte quadro de perguntas:

- a) O que é e como funciona a rede de distribuição de veículos novos (automóveis e comerciais leves) no varejo?
- b) Quais são os problemas, desafios, oportunidades e desempenho que o setor de distribuição de veículos vem enfrentando no Brasil e em outros países?
- c) Qual é tendência na distribuição de veículos no Brasil e em outros países?
- d) Quais e quantas são as concessionárias autorizadas que comercializam automóveis e comerciais leves em Minas Gerais?
- e) De que forma as concessionárias autorizadas estão utilizando os espaços de informação virtual para firmar a identidade da marca e atrair consumidores?
- f) Quais e quantas são em Minas Gerais as organizações virtuais, ou que iniciaram o processo de virtualização, e em que estágio se encontram?

3.2 Caracterização da Pesquisa

Para o desenvolvimento desta dissertação, foram observados as seguintes modalidades:

- a) qualitativa;
- b) descritiva; e
- c) aplicada.

A pesquisa é qualitativa porque parte da observação do ambiente natural – no caso, o setor automobilístico – como fonte de pesquisa direta e coleta de dados.

É descritiva porque procura identificar, descrever e caracterizar o objeto pesquisado, a partir de técnicas padronizadas de coletas de dados. É uma observação sistemática que foi orientada para analisar a comercialização e distribuição de veículos e identificar e analisar os estágios de virtualização organizacional.

É aplicada porque objetiva gerar conhecimentos para a aplicação prática, estando dirigida para a compreensão do processo de comercialização de veículos on-line das concessionárias de Minas Gerais.

3.3 Universo da Pesquisa

A pesquisa foi iniciada com 470 (quatrocentos e setenta) concessionárias instaladas em Minas Gerais, que englobam o segmento de automóveis, comerciais leves, motos, ônibus, caminhões, implementos agrícolas e implementos rodoviários. Foram selecionadas 273 (duzentos e setenta e três) no segmento de automóveis e comerciais leves, e dessas foram identificadas e analisadas 14 (quatorze) com endereço na Internet, de modo a permitir a análise do estágio de virtualização.

3.4. Coletas de dados

A coleta de dados contemplou a pesquisa de dados objetivos e de fatos, e a pesquisa subjetiva ou de opiniões (no caso, as entrevistas).

Quanto à procedência, os dados são primários e secundários, sendo que estes últimos são trabalhados e publicados por diversas fontes.

Os passos escolhidos para o planejamento e o desenvolvimento desta pesquisa foram os seguintes:

a) Realização de entrevistas com 12 (doze) profissionais: 7 (sete) de concessionárias autorizadas (Ford, GM, Volkswagen, Fiat) e 5 (cinco) de revendedores independentes, entre proprietários, gerentes e executivos. Os

objetivos principais das entrevistas são: discutir o setor automobilístico, sua posição e impactos no ambiente (social, econômico e geográfico); estudar o setor de distribuição de veículos, suas características, potencialidades e dificuldades; e identificar um possível cenário de virtualização e comércio eletrônico. Esses dados orientaram o planejamento, a escolha das ferramentas adequadas de pesquisa e o desenvolvimento e análise de dados.

b) Identificado do número de concessionárias existentes no território de Minas Gerais.

c) Seleção das concessionárias que comercializam automóveis e comerciais leves em Minas Gerais.

d) Tabulação dos dados sobre como as concessionárias estão utilizando os espaços virtuais de informação para informarem seus endereços, telefones, e-mails e fax, em espaços disponíveis dos sites de órgãos de classe e montadoras que se vinculam, com o objetivo de divulgar seus dados para facilitar a interação com o consumidor.

e) Identificação e tabulação dos dados das concessionárias com sua home page na Internet.

Os seguintes procedimentos também foram considerados:

a) Pesquisa e levantamento de dados na Internet, em sites de federações e associações que representam o setor da comercialização e distribuição de veículos novos e em sites das montadoras, federações e associações que representam as montadoras de veículos.

b) Pesquisas documental e bibliográfica relativas a publicações acadêmicas, revistas, jornais, livros e textos sobre o setor automobilístico, bem como sessões de entrevistas com gerentes comerciais das concessionárias autorizadas.

No caso das entrevistas, a técnica empregada foi a entrevista não estruturada, na qual o pesquisador apresenta o tema em questão, permitindo a liberdade para discorrer sobre ele a partir do seu ponto de vista. Foram anotados e identificados os elementos necessários ao planejamento da

pesquisa que enfatizam questões da distribuição de veículos, evitando-se aspectos particularizados de técnicas e estratégias comerciais.

3.5 Análise dos dados

Os dados foram analisados obedecendo a critérios de triangulação, envolvendo técnicas qualitativas e quantitativas, a saber:

a) A abordagem qualitativa foi utilizada para analisar dados e informações bibliográficas e documentais e dados da pesquisa de campo relativos aos problemas, oportunidades e características da distribuição de veículos novos.

b) A abordagem quantitativa foi utilizada para analisar os resultados numéricos relativos às concessionárias instaladas em Minas Gerais sobre o uso das tecnologias de comunicação e dos sites na Internet.

3.6 Limitações da Pesquisa

A pesquisa apresenta algumas limitações no que se relaciona aos dados publicados sobre o desempenho do comércio eletrônico, ao número de usuários da Internet no Brasil e às estatísticas de consumo on-line para as aquisições de veículos, que são reduzidas.

No entanto, essas dificuldades não obstruíram ou invalidaram a proposta da dissertação; pelo contrário, forçaram o pesquisador a encontrar alternativas dentro do rigor investigatório e científico, tornando as análises, conclusões e sugestões aplicáveis sob o ponto de vista técnico e de interesse para a comunidade acadêmica e profissional.

4 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E DOCUMENTAL

Neste capítulo, serão apresentados os dados e as informações relativas às pesquisas bibliográfica e documental, envolvendo a história do automobilismo, as condições da infra-estrutura rodoviária, a evolução da frota no Brasil e em outros países, a evolução e desenvolvimento do setor, o desempenho econômico e a legislação, com o objetivo de entender as suas características e os problemas da distribuição de veículos. Esses fundamentos são considerados essenciais à análise do ambiente e à detecção de oportunidades viáveis para que as conclusões e sugestões sobre virtualização organizacional e o comércio eletrônico sejam adequadas às realidades dos fatos.

Os dados e as informações apresentados derivam das literaturas internacional e nacional, e abordam as estratégias de negócios entre as montadoras e a rede de concessionárias autorizadas, assim como os aspectos relativos às questões de ordem legal e jurisdicional de logística e hábitos de consumo.

4.1 Histórico, Infra-estrutura Rodoviária e Evolução da Frota de Veículos No Brasil

A história do automobilismo se confunde com as necessidades objetivas da humanidade, seu desenvolvimento social e tecnológico, da conjunção de esforços dos diversos segmentos científicos, como a física, a mecânica, a ergonomia, o design, e da coalizão dos conceitos de transporte, coletivo ou individual, explorado por via terrestre, área ou hidroviária. São propostas que suprem necessidades, como vencer distâncias geográficas no menor tempo possível, com a máxima segurança e com mais conforto.

Para Schippke (1980), o homem existe há aproximadamente um milhão de anos, e durante quase todo esse tempo a velocidade máxima de deslocamento em terra era de 5 km horários: andava a pé. Só há quatro mil anos é que montou a cavalo, alcançando o máximo de 65 Km/h, em curtos percursos. Mais

recentemente, quase em nossos tempos, surgiu a diligência, capaz de desenvolver uma velocidade de aproximadamente 15 km/h.

A era da velocidade começou com a primeira locomotiva, em 1830, e a construção do primeiro automóvel, em 1885. O transporte terrestre se revelou como um promissor negócio, tanto na categoria de locomoção individual, associado a conceitos de flexibilidade, liberdade, status e poder, quanto na categoria dos veículos coletivos e de carga.

Segundo Schippke (1980, p.84):

“Nenhum meio de transporte tem sido tão criticado como o automóvel, mas nenhum tem tantas probabilidades de existir daqui a cem anos. Há uma razão simples para não desaparecer: constituirá ainda por muito tempo o melhor complemento imaginável para as nossas pernas. “Pomo-lo “como se fossem patins. Obedece-nos como o nosso próprio passo. Pertence-nos como os óculos ao nariz. Foi talvez a crescente consciência do atrativo irresistível das novas autopernas do homem que levou a um fenômeno espantoso: não se concede atualmente a nenhum outro veículo tanta atenção como o automóvel. Centros de pesquisa dedicam-se à total remodelação dessas caixas de lata rolantes.”

Mais recentemente, tecnologias como sistemas de navegação, comunicação e informação, novos conceitos de mecânica, segurança e design têm sido incorporadas pela indústria automobilística.

O grande responsável pela massificação desse meio de transporte foi Henry Ford, que no início do século XX lançou o conceito da linha de montagem seriada e o de auto-suficiência na produção.

Essa idéia da auto-suficiência perdurou por muito tempo. É o modelo conhecido como *integração vertical*; ou seja, a montadora produzia e cuidava internamente de todos os processos. Este modelo está sendo gradativamente substituído pela *integração virtual*, ou interdependência de processos, que significa o compartilhamento do processo de produção (Venkatraman e Henderson, 1998).

A administração científica deve muito a Henry Ford, não só pela inovação e capacidade de organizar os fluxos produtivos com a clareza da ação mercadológica, como também pela evidente preocupação com a logística de produção e distribuição.

No Brasil, a história da produção automobilística inicia-se nos anos 50, com características e preocupações de uma produção em massa segundo o modelo da integração virtual, em que o abastecimento de peças e componentes conta com a participação de terceiros. No entanto, não bastava um plano de produção e distribuição de veículos num país carente de infra-estrutura rodoviária e com sérios problemas de comunicação regional e interestadual.

Com a Volkswagen, em 1950, montando o primeiro fusca no Brasil, em São Bernardo dos Campos, Estado de São Paulo, e o governo Juscelino Kubitschek de Oliveira, eleito em 1956, chegando com uma proposta ampla de desenvolvimento nacional, voltada basicamente para a construção de uma infra-estrutura de comunicações, energia e transportes, ficam evidentes as intenções do plano. É uma proposta que chega com o slogan “50 anos em 5”, deixando claramente definida a dependência entre a estrutura viária e os dispositivos de transporte, voltados para a integração nacional e a distribuição de oportunidades, riquezas e rendas. Este plano prioriza o transporte rodoviário e urbano, seja o de carga, o coletivo ou o individual, beneficiando e acelerando o desenvolvimento da indústria automotiva no país.

Com relação à integração nacional e à infra-estrutura viária, Calmon (1981, p. 2.353) cita um trecho da obra de Roger Bastide²² sobre o sistema rodoviário brasileiro:

“As oposições de velocidade e lentidão convertem-se em marcha. Como há cem anos, a estrada arrasta o colono: mas não é o pesado comboio; é a rodovia, com o caminhão. Aonde não chega a estrada, vai o aeroplano. É o salto no espaço, em vez de tateamento da terra: a vertiginosa anulação da distância, no país que sempre a distância conteve ou retardou a civilização. Elaboradas como de improviso, à beira da floresta virgem, as cidades se tornam monumentos enormes de

²² Citação de Pedro Calmon: Coleção História do Brasil (Roger Bastide. Brésil, Terre des Contrastes, p.200, Paris. 1957).

rush do café, da criação do gado, da invasão gradual das terras férteis. Simboliza o período a idéia mudancista – de que Goiânia é o índice e Brasília a surpresa.”

Decorridos mais de quarenta anos da política pública de transportes, o cenário da estrutura rodoviária brasileira, segundo dados do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social – BNDES ²³ (1998), é o seguinte:

a) Enquanto nos países desenvolvidos 30% do total de cargas se dão pelas rodovias, nos países em desenvolvimento o percentual é de 42,35 (no Brasil chega a 58,7%).

b) Em 1994, foram transportados pelas estradas brasileiras 351 bilhões de toneladas por quilômetro (ton/km), e circularam de 1,4 milhão de veículos carga.

c) Entre 1985 a 1993, a frota de caminhões cresceu 41,9 % e a ton/km transportada aumentou para 44,5%.

d) A extensão das estradas pavimentadas cresceu apenas 28,1%. O resultado foi o aumento dos custos de operação da frota e a deteriorização da pavimentação

e) Em 1993, a malha pavimentada no Brasil representava 9% (148,1 mil Km) da extensão total de rodovias.

A deteriorização da malha rodoviária tem como conseqüência a elevação dos custos do transporte. É ocasionada, basicamente, pela falta de recuperação e manutenção das estradas, pelas perdas resultantes da elevação dos números de acidentes e pelos custos ambientais e energéticos, que refletem, em parte, a falta de investimento público. Ainda segundo o BNDES, razões como o expressivo volume transportado de tonelada por quilômetro (ton/km) em rodovias pavimentadas espelham a ineficiência do transporte rodoviário, resultado de viagens excessivas e/ou rotas não racionais.

Este cenário revela como as condições físicas das estradas brasileiras e a ineficiência do transporte rodoviário acabam por afetar a circulação de cargas e

²³ Site: BNDES www.bndes.gov.br

de pessoas, motos, automóveis e veículos comerciais de pequeno e médio porte. Os exemplos fornecidos pelo DNER²⁴ ilustram (Informativo Dest-1992-95) as “condições” das estradas brasileiras e os resultados, traduzidos no número de acidentes no período de 1992–95:

Condições das “estradas” federais:

- em 89,4% as condições são deficientes
- em 2,2 % as condições são ruins
- em 0,5 % as condições são ótimas
- em 7,2% em boas condições gerais
- em 0,7% as condições péssimas

Número de “acidentes” nas rodovias federais policiadas (43,430 km):

- em 1990 – 61.368
- em 1991 – 64.291 crescimento de 4,8%
- em 1992 – 67.021 crescimento de 4,2%
- em 1993 – 68.781 crescimento de 2,6%
- em 1994 – 77.986 crescimento de 13,4%
- em 1995 – 95.493 crescimento de 22,4%

No contexto urbano, principalmente nos grande centros, os problemas de planejamento e programação do trânsito desafiam os agentes públicos, não só pelas questões de infra-estrutura inadequadas para suportar o volume de veículos, mas também pelo volume de recursos orçamentários e financeiros despendidos em novas construções, na manutenção preventiva e corretiva, e nas inovadoras soluções para o transporte coletivo e individual.

As tabelas 6 e 7, relativas ao período compreendido entre 1995 e 1998, elaboradas Associação Brasileira dos Detrans – ABDETRAN,²⁵ apresentam uma panorâmica do tamanho da frota e do número de acidentes ocorridos em

²⁴ Site: DNER www.dner.gov.br

²⁵ Detran – Departamento de Trânsito (órgão estadual)

estradas e nas regiões urbanas de municípios de Minas Gerais e outras regiões do Brasil.

O foco de análise da tabela 6 está orientado para a evolução da frota de veículos novos e usados (1995–1998), em comparação com o crescimento populacional de Minas Gerais e de Belo Horizonte. A tabela 7 compara para o mesmo período o crescimento populacional do Brasil e de Minas Gerais. Os objetivos são:

- a) Demonstrar o tamanho da frota no território nacional e estadual.
- b) Demonstrar a viabilidade econômica para a expansão dos investimentos e vendas dos mercados automobilísticos nacional e mineiro.

Tabela 6: Frota – Veículos novos e usados – Minas Gerais

MINAS GERAIS				BELO HORIZONTE		
Índice / Dado	1995	1997	1998	1995	1997	1998
População	16,327,360	16,904,977	17,100,314	2,079,280	2,109,225	2,124,146
Frota	2,707,402	3,137,180	3,350,408	755,512	812,822	828,696
Acidentes (c/ Vítimas)	32,136	50,826	42,406	10,490	11,152	11,127
Vítimas Fatais	2,597	1,400	2,049	512	383	307
Vítimas Não Fatais	32,976	60,420	48,357	12,027	13,229	13,088
Total Vítimas	35,573	61,820	50,406	12,539	13,612	13,395
Motorização	16.58	18.56	19.59	36.34	38.54	39.01
Mortos por 10.000 Veículos	9.59	4.46	6.12	6.78	4.71	3.70
Mortos por 100.000 Habitantes	15.91	8.28	11.98	24.62	18.16	14.45
Feridos por 1.000 Veículos	12.18	19.26	14.43	15.92	16.28	15.79
Feridos por 10.000 Habitantes	20.20	35.74	28.28	57.84	62.72	61.62
Acidentes (c/ V.) por 1.000 Veículos	11.87	16.20	12.66	13.88	13.72	13.43

Fonte: www.abdtran.gov.br

Tabela 7: Frota de veículos novos e usados

Índice/ Dado	1995	1997	1998
População	153,725,670	159,636,413	161,790,311
Frota	26,609,232	28,893,441	30,939,466
Acidentes (c/vítimas)	255,537	327,640	257,751
Vítimas Fatais	23,020	22,313	19,664
Vítimas não Fatais	286,732	297,993	311,126
Total Vítimas	309,752	320,306	330,790
Motorização	17.31	18.10	19.12
Mortos por 10.000 Veículos	8.65	7.72	6.36
Mortos por 100.000 Habitantes	14.97	13.98	12.15
Feridos por 1000 Veículos	10.78	10.31	10.06
Feridos por 10.000 Habitantes	18.65	18.67	19.23
Acidentes (c/V) por 1.000 Veículos	9.60	1.34	8.33

Fonte: www.abdetran.com.br

4.1.1 Evolução da indústria automobilística – Brasil

A indústria automobilística implanta no Brasil durante os anos 60 o conceito CKD – *Completely Knocked Down* (completamente desmontado). É um sistema de montagem de carros em que os lotes de peças eram importados e os carros eram montados nas unidades fabris brasileiras. O CDK permitiu que os veículos se tornassem mais baratos e acessíveis para compra. Esta tecnologia de montagem cria empregos e serve como embrião para o parque automobilístico. No Brasil, funcionou, provando ser eficiente do ponto de vista técnico e financeiro.

O CKD resultou de uma necessidade da indústria automobilística mundial de expandir seus negócios após a Primeira Guerra Mundial (1914–1918). Unidades produtoras foram instaladas em outros países. O Brasil, pelo imenso território e considerável população, foi tido como um bom mercado para receber estes investimentos. O CKD foi um ensaio para a formação do parque industrial automobilístico brasileiro e para a produção de carros, caminhões, furgões e ônibus nacionais. Criou condições favoráveis à formação da indústria de autopeças e à qualificação da mão-de-obra especializada no Brasil.

Segundo a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea), existem hoje no Brasil 46 fábricas em atividade e 7 em construção (Anexo IV – Localização Geográfica das Indústrias Automobilísticas - BR).

A tabela 8 apresenta dados cronológicos sobre a evolução da indústria automobilística, de acordo com a Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores (Fenabrave).

Tabela 8: Evolução da Indústria Automobilística no Brasil

DATA	FATO
1918 / 1920	Primeiras montadoras no Brasil
1941	Getulio Vargas funda a Companhia Siderúrgica Nacional
1950	Volkswagen monta o primeiro fusca no Brasil - peças importadas
1953	Volkswagen do Brasil atrai fabricantes de autopeças
1956	Presidente JK cria o Grupo Executivo da Indústria Automobilística (GEIA)
1956	Mercedes-Benz inaugura fábrica de caminhões em S. B. dos Campos
1956	Surge a Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (Anfavea)
1958	Sedan-Turismo da DKW-Vemag é apresentado – primeiro carro com um índice de nacionalização de peças em 50%.
1969	A Indústria comemora os 2 milhões de carros fabricados no Brasil
1974	A produção chega a 950 mil unidades ao ano
1977	A produção cai 7 %
1981	Indústria produz 67 % a mais do que em 1980
1986	Plano Cruzado - procura maior que a oferta.
1990	Crise econômica leva a demissões na indústria automobilística
1995	A indústria produz 1.629.008 unidades ano
1995	A Indústria brasileira enfrenta a “febre dos importados”

Fonte: Fenabrave: www.fenabrave.com.br -

4.1.2 Evolução da distribuição de veículos no Brasil

A distribuição de veículos constitui fator fundamental para o entendimento dos negócios automobilísticos. A sua importância é, reconhecidamente, uma garantia para a manutenção da identidade da marca, pois sustenta uma relação próxima com o consumidor final, garantindo-lhe assistência técnica, recompra e tranquilidade de ser assistido, preventiva ou corretivamente. No Brasil, segundo a Fenabrave (Anexo III), há 4.131

empresas de pequeno e médio porte, todas de capital nacional, que garantem às montadoras o escoamento de sua produção. Como em qualquer parte do mundo, essa relação de parceria nem sempre foi tranqüila. Os problemas são comuns, envolvendo sempre questões dos altos custos operacionais, margens de lucro, pesada carga tributária e sua metodologia de cobrança em cascata para determinados tributos. Soma-se a tudo isso o iminente conflito relativo às vendas on-line.

Na tabela 9, estão relacionadas, em ordem cronológica, as principais datas sobre a evolução da distribuição de veículos no Brasil.

Tabela 9: Evolução da distribuição de veículos no Brasil

DATA	FATO
1893	Chega o primeiro carro no Brasil.
1910	Agentes importadores vendem carros.
1920	Surgem as primeiras revendas autorizadas
Anos 50	Novos contratos de concessão.
1961	Criada a Associação dos Concessionários de Veículos de São Paulo (Acovesp).
1965	Surge a Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos (Abrave).
1966	São criadas pela Abrave as Comissões Internas de Estudo.
1967	É criada a Diretoria de Relações com as Fábricas.
1972/74	Surgem as primeiras Associações de Marcas.
1973	É criada a Associação Latino Americana de Dist. de Veículos (AIADA)
1975	Renato Ferrari coordena texto para o projeto de lei para o setor.
1977	A lei é aprovada no Congresso Nacional.
1978	Presidente Ernesto Geisel veta a lei.
1979	Fabricantes e distribuidores reapresentam um texto conjunto.
1979	Presidente João Figueiredo sanciona a Lei Renato Ferrari.
1979	Acontece em Brasília o I Congresso Nacional da Abrave.
1983	Primeira convenção do setor.
1989	Abrave se transforma em Fenabreve.
1990	Fenabreve constrói sede em Brasília.
1990	Revisão e aprovação de um novo texto de lei do setor – Lei 8.132
1999	É criada um nova bandeira de luta para a categoria de “ distribuidores”
1999	Distribuidores integram-se ao acordo emergencial entre as montadoras e trabalhadores.
2000	Fenabreve defende, junto ao CADE, relação mais justa entre montadoras e concessionários.

Fonte: Fenabreve - www.fenabreve.com.br

4.1.3 Lei Renato Ferrari - Lei do setor automobilístico

No setor automotivo, a cadeia produtiva é, sobremaneira, complexa, seja na produção, envolvendo uma extensa rede de fornecedores e prestadores de serviços, supervisionados sob critérios de qualidade, prazos e preços, ou na relação com as concessionárias e os consumidores finais. Portanto, uma legislação que regule estas relações e interesses comerciais tornou-se necessária, como ocorreu em outros países.

No Brasil, a Lei Renato Ferrari – 6.729/79 – procurou estabelecer uma relação de equilíbrio entre produção (montadoras) e distribuição (concessionárias). Em 1990, ganhou novo texto na edição da Lei 8.132/90 (Anexo I), que introduziu modificações, principalmente no art. 5º, transcrito, na íntegra:

“O artigo 5º prevê para o consumidor o direito de adquirir o bem objeto da concessão no local que melhor lhe convier e veda para o concessionário a atuação fora de sua área. Isso significa que, como já ocorria anteriormente, o cliente pode comprar no concessionário de sua escolha, ficando este sujeito, apenas, à indenização dos serviços de assistência técnica em garantia, prestados pelo seu colega de rede situado no domicílio do comprador, conforme seja estipulado em Convenção de Marca. Já a atuação direta exorbitante dos limites de sua área operacional, definida no contrato de concessão, poderá vir a configurar infração às regras de comercialização previstas nas respectiva Convenção de Marca, sujeitando o concessionário às penalidades gradativas nela previstas.”

As alterações mais importantes são:

Art. 5º, inciso 1- substituição da expressão *área demarcada* por *área operacional*; o parágrafo 2º mantém a proibição de ações de vendas nas áreas de outro concessionário; o parágrafo 3º permite a liberdade de compra do consumidor, à livre escolha.

Art. 6º, parágrafo 1º – no caso de contratação de nova concessão, o concessionário já instalado na área concorrerá com os demais interessados em igualdade de condição.

Art. 13 – é livre o preço de venda do concessionário ao consumidor.

Art. 14 – tratava da margem de comercialização e foi extinto. Conjugado como o novo art. 13, atende ao objetivo do governo federal, que é o de desregulamentação. A partir de então, não existe mais ágio; o preço é fixado pelo mercado, e cabe ao concessionário ser o mais eficiente possível para obter margem para o seu negócio.

Art. 28 – cria os serviços autorizados.

4.1.4 Cenário: vendas de veículos no varejo - outubro a dezembro de 2000

A apresentação dos resultados relativos ao volume de vendas do setor automobilístico tem por finalidade demonstrar numericamente o potencial do mercado e a capacidade que o setor tem para encontrar alternativas e superar dificuldades impostas pela conjectura econômica e social do Brasil.

Na tabela 10, estão relacionados os dados relativos ao número de unidades vendidas e às variações percentuais registradas no período de outubro a dezembro de 2000, em comparação ao mesmo período de 1999. Nas colunas onde consta a expressão “Acumulado”, tem-se o somatório das vendas no ano de 2000, comparado aos resultados do ano de 1999.

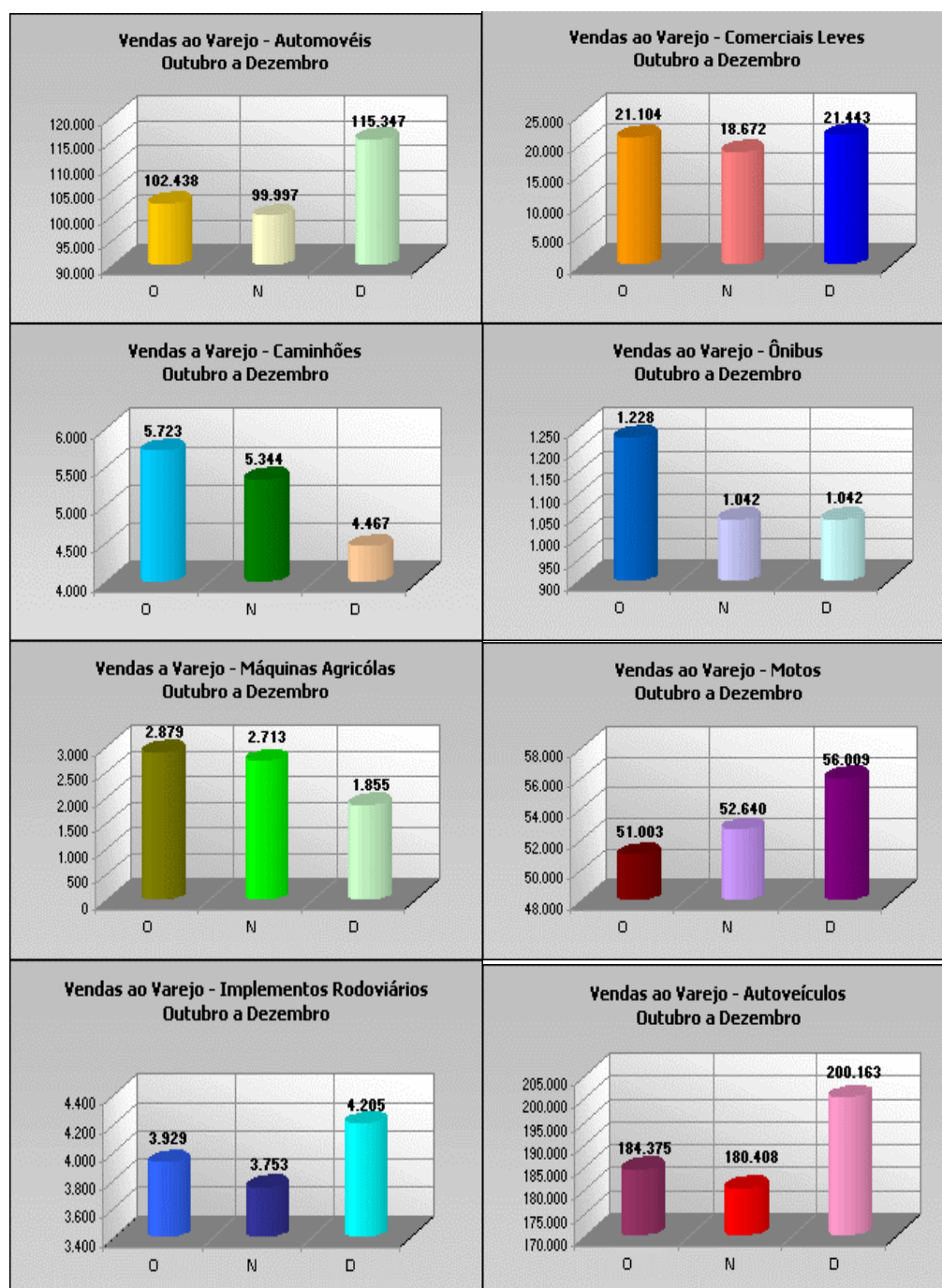
Tabela 10: Resumo das vendas de veículos no varejo - out. – dez. 2000

Segmento	2000			1999		VARIAÇÃO PERCENTUAL			PARTICIPAÇÃO % NO ACUMUL.	
	Dez (A)	Nov (B)	Acumulado (C)	Dez (D)	Acumulado (E)	(A/B)	(A/D)	(C/E)	2000	1999
a) Autos	115.347	99.997	1.145.400	62.917	967.180	15,35	83,33	18,43	56,60	58,09
b) Com. Leves	21.443	18.672	203.885	11.178	177.344	14,84	91,83	14,97	10,07	10,65
(a + b)	136.790	118.669	1.349.285	74.095	1.144.524	15,27	84,61	17,89	66,67	68,74
c) Caminhões	4.467	5.344	59.273	3.750	46.123	-16,41	19,12	28,51	2,93	2,77
d) Ônibus	1.042	1.042	16.142	501	10.736	0,00	107,98	50,35	0,80	0,64
(c + d)	5.509	6.386	75.415	4.251	56.859	-13,73	29,59	32,64	3,73	3,41
e) Máq. Agr.	1.855	2.713	28.520	1.206	22.022	-31,63	53,81	29,51	1,41	1,32
f) Motos	56.009	52.640	570.591	28.756	441.576	6,40	94,77	29,22	28,19	26,52
TOTAL	200.163	180.408	2.023.811	108.308	1.664.981	10,95	84,81	21,55	100,00	100,00

Fonte: Fenabrave www.fenabrave.com.br

Na seqüência, a figura 9 procura demonstrar os resultados das vendas no período de outubro a dezembro de 2000 de forma segmentada, ou seja, por categoria: automóveis, comerciais leves, caminhões, ônibus, máquinas agrícolas, motos e implementos rodoviários e o resumo geral.

Figura 9: Demonstrativo das vendas no varejo – out.– dez. 2000



Fonte: www.fenabrave.com.br

A tabela 11 tem por finalidade apresentar o número de veículos novos licenciados em alguns países, incluindo o Brasil, no ano de 1998, indicar a variação que ocorreu até 1998 e mostrar a relação do número de veículos por habitante. Na coluna Crescimento, pode-se verificar que ocorreram variações positivas e negativas.

Tabela 11: Licenciamento de veículos novos/crescimento de habitantes por Veículo

Países	Licenciamento 1998	Crescimento 1989 – 1998	Habitantes p/ veículo-1998
Estados Unidos	15.968	+ 1.255	1,3
Japão	5.879	+ 1.379	1,8
Alemanha	4.033	+ 1.028	1,8
Itália	2.542	+ 44	1,7
Inglaterra	2.542	- 65	2,0
França	2.342	- 381	1,8
Argentina	455	+ 321	5,4
México	648	+ 200	7,4
Brasil	1.535	+ 773	9,4
Índia	648	+ 312	Não disponível

Fonte: Tabela da Anfavea/2000: www.anfavea.com.br

Em relação ao número de veículos por habitantes, o Brasil ocupa a 18ª posição mundial, abaixo do México, na 17ª, e da Argentina, na 16ª. Quanto ao número de licenciamento, o Brasil está em 7º lugar, a Argentina no 19º e o México em no 15º (Fonte: Anfavea).

Sobre o número de veículos importados pelo Brasil, o volume cresceu de

20 mil unidades em 1991 para 303 mil unidades em 1997. Quanto às exportações, foram comercializadas 274.407 unidades no período de 1961 a 1999, entre carros, comerciais leves, caminhões e ônibus (Fonte: Anfavea).

4.1.5 Cenário econômico: projeção de vendas

Segundo a MB – Consultoria, empresa contratada pela Fenabrave desde 1997 para efetuar cálculos econômicos e projeções de vendas (Índice Nacional de Previsão de Vendas), a definição de um cenário macroeconômico deve ser consistente e oferecer projeções das variáveis relevantes (tabela 12) para o segmento de automóveis:

a) A primeira variável do cenário é a taxa de juros. A disparidade entre as taxas praticadas no mercado é elevada, mas a tendência geral de aumento ou de queda de taxas tem um componente comum, que é a taxa de juros praticada pelo Banco Central. Políticas de promoção irão afetar mercados ou marcas e estarão relacionadas com a estratégia competitiva de empresas específicas.

b) A segunda variável é a renda do consumidor. Quanto maior a massa salarial real, maior a propensão dos consumidores à compra de automóveis.

c) A terceira variável é a produção industrial. É um indicador que afeta as decisões de investimento das empresas e está muito relacionado com a movimentação dos serviços na economia. Setores como o de caminhões, por exemplo, são diretamente influenciados pelo comportamento deste indicador.

d) A quarta variável especifica o setor, a projeção ou a expectativa de aumento dos preços dos veículos.

Tabela 12: Projeção de crescimento de vendas

Variáveis Explicativas	Projeção para 2000
Total	18%
Automóveis e comerciais leves	14%
Caminhões	35%
Ônibus	51%
Máquinas agrícolas	19%
Motos	24%

Fonte: WWW.fenabreve.com.br

O destaque das vendas é para o crescimento acentuado nos segmentos de ônibus e caminhões. O segmento de motos deverá manter tendência de crescimento, considerando o desempenho dos consórcios e o crescimento do mercado no segmento da distribuição de encomendas, o qual está intimamente ligado à política econômica do Brasil. São referências para o planejamento e a prospecção de vendas. O setor automotivo acredita que as taxas de juros deverão continuar decrescendo ao longo do ano e defende que as exportações precisam ser estimuladas, para que a economia brasileira possa crescer entre 6 a 7% ao ano, sendo que para isso é necessário que a Reforma Tributária seja feita com a máxima urgência.

Antes do Plano Real, a carga tributária era de 27% do PIB; hoje, representa 32%, configurando-se como uma das mais altas do mundo. A reforma pode estimular as exportações, na medida em que reduz os impostos incidentes. O aumento da exportação reduziria o déficit na conta corrente do Brasil, que é de U\$ 14 bilhões, para U\$ 13 bilhões. Pequenas e médias empresas seriam as grandes beneficiadas. Essas indústrias representam 4% das exportações (no Japão, chegam a 50%).

Na seqüência, será apresentada uma pesquisa acadêmica desenvolvida por alunos do MBA da Universidade de Chicago (1999), que também são consultores do setor automobilístico.

4.2 O Futuro do Automóvel

No artigo intitulado *O Futuro do Automóvel*, Hirsh *et alii* (1999) perguntam: “Quem serão os vencedores ou perdedores na revolução que está havendo no marketing, na distribuição e vendas dos automóveis? “Conseguirão as montadoras e as redes de distribuição superar a grande inércia que experimentam durante tanto tempo?” “Os varejistas independentes serão mais ágeis, criativos e imaginativos ou companhias de softwares é que chegarão primeiro, abrindo caminho, crescendo e sustentando a identidade das marcas?”

Para os autores, as transformações nos negócios automobilísticos estão acontecendo passo a passo e prometem mudar uma indústria conhecida pelos seus altos custos, pela ineficiência em serviços e pela prevalência de um estilo de venda tradicional. Nesses aspectos, as montadoras têm responsabilidades e alguns desafios a superar, como: reduzir custos, estabelecer nova forma de relacionamento com os clientes e produzir veículos mais baratos.

Algumas conclusões podem ser constatadas, como: a) Na distribuição de veículos via Internet, negociantes independentes têm sido mais persuasivos para atrair compradores, num negócio que tem atraído novos investidores; e b) Os fabricantes têm procurado ampliar sua participação junto aos clientes melhorando a relação e procurando torná-la mais duradoura, com isso aumentando a rentabilidade e crescendo em mercados que estavam largamente estagnados. Esta estratégia muda a base de competição, que vai de bons projetos, produtos e serviços, incluindo aqueles que permitem aos consumidores administrarem suas compras (Hirsh *et alii*, 1999).

Sob o ponto de vista de marketing e da distribuição de veículos, essas mudanças são indícios de uma nova atitude por parte das montadoras, vez que desde os primórdios da linha de produção de Henry Ford a filosofia do negócio é baseada no *supply-push* (abastecer-empurrar), ou seja, abastecer os pátios da fábrica, que representam altos custos fixos, e repassar os veículos o mais rápido possível para a rede de distribuição. Grandes extensões de redes lógicas de negócios foram criadas com base no modelo “abastecer-empurrar”, garantindo para as montadoras o escoamento da produção.

As redes de concessionárias foram construídas em áreas geográficas definidas, permitindo aos empresários venderem produtos de uma ou no máximo duas marcas. Este modelo de distribuição foi notavelmente resistente a mudanças. Historicamente, essas redes de negócios ficaram protegidas com o passar do tempo por uma teia de hábitos, contratos, regulamentos e leis. Na Europa e nos Estados Unidos, leis federais protegem estes canais de distribuição e ajudam a manter as regras comerciais.

Nos Estados Unidos, especificamente, a legislação restringe os fabricantes de agirem unilateralmente, chegando mesmo a tornar sem efeito acordos estabelecidos com distribuidores ou franqueados²⁶ (Sinopse: Leis federais e duais para a distribuição de veículos - Anexo II)²⁷.

Algumas montadoras, a despeito da legislação ou acordos existentes, já investiram em iniciativas para desintermediar o processo de vendas, numa tentativa de excluir do processo a participação das concessionárias. Tentaram mudar algumas regras de marketing, como é o caso da divisão “Saturno” da GM, e a “Lexus” da Toyota. Ambas, na década de 90, investiram numa relação direta com o consumidor final. Procuraram os melhores métodos de estabelecer uma boa relação com o mercado. No entanto, é um modelo que deixou a desejar, e novamente o papel central na distribuição ficou com as concessionárias (Hirsh *et alii*, 1999).

Para os autores, é crescente o número de clientes que solicitam cotações de preço e informação pela Internet. O crescimento e o poder da Internet favorecem a redução de custos na obtenção de informação (características e preços do veículo), como também das despesas de deslocamento até uma concessionária.

²⁶ Mudança na Legislação: Fonte: NADA/USA-30/10/2000 9 www.nada.com). Desde o dia 4 de outubro de 2000, as concessionárias norte-americanas contam com condições igualitárias perante as montadoras, em face do projeto HR 534, votado pelo Congresso. A nova lei possibilita disputas judiciais entre concessionárias e fabricantes, assegurando consenso e escolha voluntária na resolução de ações. Segundo a NADA, é um importante passo para proteger os direitos legais da concessionária. É um dispositivo legal que permite a condenação quando ocorrer o uso de arbitrariedades em relação aos contratos de vendas e serviços entre montadoras e concessionárias. A lei foi votada por unanimidade e os constituintes concordam com o princípio de que nenhum negócio local deve sofrer pressões de companhias multinacionais e que queiram estabelecer seus direitos sem considerar os estatutos da Lei.

²⁷ Site: International Car Programme Ltd. – www.icdp.net

A Autobytel Inc. foi a pioneira nos Estados Unidos nas vendas on-line, concentrando suas atenções em processos de melhoria do tempo de resposta às consultas de preços e características do veículo, bem como do tempo que levam os consumidores para decidir pela compra. Uma pesquisa interna revelou que dos clientes que adquiriram o veículo 64% levaram 24 horas para decidir entre cotação de preço, escolha do tipo, cor e tempo de entrega (Hirsh *et alii*, 1999).

Na visão dos autores, o que importa é a satisfação dos clientes, independentemente do fato de as vendas on-line partirem diretamente dos fabricantes ou dos distribuidores (*auto-dealers*). Não se sugere que estes desapareçam, mesmo porque são responsáveis pela lealdade às marcas e influenciam na reaquisição. Os distribuidores são responsáveis pelo controle do comportamento de compra dos consumidores.

Um grande esforço em favor da venda tradicional via concessionária está sendo feito para assegurar e manter o atual sistema ou canal de distribuição, embora enfrentando dificuldades de investimento e manutenção do negócio. Sabe-se que o valor de mercado para a abertura de novas concessionárias tem sido elevado sistematicamente. Isso, porém, parece não ter reduzido ou inibido a velocidade dos investimentos; ao contrário, as concessionárias estão preocupadas em reduzir custos com administração, propaganda e serviços para que o negócio continue sendo viável economicamente (Hirsh *et alii*, 1999).

Em face de todas as mudanças e esforços mobilizados pelas concessionárias, os fabricantes não permanecem inativos. Eles têm investido no esforço de melhorar sua distribuição, reestruturando a rede, aprimorando o relacionamento com o consumidor e experimentando novos formatos de vendas.

Os fabricantes de veículos automotores não deixam de acreditar em um novo canal de vendas diretamente com o consumidor final, tanto que depositam suas atenções na Internet como um meio e facilitador das relações durante o processo de compra e no pós-vendas, acreditando que as vendas de veículos atingiriam a cifra de U\$1 bilhão antes do ano 2000 (Hirsh *et alii*, 1999).

Por exemplo, a Ford tem recrutado apoio dos vários comerciantes da cadeia de vendas e serviços, tanto nos Estados Unidos como na Inglaterra, conciliando interesses mútuos, como: *showrooms* ou salas de exposição com multilinha, centralização das lojas de conserto, facilidade na distribuição rápida de serviços de manutenção, etc...

Segundo Hirsh *et alii*, 1999, a sueca Volvo AB, na Bélgica, está investindo numa estratégia de vendas e aproximação com o consumidor final via Internet, e parece que outros fabricantes estão seguindo o mesmo caminho, conduzidos pela revolução que as tecnologias de informação e comunicação vêm promovendo. Ainda que relutantes, muitos destes fabricantes estão sendo empurrados ou impelidos por um ritmo “mudancista” das estratégias de vendas baseada em tecnologias digitais.

4.2.1 Visão para o futuro

A maioria das indústrias de bens duráveis sofreu com a evolução do canal de distribuição e com as significativas mudanças econômicas nos regulamentos (legislação) ou nas tecnologias. São três os estágios verificados no caminho das reestruturações que interessam ao setor automobilístico, apontados por Hirsh *et alii*, 1999:

Primeiro estágio. As principais melhorias ocorreram devido à redução dos custos, em decorrência da consolidação e racionalização do canal e da estratégia usada como vantagem para melhorar as variedades dos serviços.

Segundo estágio. Baseia-se na visão focalizada para satisfazer as necessidades específicas de cada nível de cliente. As funções de canal são orientadas para formatos mais eficientes ou mais atraentes para grupos definidos de clientes: preços baixos, melhores serviços ou maior variedade.

Terceiro estágio. Caracterizado pela introdução de novos paradigmas, não só para a distribuição mas para toda a cadeia de valor. É o arrendamento, ou

leasing (poder antes da hora), inclusive para o mercado dos pesados, ou seja, o segmento de caminhão. É um típico exemplo do conceito de jogo-variável.

Os autores enumeram as cinco as principais mudanças ocorridas (fases) nos padrões de distribuição de automóvel:

a) Múltiplos “canais” e “formatos” coexistirão para satisfazer aos diversos segmentos existentes no mercado. “Canais” são caminhos distintos entre um fabricante e o cliente. “Formatos” são combinações distintas de pontos de venda, oferecimento de serviços e processos de negócios dentro de uma definição de canal geral, que pode envolver o conceito multimarca. Espera-se muito mais variação em canais e formatos, com posicionamento distintos em termos da compra. Indubitavelmente, o canal tradicional de vendas continuará tendo um papel principal, embora a maioria das inovações e crescimento em volume possa vir a acontecer em outros ambientes e lugares.

b) O modelo integrado – vendas de carros novos e usados, com financiamento, seguro do veículo e outros serviços – faz pouco sentido hoje em dia. Serão necessárias inovações mais profundas, tanto nas estruturas operacionais como nos canais de vendas, para atender a uma variedade de necessidades de clientes e economias.

c) Os custos com a distribuição e a comercialização de automóveis serão cortados significativamente; novos formatos e novos canais disciplinarão o sistema.

d) A comercialização e a distribuição concentrarão seus esforços em estabelecer relações duradouras com os clientes. Os custos com a captura de novos clientes são altos e progressivos para fabricantes e distribuidores, sendo que a tarefa mais difícil é a de fidelizar clientes tradicionais e novos. Há dois novos conceitos se desenvolvendo: o *follow-to-car* (siga o carro) e o *follow-to-consumer* (siga o cliente). O “siga o carro” conduzirá os clientes para os fabricantes, mais especificamente na segunda e na terceira transação da vida de um veículo. O “siga o cliente” significa definir as necessidades dos clientes, identificá-los e/ou mantê-los satisfeitos. Esta estratégia requererá investimentos significativos, tais como: detectar a capacidade de compra do mercado e

reconhecer o perfil psicográfico dos consumidores, itens aos quais fabricantes mais se dedicam hoje.

e) Os fabricantes buscarão contatos mais próximos com os consumidores, suas aspirações, necessidades e experiências relacionadas com os carros. A parte tênue desta predição é que os fabricantes tentarão chegar primeiro nesse nível de relacionamento. A Internet possibilita e habilita o contato direto e mais efetivo entre os fabricantes e o mercado. Se os fabricantes não explorarem as tecnologias de informação e comunicação disponíveis para estabelecerem essas relações mais significativas, os intermediários da distribuição o farão. Estas transformações não serão fáceis, e a evolução do processo de produção e distribuição de veículos sofrerá severamente com a criação dos diferenciais e esforços de inovação.

4.2.2 Resposta estratégica

Para Hirsh *et alii* (1999), muito provavelmente, os vencedores no processo de adequação ou reestruturação da rede de distribuição de veículos serão aqueles empreendimentos que estiverem mobilizados para o primeiro estágio de evolução dos canais (redução nos custos de comercialização e investimentos em novos formatos e canais de vendas). Nos Estados Unidos e na Europa, os estágios 1 e 2 já foram superados. A questão agora é: o que as montadoras deverão fazer realmente?

Para os autores, a resposta pode ser o desenvolvimento das seguintes estratégias:

a) Procurar, agressiva e sistematicamente, a melhoria funcional além dos portões da fábrica.

b) A melhor oportunidade é a mais proeminente: desenvolver uma visão de fim de jogo desejável para a melhor estratégia do canal de distribuição, procurar alcançar consistência em longo prazo e, em curto prazo, desenvolver as melhorias funcionais.

c) Criar e construir valores associados ao automóvel, de forma a aproximar e conquistar clientes.

As oportunidades para uma melhoria estão atreladas a dois possíveis caminhos funcionais: custos reduzidos e elevação da satisfação do cliente.

A maioria dos fabricantes e dos distribuidores está agarrando-se a essas oportunidades, porém tende a selecionar um número limitado de programas e concentra-se, típica e independentemente, em algumas únicas melhorias funcionais ou em um único caminho funcional. Uma melhor aproximação consiste em considerar todas as possibilidades e benefícios de uma visão integrada orientada para funções específicas. Não é uma tarefa nada fácil, na medida em que exige reformas nas filosofias dos negócios, e neste particular as resistências com relação às mudanças são significativas (Hirsh *et alii*, 1999).

Observadores da indústria automobilística têm acompanhado o otimismo dos negociantes varejistas. Nos estados Unidos, o primeiro trimestre de 1998 acusou um faturamento de \$12.7 bilhões, contra \$7.4 bilhões durante o mesmo período do ano de 1997.

Como é típico as inovações nas vendas do varejo, há um esforço gradual para melhorar a relação com os clientes. No mês de setembro de 1998, a AutoNation USA (vendas e locação de veículos) anunciou que não iria vender seus veículos abaixo dos preços de tabela. Em contrapartida ofereceu, a exemplo da divisão Saturno da GM, uma alta gama de serviços, financiamentos e manutenção, o que atingiu também o mercado de locação, com ofertas de descontos. Também foi anunciada a introdução do comércio eletrônico integrado a um centro de atendimento ao consumidor, bem como a intenção de ampliar em âmbito nacional a oferta de mais de 350 franquias.

Segundo Hirsh *et alii* (1999), a AutoNation USA verificou que os clientes estavam cansados da alta pressão do modelo tradicional de vendas. A preferência concentrava-se em processos de vendas simples, menos demorado, com mecanismos de entendimento ágil e de fácil acesso, e vendedores que pudessem atendê-los onde quer que fosse.

A CarMax Group (USA) é outro grupo de concessionárias que adotou as mesmas estratégias da AutoNation. Obteve uma expansão geográfica significativa, mesmo não tendo uma margem de lucro significativa. Adotou

ainda o formato de vendas de baixo preço e maior seletividade de produtos ofertados. Esse modelo é denominado *category killer* (categoria mortífera).

A exemplo do que ocorre no mercado europeu, a GM, a Ford Motor, a Mercedes-Benz e a Nissan adotaram acordos com franquia formais. Fabricantes como a Honda e a Toyota apresentaram resistência às propostas dos distribuidores e, a princípio, o assunto foi conduzido para uma disputa nos tribunais e agências estatais. Essa situação dos acordos evoluiu para uma complexa relação.

Na avaliação de Hirsh *et alii* (1999), as estratégias adotadas pelas concessionárias revelam uma criatividade evidente e a demonstração de como o mercado varejista encontra saídas para enfrentar crises, problemas e ameaças.

Soluções podem coexistir entre si, até que os consumidores, com o passar do tempo, selecionem o melhor canal, segundo suas necessidades. Por exemplo, a Home Depot (USA) tem procurado captar clientes no mercado de carros novos utilizando novos canais e formatos. A companhia expõe seus produtos em lojas de conveniência, acompanhados com os serviços de vendas via Internet (Hirsh *et alii*, 1999).

No segmento dos usados, a AutoNation USA experimentou um formato *Value Stop* (carros mais velhos, preços mais baixos) e tem um centro em Houston dedicado a caminhões usados, furgões e utilitários desportivos.

A despeito dos esforços realizados pelos concessionários do segmento de distribuição, os fabricantes de veículos automotores tendem a explorar alternativas próprias. Segundo Hirsh *et alii* (1999), as montadoras podem também ser bem-sucedidas neste confronto da distribuição dos veículos, que se revela potencialmente variável e com oportunidades evidentes, podendo, inclusive, criar um varejo independente.

Os próximos itens referem-se a um *case* da Universidade de Western (USA) e a um estudo da Forrester Research, que tratam, respectivamente, do *e-business* e da integração total de sistemas, bem como de sua inserção no setor automobilístico.

4.3 O *E-Business* no Setor Automobilístico: Caso-Western University

O site da Fenabreve²⁸ publicou em 27.10.2000 um estudo de caso da Western University, coordenado pelos professores Susan Helper e Paul Macduffie (2000), em que se discutiu a viabilidade da integração total de sistemas na cadeia de valores da indústria automobilística.

É descrito o sistema do tipo *build-to-order* (localizar-por-ordem), um processo semelhante às características praticadas pela Dell (indústria de computadores), relativo a customização. Este modelo tem sido alvo dos interesses dos líderes da indústria automobilística, no que concerne à avaliação das experiências e desafios enfrentados no processo, que compreende a criação do site, o acompanhamento da ordem de serviço para a linha de produção, a integração entre fornecedores e parceiros, e os procedimentos com a remessa dos produtos.

Helper e Macduffie (2000) procuraram verificar a viabilidade da aplicação do modelo da Dell na “cadeia de valores” do setor automobilístico, que engloba o sistema de distribuição, manufatura e compras. Eles concluíram que a cadeia automobilística é muito mais complexa, o que pode retardar a implantação mais agilizada de um projeto on-line.

O fator chave para que um determinado projeto seja implantado com sucesso está na modularização do processo: cada grupo promove a integração, primeiro, dos seus membros, até atingir todo o sistema. Outra mudança necessária refere-se à forma de comercialização a ser praticada, muito diferente do modelo atual. Destaca-se também o papel das concessionárias de veículos, que, diferente do modelo de distribuição da Dell, não tem distribuidores. É importante lembrar que o cliente de veículos automotores sente a necessidade de tocar e testar o produto.

Helper e Macduffie (2000) salientam que intermediários de todos os tipos (lembrando que nos Estados Unidos há franquias) continuarão a existir como parte do processo de compra. Também, alertam para o fato de que há um

²⁸ Site – www.fenabreve.com.br

desejo por parte das montadoras de atrelar a prestação de serviços à venda do produto, o que só pode ocorrer no ponto de venda.

Segundo Helper e Macduffie (2000), a rede de distribuição também está mudando. As concessionárias estão tendo de enfrentar as conseqüências de existirem consumidores que sabem usar a Internet. Eles são mais bem informados, e os sites estão desafiando o modelo tradicional de vender carros.

Milhares de pessoas estão usando a Internet para pesquisar modelos de carros e para comparar produtos e preços. A pesquisa apóia-se nas estatísticas publicadas pela JD Power-LMC, um dos institutos de pesquisas mais respeitados nos Estados Unidos. Para a JD, 40% dos potenciais compradores de carros procuram informações na Internet, mas apenas 4% realmente fecham os negócios on-line. Em termos práticos, isto significa que há uma mudança no poder de barganha dos consumidores, uma vez que não somente aquelas pessoas que trabalham nesta indústria mas qualquer consumidor podem ter uma idéia da margem com que um concessionário está trabalhando e, conseqüentemente, negociar melhores condições.

Dois outros efeitos podem ser citados, os quais estão ligados a tecnologias, como a Internet. O primeiro é relativo ao fechamento de uma compra on-line, que irá requerer acertos com relação a leis, taxas e impostos. O segundo refere-se à inclusão das tecnologias de informação e comunicação no carro, uma vez que há uma possibilidade e oportunidade de negócios, produtos ou serviços para as pessoas que dependem muito do automóvel e passam horas dentro dele. O cálculo estimado é que os americanos passam 500 milhões de horas por semana dentro dos automóveis.

Outros segmentos do setor automobilístico, como o de autopeças e acessórios, também estão se mobilizando rumo à Internet e tomando decisões neste sentido.

Para os autores, o mais importante neste processo é a palavra final dos consumidores. O futuro da indústria automotiva vai depender do "o quê", "quanto" e "como" os consumidores irão escolher as coisas. Isso, sim, irá desafiar a capacidade de cada competidor e a definição dos contornos do futuro.

4.3.1 Introdução do *e-business* no setor automobilístico: Pesquisa da Forrester Research

A Forrester Research publicou em seu site,²⁹ em 4 de outubro de 2000, duas pesquisas realizadas nos Estados Unidos: uma sobre o novo perfil de consumo on-line e outra sobre a introdução dos negócios eletrônicos no setor automobilístico, de forma a atender às necessidades do setor.

Sobre o perfil dos consumidores on-line, a pesquisa revelou os seguintes dados:

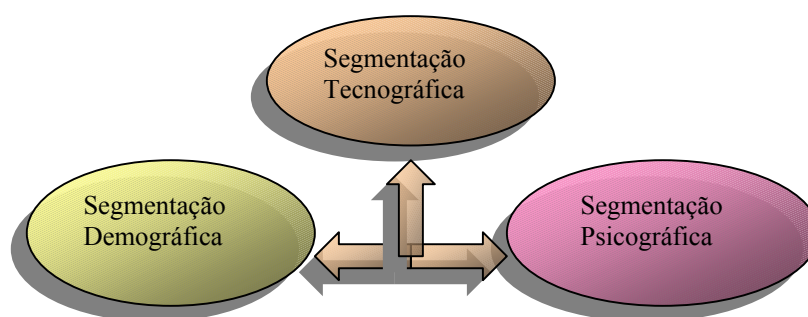
a) A Internet tem revelado um novo tipo de segmentação, diferente da forma tradicional, em que critérios como demografia, idade e renda eram suficientes. Para a Forrester, há um novo componente a ser adicionado: diz respeito à atitude das pessoas em relação a tecnologia.

b) Os resultados revelaram que 52% da população americana é otimista em relação a tecnologia.

c) Essa relação com a tecnologia trouxe à tona um novo conceito de segmentação – a *tecnográfica*, ou seja, diferenças no perfil de consumo entre pessoas do mesmo extrato social, renda e profissão, em relação aos produtos ofertados pela Internet.

A figura 10 ilustra a segmentação de mercado tradicional, com o perfil demográfico e o psicográfico, acrescentando-se a novidade – o tecnográfico.

Figura 10: Segmentação tecnográfica



Fonte: Forrester Research – (www.forrester.com)

²⁹ Site – www.forrester.com

Esta segmentação classifica os grupos segundo três fatores, que identificam seu comportamento de compra.

- a) Se são otimistas ou pessimistas em relação a tecnologia.
- b) Renda: a quantidade de dinheiro disponível influencia expressivamente o comportamento on-line.
- c) Motivação para usar tecnologia: o que leva as pessoas a agir quando estão diante de um computador.

São estas três categorias que definem o perfil dos compradores via Internet, já consolidada:

a) Adotantes imediatos. Os primeiros consumidores a buscar a internet para efetuar compras on-line são os otimistas em relação a tecnologia. De alto poder aquisitivo, não se importam com custo e abraçam as novidades rapidamente, inclusive na aquisição de tecnologias de informação e comunicação.

b) Maior população. Neste grupo, a população de usuários fica dividida entre uma posição otimista e outra pessimista. É onde se concentram a alta e a baixa renda. Há uma defasagem de aproximadamente dois anos para adotarem as novidades em relação ao primeiro grupo.

c) Retardatários. São os últimos a irem para a web. Há menor interesse e recursos para tornarem-se consumidores on-line, ou jamais se tornarão um.

As organizações têm identificado este perfil de consumo e a sua própria base de cliente facilitadora de estratégias, que pode orientar a escolha do segmento para o qual os esforços e as energias devem ser canalizados.

O grupo dos adotantes imediatos terá substancial influência no destino das empresas on-line. As organizações nascidas na Internet – as virtuais – necessitam destes consumidores para existir e sobreviver. Dos adotantes imediatos pesquisados, 60% já estavam ligados on-line no início de 1999 e

outros 20% planejavam ingressar. Em 1997, eram os únicos consumidores que compravam, e tinham de três a quatro anos de experiência com Internet.

Esta categoria pode ser subdividida em três, de acordo com as diferentes motivações:

- a) Sempre em frente: alto nível de renda, motivados pela carreira.
- b) Adoradores da nova era: alto nível de renda, motivados pela família.
- c) Loucos por mouse: alto nível de renda, motivados pelo entretenimento.

A pesquisa da Forrester é estratégica para os fabricantes de veículos e para a rede de distribuição que utiliza ou pretende comercializar produtos e serviços pela Internet.

A segunda pesquisa sobre o *e-business* no setor automobilístico, em desenvolvimento, tem os seguintes objetivos:

a) Primeiro, a Forrester anunciou o lançamento de sua análise estratégica sobre o setor industrial, com o foco no mercado de veículos novos, concentrando-se nas oportunidades do *e-business* e dos desafios que estão à frente dos fabricantes, provedores e negociantes que competem pela participação dos negócios, que é de U\$1 trilhão na indústria global. A pesquisa futura está focada nos impactos da transformação do setor e no modo como os veículos são construídos, vendidos e distribuídos.

b) Para a Forrester, o *e-business* é a mais recente onda de mudança na indústria do automóvel, a qual está intensificando a necessidade das companhias por um gerenciamento estratégico, de forma a permitir uma auto-avaliação da cadeia produtiva, habilitando os participantes a se preparem para os efeitos e transformações promovidas pela Internet.

c) A Forrester espera contribuir para melhorar a experiência das indústrias na avaliação do perfil dos consumidores.

d) Para a divisão e-GM (Divisão da GM responsável pelo Comércio Eletrônico), espera-se que a Forrester possa oferecer uma ajuda quanto à

forma de moldar suas estratégias e fortalecer sua liderança na área do *e-business* automobilístico.

e) A pesquisa explorará os e-marketplaces (feiras eletrônicas) do B2B, e o modo como eles transformarão a cadeia de provisão da indústria. Da mesma forma, para os *e-marketplaces* do B2C, explorará o modo que serão afetados e quais são as formas de relacionamento on-line que deverão ser mantidas com os clientes.

f) Para a Forrester, tanto o B2B como o B2C significam enormes oportunidades para as indústrias automobilísticas. O seu papel será o de aconselhar fabricantes, provedores e negociantes quanto à captação de clientes on-line e à implementação de práticas baseadas em negócios na Internet.

g) Segundo a Forrester, o potencial da Internet ainda não foi alcançado pelos varejistas de carros novos. Os atuais negócios trouxeram pouca melhoria ou eficiência para o canal do varejo. Para ela, o desenvolvimento de um modelo de vendas on-line baseado no critério *locate-to-order* (localizar-por-ordem) apressará as vendas no varejo e melhorará a eficiência da distribuição. A venda de um carro novo pelo critério precursor – o *build-to-order* (fabricar-por-ordem) – é revolucionário.

h) Os fabricantes de automóveis estão atentos aos processos empresariais, não só quanto à forma de redução de estoques e custos mas também quanto à atração do público pelas feiras eletrônicas.

i) A Forrester, com extensa experiência a respeito dos impactos da Internet nos negócios, focalizará as pesquisas no B2C, com vistas a um novo modelo de comercialização e evolução na estrutura da indústria.

j) Serão analisados também os impactos da Internet no modo como os carros são construídos e vendidos, e na relação do B2B com a indústria automotiva.

l) Para a Forrester, os impactos das tecnologias nos negócios permitirão que os clientes sejam atendidos em todas as suas necessidades.

4.3.2 Brasil e os problemas de distribuição de veículos

Entre os dias 20 e 22 de agosto do ano 2000, foi realizado em Salvador, Bahia, o *X Congresso da Fenabrave* – Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, no qual foram debatidos temas como: a fusão das montadoras e seus impactos na distribuição de veículos; o futuro do relacionamento entre concessionárias e montadoras; e a Internet.

Sobre as fusões, foram debatidos nos *workshops* e palestras assuntos já conhecidos relacionados a estratégia de globalização, racionalização dos ativos, custos e operações, além do fortalecimento da capacidade de compra e venda da produção. Discutiram-se, ainda, as oportunidades que a indústria automotiva tem no momento de repensar seus negócios, suas competências e formas de operação, e mais: estratégias do B2B de integrar-se à rede produtiva, os fortes indícios das influências provocadas pelas novas tecnologias e a nova economia.

As características das fusões – parcial ou total – e as alianças trarão impactos nos distribuidores, restando saber como ficará na prática o setor de distribuição.

Com relação ao futuro do relacionamento entre concessionários e montadoras, os revendedores da Europa e da América Latina são unânimes em afirmar que os problemas de distribuição são comuns em qualquer parte do mundo, acusando os fabricantes de práticas abusivas do poder econômico e imposição de conceitos comerciais injustos, como: venda direta de veículos para os consumidores via on-line, redução da margem de lucro e temor da concentração das manufaturas. Além disso, têm de suportar uma pesada carga fiscal ³⁰.

³⁰ Internet e a questão dos tributos: Com relação aos impostos, no dia 20/10/2000, a Associação Brasileira dos Distribuidores Fiat – Abracaf (www.abracaf.com.br) divulgou para os seus associados via Internet a seguinte nota: O Conselho de Política Fazendária – Confaz, regulamentou a venda de veículos pela Internet. O único Estado da Federação, que não aderiu foi Minas Gerais, questionando a legalidade da repartição do ICMS entre produtores e distribuidores, conforme estabelecido pelo instrumento legal – convênio. Segundo a nota, a lei define que nas vendas diretas o imposto a ser recolhido integralmente é da competência do Estado onde o bem foi produzido.

A despeito desses problemas, que são similares aos demais países, a Fenabreve entrou com uma ação, em 18.01.2000, contra as montadoras junto ao Conselho Administrativo da Defesa Econômica (CADE), com as seguintes alegações: a) elevação de preços dos veículos acima da inflação, com aplicação sempre nos mesmos períodos e percentuais; b) preços de peças superiores aos fornecidos pelos fabricantes ao público em outros pontos de vendas; c) vendas casadas; d) imposição de volumes e modelos de carros; e) obstrução na transferência do negócio, em especial àquelas em dificuldades; f) fornecimento de veículos a determinadas concessionárias em volume desproporcional à realidade do mercado natural de suas áreas operacionais, provocando a participação do mercado (*marketshare*) à custa das margens desses concessionários; e g) cobrança de encargos financeiros sobre a parcela de impostos incidentes nos veículos ainda não recolhidos, antes de serem entregues, submetendo as concessionárias a uma dependência econômico-financeira.

Na Alemanha, segundo dados apresentados pelos representantes dos concessionários, houve uma diminuição no número de revendas em função das vendas on-line das montadoras diretamente aos consumidores. Na Argentina, os dados apresentados acusaram também a ingerência dos fabricantes ou montadoras no segmento de vendas on-line, o que tem provocado uma competição negativa entre a rede de revendedores.

Sobre as vendas on-line, o depoimento do representante da Auto Group com quatorze concessionárias nos Estados Unidos, revela os seguintes dados: em 1999, o faturamento anual da empresa foi de U\$ 150 milhões, sendo que 20% das vendas foram via Internet; os lucros de 1999 foram superiores aos de 1997, na ordem de 50% .

Nos Estados Unidos, a expectativa é de que as vendas diretas ou influenciadas pela rede deverão superar os U\$ 128 milhões em volume de

No dia 21/09/2000, a Fiat anunciou que o programa das vendas pela Internet seria inaugurado, comercializando os produtos Uno Smart e Palio Young, pelos endereços eletrônicos www.fiat.com.br e www.querocomprar.com.br .

negócios até 2004. Já foram comercializados mais de 400 mil veículos por ano pela Internet. Também para 2004, as vendas deverão avançar para um milhão de unidades comercializadas. Segundo pesquisas, a previsão é de que dentro de três anos cerca de 75% da população mundial terá acesso à Internet.³¹

Segundo a Auto Group, no Brasil, há indicadores de que já existe aproximadamente cinco milhões de usuários da Internet, num universo que reúne 13% da população acima de 10 anos de idade, na qual 63% são das classes A e B, 25% são da classe C e 12% estão divididos entre as classes D e E. Alguns dados, no entanto, chamam a atenção: o processo de venda passa ainda por um contato pessoal com o cliente, que inclui a identificação das necessidades de compra e de uma proposta aceitável para as partes; a venda em segurança; e o estabelecimento de uma relação em que seja assegurada a satisfação total dos clientes.

Outros pontos debatidos referem-se às inquietações das concessionárias quanto ao lançamento de portais de vendas diretas das montadoras para o consumidor final. Querem acreditar que esta iniciativa não irá diminuir e nem acabar com a participação das revendas. Para as concessionárias, o comércio eletrônico tem uma logística diferente de outros setores.

Numa entrevista para a revista *Exame*, Jacques Nasser, presidente mundial da Ford,³² afirmou que a indústria automotiva é muito diferente das outras, destacando que as suas concessionárias exercem um papel fundamental no item da distribuição. Segundo Nasser, é difícil mandar pela Federal Express um carro ou um caminhão adquirido pela Internet ou por catálogo. Trata-se de uma aquisição de grande valor, em que as pessoas querem sentir e tocar o objeto. Elas necessitam experimentar o veículo e fazer um *test-drive* (teste de direção), além do que a transação comercial pode envolver ainda um veículo usado como parte do pagamento. Alguém tem de fazer o contato com o cliente e dar um suporte pelo tempo que for necessário.

³¹ No dia 8/11/2000, o ministro da Ciência e Tecnologia do Brasil anunciou a assinatura do acordo de cooperação técnica com o governo indiano, com a intenção de ampliar e democratizar o acesso a Internet, sistemas de informação, que inclui softwares e hardwares, além do comércio eletrônico. Fonte: Radiobrás (Veículo de Comunicação Oficial do Governo Federal)

³² Entrevista publicada na Revista Exame, edição 723, de 20/09/2000.

Assim, o papel do revendedor deverá evoluir com o tempo, tornando-se mais um fator que agrega valor. Pode-se até questionar sobre o número de concessionárias que existirão no futuro, mas não a ausência no processo de venda e pós-venda. O sistema de revenda continuará a ser o braço do varejo do sistema de fabricação, fortalecido pelos avanços tecnológicos e com pontos de “contato” diretos.

Para a GM, as vendas on-line diretamente da fábrica já fazem parte de sua rotina na exploração de novos canais de venda. Sua divisão eGM nos Estados Unidos, em uma coletiva na cidade de Detroit transmitida ao vivo pela Internet para o mundo (5/12/2000), divulgou a estratégia de comercialização do Celta brasileiro. Segundo a empresa, desde 15 de setembro até o final do mês de novembro de 2000 foram comercializadas via Internet 8.679 unidades das 15,5 mil disponíveis, ou seja, mais de 50% do total das vendas. Segundo os cálculos da montadora, esse é o maior registro de vendas on-line de seus produtos verificado no mundo. Estima-se que nos próximos meses mais de 80% do volume total seja concluído pela rede. Parte do sucesso do Celta via Internet deve-se à escolha de um modelo popular, segmento que absorve 70% das vendas nacionais.

Para a GM, o número de usuários brasileiros na rede de computadores deve aumentar mais de 350% até 2003. Do total de compradores de veículos zero no país, 65% têm acesso à Internet, incluindo nesta porcentagem significativa fatia do público-alvo do Celta. O projeto-piloto aplicado no Brasil deve estender-se ao restante do mundo.³³

O item subsequente apresentará os dados sobre a pesquisa de campo.

³³ Clipping Automotivo de 8/12/2000 e-mail: Souza.D@zlu.com.br
e site: www.autoclip.hpg.com.br)

5 APRESENTAÇÃO DOS DADOS DA PESQUISA DE CAMPO

Esta pesquisa foi realizada entre os dias 1º e 15 de dezembro de 2000. Orientou-se para a distribuição de veículos novos por intermédio das redes de concessionárias autorizadas no segmento de automóveis e comerciais leves instaladas no território de Minas Gerais. Os dados e informações foram obtidos das publicações dos órgãos de classe que representam os fabricantes e as concessionárias.

Segundo dados publicados pela Fenabrave,³⁴ as concessionárias instaladas nos diversos municípios brasileiros são 100% de capital nacional, todas classificadas como de pequeno e médio porte. Para melhor interpretação, a divisão dos dados ficou distribuída da seguinte forma:

a) Os dados da tabela 13 estão divididos pelo número de concessionárias existentes no Brasil e em Minas Gerais e a quantidade de empregos gerados pelo setor, englobando os segmentos de automóveis e utilitários, caminhões, ônibus, máquinas e implementos agrícolas, motos e equipamentos rodoviários.

Tabela 13: Número de concessionárias/ empregos gerados

Concessionárias	Quantidade	Empregos Gerados
Brasil	4.131	247.860
MG	470	28.200

Fonte: Fenabrave: www.fenabrave.com.br

b) Na tabela 14, estão relacionadas as quantidades de concessionárias de veículos novos em Minas Gerais lotadas no segmento de automóveis e comerciais leves, que somam 273 (duzentos e setenta e três). Foram expurgados os segmentos de caminhões, ônibus, motos, implementos agrícolas e rodoviários, que não constituem objeto da pesquisa. Esses dados foram encontrados e pesquisados nas informações dos sites das montadoras,

³⁴ Fenabrave: Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores

federações e associações de classe, bem como por intermédio de sites de busca e pesquisa disponíveis na Internet.

Tabela 14: Concessionárias de automóveis e comerciais leves/ Minas Gerais

Rede Oficial	Quantidade	Fonte de Pesquisa
Volkswagen	86	www.volkswagen.com.br
GM	60	www.abrac.com.br
Ford	39	www.abradif.com.br
Fiat	38	www.abracaf.com.br
Toyota	14	www.toyota.com.br
Kia Motors	06	www.kiamotors.com.br
Renault	06	www.renault.com.br
Peugeot	05	www.peugeot.com.br
Mercedes – Benz	04	www.mercedesbenz.com.br
Mitsubishi	03	www.mitsubishi.com.br
Honda	02	www.honda.com.br
Suzuki	02	www.suzuki.com.br
Bmw	01	www.bmw.com.br
Citroen	01	www.citroen.com.br
Jeep	01	www.jeep.com.br
Audi	01	www.audi.com.br
Dodge	01	www.dodge.com.br
Chrysler	01	www.chrysler.com.br
Mazda	01	www.mazda.com.br
Nissan	01	www.nissan.com.br
Total –Pesquisado	273	-

c) A tabela 15 contém os recursos de comunicação e informação utilizados nas 273 concessionárias, por especificação e quantidade, com o objetivo de apurar o estágio de virtualização de cada um. Estes dados também foram

obtidos por intermédio dos sites das montadoras ou associações que representam o setor fabril ou da rede de distribuição de veículos.

A pesquisa e a tabulação dos dados foram inspiradas no modelo de O'Hara-Deveraux & Johansen, *apud* Wigand *et alli* (1997), que aborda as questões sobre o uso das tecnologias de informação e comunicação pelas organizações.

Tabela15: Recursos de comunicação e informação utilizados pelas concessionárias
(continua)

Concessionárias: Marca	Número	Fone Qde.	Fax Qde.	E-mail Qde.	Site/ WWW Qde.
Volkswagen	86				
Capital	05	05	05	03	02
Interior	81	81	81	32	10
GM	60				
Capital	06	06	06	06	00
Interior	54	54	54	53	00
Ford	39				
Capital	03	03	03	01	00
Interior	36	36	35	11	02
Fiat :	38				
Capital	04	04	00	02	00
Interior	34	34	00	33	00
Toyota	14				
Capital	01	01	01	00	00
Interior	13	13	13	00	00
Kia Motors	06				
Capital	01	01	01	01	00
Interior	05	05	05	05	00
Renault	06				
Capital	02	02	02	02	00
Interior	04	04	04	04	00

(continuação)

Concessionárias:	Número	Fone	Fax	E-mail	Site/ WWW
Marca		Qde.	Qde.	Qde.	Qde.
Peugeot	05				
Capital	02	02	02	02	00
Interior	03	03	03	03	00
Mercedes-Benz	04				
Capital	02	02	02	02	00
Interior	02	02	02	02	00
Mitsubishi	03				
Capital	01	01	01	01	00
Interior	02	01	01	00	00
Honda	02				
Capital	01	01	01	00	00
Interior	01	01	01	00	00
Suzuki	02				
Capital	01	01	01	01	00
Interior	01	01	01	01	00
BMW	01				
Capital	00	01	01	00	00
Interior	00	00	00	00	00
Citroen	01				
Capital	01	01	01	01	00
Interior	00	00	00	00	00
Jeep	01				
Capital	01	01	01	00	00
Interior	00	00	00	00	00
Audi	01				
Capital	01	01	01	01	00
Interior	00	00	00	00	00

(conclusão)

Concessionárias:	Número	Fone	Fax	E-mail	Site/ WWW
Marca		Qde.	Qde.	Qde	Qde.
Dodge	01				
Capital	01	01	01	00	00
Interior	00	00	00	00	00
Chrysler	01				
Capital	01	01	01	00	00
Interior	00	00	00	00	00
Mazda	01				
Capital	01	01	01	00	00
Interior	00	00	00	00	00
Nissan	01				
Capital	01	01	01	00	00
Interior	00	00	00	00	00

Algumas concessionárias autorizadas e presentes no território do Estado de Minas Gerais não foram arroladas nas tabelas 14 e 15 em razão da ausência de dados nos sites das montadoras, federações ou associações da marca, ou por outros motivos, como: a) as páginas da Daewoo, Hyundai, Daihatsu e Asia Motors não foram exibidas mesmo tendo sido localizados seus sites, por intermédio de instrumentos de busca e pesquisa na Internet; b) os sites da Ferrari, Porsche e Subaru pedem loguin e senha para o acesso; c) o site da Lada foi localizado e exibido, mas não fornece dados sobre suas revendas autorizadas; d) a marca Seat tem seus produtos comercializados pela rede Volkswagen; e) a marca Alfa Romeo é comercializado pela rede Fiat; f) o site da marca Jaguar-BR não foi localizado; g) o site da Volvo foi localizado e exibido, porém fornece apenas informações de revendas que comercializam ônibus e caminhões.

O levantamento realizado demonstrou que do universo de 273 (duzentos e setenta e três) revendas 14 (quatorze) estão com o site na Internet, sendo que 12 (doze) são da Volkswagen e 2 (dois) são da Ford (Tabela 15). Essas 14

(quatorze) concessionárias representam 0,05% do total das concessionárias pesquisadas.

Na pesquisa de campo, foram trabalhados e tratados dados da seguinte forma:

a) Os dados sobre as concessionárias partiram: da leitura inicial de jornais e revistas, especializadas ou não, da busca na Internet e das referências profissionais dos entrevistados que representam as quatro marcas mais importantes instaladas no Brasil – Fiat, GM, Volkswagen e Ford.

b) A identificação das montadoras, federações e associações de classe que representam marcas instaladas no Brasil permitiu localizar geograficamente as concessionárias, endereços, razão social, produtos comercializados e forma de contato (fone, fax, e-mail e endereço Web).

c) A identificação das concessionárias permitiu quantificar aquelas que atuam no segmento de automóveis e comerciais leves.

d) Para detectar as outras concessionárias que não divulgam os endereços nos órgãos de classe ou nas montadoras, foi realizada uma pesquisa nos sites de busca, utilizando-se as seguintes palavras-chave: carros, veículos, automóveis, concessionárias, nome de fantasia da concessionária (Ex. Monvep, Autominas).

A partir deste cenário, foi possível levantar dados, tratá-los e analisá-los de acordo com os objetivos gerais e específicos propostos para esta dissertação.

As concessionárias cujos sites foram identificados são:

1. www.monvep.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Montes Claros
2. www.reauto.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Contagem
3. www.autominas.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Uberlândia
4. www.carbel.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Belo Horizonte
5. www.catalao.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Belo Horizonte
6. www.divisa.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Divinópolis
7. www.marvel.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Itaúna
8. www.pocauto.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Poços de Caldas
9. www.autorevendedora.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Ubá

10. www.distrive.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Uberaba
11. www.themaveiculos.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Juiz de Fora
12. www.futura.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Lavras
13. www.brasauto.com.br - Revenda Ford – Cidade: Cel. Fabriciano
14. www.Fordautomaquinas.com.br - Revenda Ford – Cidade: Lavras

O próximo item trata das análises relativas às pesquisas bibliográfica, documental e de campo.

5.1 Análise dos Resultados

As análises relativas à revisão de literatura – documental e da pesquisa de campo – foram realizadas com base na fundamentação teórica dos autores principais nelas citados: Lévy (1998), Lipinack e Stamps (1994), O'Hara e Wigand *et alii* (1997), Steil e Barcia (1999), Sieber (1997), Maximiliano (1997); Coley e Schanarr (1995), Mowshowitz (1994), Davidow e Malone (1992); Barnatt (1995), Handy (1995), Bottoms (1994), Arnold (1997), McDonald (1995), Goldman *et alii* (1995), Drucker (2000), De Masi (2000), Albertin (1999, 2000); Kugelmass (1996), Venkantraman e Henderson (1998), Senge (2000); Bittar (1997) e Hirsh *et alii* (1999).

5.1.1 Análise dos dados da pesquisa bibliográfica e documental

Os dados apresentados a seguir espelham fielmente os fatos tal qual como foram identificados e tratados, de acordo com os objetivos apontados pela metodologia de pesquisa proposta para esta dissertação de mestrado.

a) A transformação dos negócios envolvendo automóveis está ocorrendo passo a passo, mas com potencial para agitar uma indústria conhecida pelos seus altos custos, deficiência em serviços e estilo de venda tradicional. As montadoras têm um grande desafio: reduzir custos, estabelecer uma nova forma de relacionamento com os clientes e produzir veículos mais baratos.

b) A fabricação e distribuição de veículos compreende uma rede complexa, da qual também participam fornecedores e prestadores de serviços, o que torna os custos e gastos na manutenção de todo o sistema onerosos.

c) As relações entre montadoras e distribuidores configuram uma situação de conflito e de negociação permanente. Com relação ao futuro do relacionamento entre concessionárias e montadoras, revendedores da Europa, América Latina e Ásia são unânimes em afirmar que os problemas de distribuição atingem a todos indistintamente. Acusam os fabricantes de práticas abusivas de poder econômico e imposição de conceitos comerciais injustos, redução da margem de lucro e temor na concentração das manufaturas. Somado a isto, enfrentam uma pesada carga fiscal.

d) As fusões e parcerias entre os fabricantes representam um fator de ameaça para os concessionários, cujos motivos estão relacionados às estratégias de globalização, racionalização dos ativos, custos e operações, e fortalecimento da capacidade de compra e venda da produção.

e) Atualmente, com a revolução das tecnologias da informação e comunicação, e de novos conceitos de negócios virtuais, é oportuno para as indústrias e distribuidores repensarem suas estratégias, em particular aquelas relativas aos negócios de B2B e B2C.

f) Sites de montadoras explorando as vendas on-line diretamente com os consumidores representam para os concessionários uma preocupação a mais, mesmo não crendo que esta estratégia irá reduzir suas participações no varejo. Para as concessionárias, o comércio eletrônico de veículos tem uma logística diferente de outros setores da economia e não inibe os processos de vendas tradicionais e as necessidades dos serviços de pós-venda.

g) As vendas de veículos independentes representam ameaça às concessionárias no segmento on-line pela sua criatividade e agressividade.

h) A legislação brasileira para o setor automobilístico não consta de nenhum artigo ou parágrafo que regule de alguma forma a prática do comércio eletrônico.

i) Para algumas montadoras, as revendas ainda representam o braço do varejo do setor, fortalecido pelos avanços tecnológicos e com pontos de “contato” diretos.

j) A venda de veículos na forma tradicional, ou seja, os negócios realizados diretamente pelas concessionárias de veículos, atende à maioria dos consumidores, que desejam sentir e tocar o objeto que pretendem adquirir, fazendo questão de experimentá-lo e fazer um *test-drive* (teste de direção).

l) A aquisição de um novo veículo pode envolver o usado como parte do pagamento, situação que pode tornar-se um complicador para as vendas on-line.

m) As vendas de veículos via Internet nos Estados Unidos têm-se demonstrado significativas e com tendência de crescimento.

n) As montadoras estão interessadas em conhecer pesquisas sobre o B2B (negócio-a-negócio) e seus impactos mais profundos na cadeia produtiva, assim como sobre o B2C (negócio-a-consumidor), seus impactos no mercado, perfil de consumo e soluções adequadas para o sistema de distribuição de veículos.

o) Para Forrester Research, o B2B (negócio-a-negócio) e o B2C (negócio-a-consumidor) significam oportunidades de negócios para a indústria automobilística. A Forrester espera que o seu papel seja o de aconselhar os fabricantes, provedores e negociantes em relação à captação de clientes on-line e a como implementar práticas baseadas em negócios na Internet.

p) Segundo a Forrester, o potencial da Internet ainda não foi alcançado pelos varejistas de carros novos. Os atuais negócios trouxeram pouca melhoria ou eficiência no canal do varejo. Para esta empresa, o desenvolvimento de um modelo de vendas on-line baseado no critério *locate-to-order* (localizar-por ordem) apressará as vendas no varejo e melhorará a eficiência da distribuição. A venda de um carro novo pelo critério precursor, *build-to-order* (fabricar-por ordem ou encomenda), é revolucionário. Significa para as montadoras uma substancial mudança nos processos atuais da linha de produção.

q) A rede de distribuição também está mudando. As concessionárias estão tendo de enfrentar as conseqüências decorrentes do fato de que consumidores

sabem usar a Internet. Eles são mais bem informados, e os sites estão desafiando o modelo tradicional de vender carros.

r) É uma realidade irreversível a utilização de novos canais e formas de comercialização de veículos; por exemplo, exposição de produtos em lojas de conveniência, acompanhados com os serviços de vendas pela Internet.

s) Os vencedores na comercialização de veículos podem ser aqueles que estão mobilizados para a terceira fase de evolução dos canais, ou seja, a da redução dos custos de comercialização e investimentos em novos canais de distribuição.

t) Há dois novos conceitos se desenvolvendo: o *follow-to-car* (siga o carro/ monitorar) e o *follow-to-consumer* (siga o cliente/ monitorar). O “siga o carro” conduzirá os clientes para os fabricantes, mais especificamente na segunda e na terceira transação da vida de um veículo. *Programas de certificação dos usados* caracterizam um conceito crescente e estão apoiados nos preços de venda inicial. O “siga o cliente” significa definir as necessidades dos clientes e mantê-los satisfeitos. Os fabricantes buscarão contatos mais próximos e íntimos com os consumidores, suas aspirações, necessidades e experiências relacionadas com os carros.

u) A venda on-line representa no sistema de distribuição de veículos mais um canal a ser explorado; sugere que não afetará o papel das concessionárias no sistema de comercialização tradicional.

v) As questões relativas aos tributos federais ou estaduais revelam-se também como um fator preocupante para o comércio eletrônico de veículos, no qual a desterritorialização, enquanto uma característica virtual, submete-se às regras geográficas, dos jogos de negócios e das leis regionais e jurisdicionais.

x) A introdução do e emergente conceito de segmentação em marketing – a “tecnografia” – constitui um forte elemento que delinea um novo perfil de consumidor.

5.1.2 Análises de dados da pesquisa de campo

Para a análise da pesquisa de campo, foram considerados os dados da tabela 15, relativos a espaços de informação virtual (Albertin, 2000) destinados às concessionárias para que divulguem seus endereços e formas de interação com consumidores; e tabela 16 – Análise de estágio de virtualização organizacional (Anexo V - Modelo de Lohse & Spiller, 1998), a saber:

a) Com relação aos dados da tabela 15, constatou-se que as marcas Fiat e GM divulgam nos sites das montadoras ou associações de classe seus endereços tradicionais, e-mails, fax e fone de forma padronizada e estruturada. No caso dos e-mails, há o cuidado de que sejam de uma única provedora, em que as empresas cadastradas escrevem: @fiat.com.br. Ex: diauto@fiat.com.br (nome da concessionária @fiat.com.Br). O endereço das concessionárias da marca GM é assinado com a Associação Brasileira das Concessionárias Chevrolet, e escrevem @abrac.com.br. Ex: itacar@abrac.com.br (nome da concessionária @abrac.com.br). Essa estratégia de comunicação não é adotada pelas montadoras ou os órgãos de classe, como no caso da Ford, Volkswagen e de outras do universo pesquisado. Cada uma das concessionárias assina com provedoras diferentes. Sem uma única exceção, os espaços destinados à divulgação dos endereços dos filiados cometem descuidos, como a falta do número do fax ou do e-mail.

b) Dentre as 14 (quatorze) concessionárias identificadas e analisadas (Tabela 16 - Anexo V), que se encontram listadas e comentadas abaixo, a marca volkswagen se destaca com 12 (doze). Duas são da Ford.

- Listagem

1. www.monvep.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Montes Claros
2. www.reauto.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Contagem
3. www.autominas.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Uberlândia
4. www.carbel.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Belo Horizonte
5. www.catalao.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Belo Horizonte

6. www.divisa.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Divinópolis
7. www.marvel.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Itaúna
8. www.pocauto.com.br -Revenda Volkswagen – Cidade: Poços de Caldas
9. www.autorevendedora.com.br -Revenda Volkswagen — Cidade: Ubá
10. www.distrive.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Uberaba
11. www.themaveiculos.com.br- Revenda Volkswagen – Cidade: Juiz de Fora
12. www.futura.com.br - Revenda Volkswagen – Cidade: Lavras
13. www.brasauto.com.br - Revenda Ford – Cidade: Coronel Fabriciano
14. www.Fordautomaquinas.com.br - Revenda Ford – Cidade: Lavras

- Complemento da análise - Tabela 16 / Anexo V

1 No site da Carbel, constam apenas a hospedagem e domínio.

2 Os sites da Divisa, Marvel e Futura foram localizados, mas não foram exibidos;

3 Os sites da Monvep, Autominas, Reauto, Catalão, Pocauto, Distrive, Themaveículos, Autorevendedora, Fordauto e Brasauto são de divulgação dos produtos, adequando-se à categoria VIS – *Virtual Information Space* (Espaço de Informação Virtual - Angehrn, *apud* Albertin, 2000). É o ambiente na qual as empresas fornecem informações sobre si, seus produtos e serviços. Com base no modelo de virtualização de Venkatraman e Henderson, 1998 (Quadro I) e das análises com base no Modelo de Lohse e Spiller (1998), apresentado na tabela 16 - Anexo V - Análise de Conteúdo desta Dissertação, pode-se concluir que são empresas que se encontram no Vetor 1 - Interação com o Consumidor (encontro virtual) e Estágio 1 - Experiência remota de produtos e serviços.

O próximo capítulo destaca as conclusões, as sugestões e os futuros desenvolvimentos.

6 CONCLUSÕES, SUGESTÕES E FUTUROS DESENVOLVIMENTOS

Os resultados das pesquisas bibliográfica, documental e de campo mais as análises dos dados permitiram extrair conclusões, formular sugestões e indicar idéias para futuros desenvolvimentos, observando, criteriosamente, as propostas relacionadas nos objetivos específicos desta dissertação. Destacam-se: identificação e funcionamento da distribuição de veículos novos no segmento de automóveis e comerciais leves; identificação dos problemas, desafios e oportunidades; tendências na distribuição de veículos; identificação das organizações varejistas que atuam na comercialização de veículos automotores na geografia de Minas Gerais; utilização dos espaços de informação virtual; identificação das concessionárias virtuais ou que iniciaram o processo de virtualização.

Portanto, as conclusões e propostas para o setor na exploração de mais um canal de vendas na modalidade on-line baseiam-se, fundamentalmente, em três premissas básicas, a saber:

a) Da irreversibilidade e avanço das tecnologias da informação e comunicação, e da crescente acessibilidade à Internet.

b) Da manifesta intenção das montadoras quanto à desintermediação dos processos de vendas diretas aos consumidores, num cenário de ameaças e oportunidades.

c) Da necessidade de adequação dos canais de distribuição tradicionais explorado pelas concessionárias, em face de um novo canal de vendas via Internet.

São premissas instigantes e desafiadoras para o setor automobilístico, nacional e internacional, envolvendo montadoras ou concessionárias. São inquietações visíveis, e as experiências vivenciadas têm sido sistematicamente testadas pelo setor, conforme demonstrado nas pesquisas bibliográfica e documental.

Durante a pesquisa documental e de campo, pôde-se verificar que o setor automobilístico, seja na fabricação ou na distribuição, não ignora a realidade do

comércio virtual, sendo que para as concessionárias da rede autorizada sua adoção ou implantação é uma decisão complexa.

O cenário para as montadoras é ameaçador, se forem considerados os esforços pela manutenção e expansão dos investimentos e vendas, as experiências e resultados com o mercado on-line. Da mesma forma ocorre com a rede de distribuição autorizada, na qual as ameaças têm sua origem nos comerciantes independentes, que têm sido mais criativos em implantar tecnologias para explorar o mercado on-line no segmento de veículos novos e usados. Estes concorrentes estão se mobilizando mais rapidamente para a Internet. Segundo Hirsh *et alii* (1999), esses negociantes são mais audaciosos e agressivos tanto nas vendas tradicionais como na exploração de novos canais de distribuição.

Tais fatos permitem reportar novamente a Lévy (1996), relativamente ao mercado on-line, quando diz que as distâncias geográficas não existem e que todos os seus pontos estão, em princípio, igualmente próximos uns dos outros para o comprador potencial (telecompra). O consumo e a demanda são captados e perseguidos. Para o autor, o cibermercado é mais transparente que o mercado tradicional.

As fusões e parcerias que vêm ocorrendo no mercado automobilístico têm favorecido o surgimento de experiências como a do *co-opetition*, ou competir-colaborar (Lipnack & Stamps, 1994).

A implantação de uma organização virtual representa para o setor automobilístico uma transição das formas tradicionais para um formato digital, delineado para atender às novas exigências do mercado. A partir desta conclusão, delineam-se algumas recomendações para o setor, segundo aos seguintes critérios: denomina-se Situação 1 a fusão entre montadoras e concessionárias e Situação 2 a fusão apenas entre as concessionárias.

O item “A”, a seguir, é relativo às sugestões para as situações 1 e 2, e o item “B” refere-se aos benefícios proporcionados pela virtualização dos negócios.

A – Sugestões: Situação 1 e Situação 2:

a)1 Criar de uma “Empresa Virtual”, composta pela união da “Rede de Concessionárias” e “Rede de Montadoras”, formando mais um canal de distribuição no varejo que inclua a oferta do estoque dos veículos usados.

a)2 Orientar os investidores, nas estratégias operacionais ou de gestão do empreendimento virtual e de comércio eletrônico, para ficarem atentos aos pressupostos indicados por Moura e Albertin (1998) relativos a:

- Acessibilidade pública fácil e de baixo custo, que atenda as necessidades do negócio com qualidade;
- Segurança;
- privacidade;
- sistemas de pagamento;
- relacionamento com clientes;
- uso das tecnologias de comunicação na transmissão de dados (Spanhol, 1999); e
- uso dos recursos tecnológicos do EDI – *Electronic Data Interchange* (Bittar, 1998), da Intranet e Extranet.

a)3 Utilizar o espaço digital de forma abrangente, segundo o modelo

Angehrn (*apud* Albertin, 2000), vez que no ambiente dos negócios digitais, da migração e expansão do mercado tradicional para o eletrônico deve-se procurar usar com eficiência os quatro espaços virtuais: da informação; da comunicação; da distribuição; e da transação.

a)4 Instruir os investidores para ficarem atentos à necessidade de uma discussão ampla e negociada para incluir na legislação do setor automobilístico o comércio eletrônico, considerando-se que a realidade da economia digital é desterritorializada e desmantela a lógica da geografia tradicional.

a)5 Buscar junto aos governos federal e estadual soluções para as questões afetas ao sistema tributário (IPI e ICMS).

a)6 Implantar o conceito de *teletrabalho* para os consultores de negócios automobilísticos, de forma que este time atue também como promotores e divulgadores do site junto a clientes (pessoas jurídicas ou físicas), explicando-lhes a facilidade do método para a realização de consultas, agenda de serviços, agenda com consultores de vendas e pesquisa de preço, dentre outros aspectos. O objetivo é atender as necessidades e características do consumidor tradicional e virtual, respeitando particularidades e hábitos de consumo:

- Implantação e jornada de trabalho flexível para os consultores de negócios automobilísticos (teletrabalhadores), considerando que é uma alternativa que está orientada para resultados e metas de vendas, na qual o horário de visitas ao cliente é construído pelo teletrabalhador, segundo o segmento em que atua, atendendo ao interesse do consumidor. Para Kugelmass (1996), o horário flexível é uma forma de adequar realidades às necessidades do empregador-trabalhador. A modalidade sugerida para o caso é “maxiflexibilidade”, em que não existe a obrigatoriedade de tempo principal dentro do ambiente físico da empresa e/ou onde se incluem noções de trabalho independente, alternado, móvel e telecooperativo (Wigand *et alli*, 1997). O resultado é a realização de tarefas em locais dispersos, com utilização de diferentes formas e tipos de tecnologias e de local de trabalho.

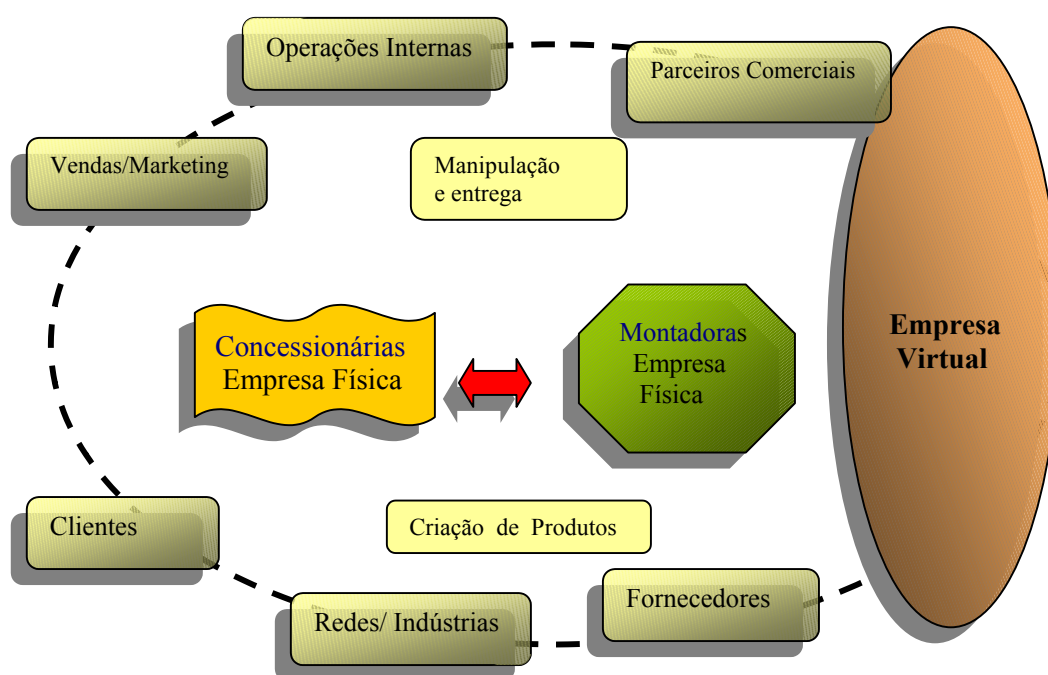
- Os times de teletrabalhadores necessitam estar ligados técnica e funcionalmente, à central gerencial da “Empresa Virtual”, trabalhando seja no domicílio, em ambiente móvel ou estações de teletrabalho, equipados com aparatos tecnológicos que permitam a interação em tempo real com todos os bancos de dados e variáveis de operacionalização necessárias à execução do trabalho.

- Os times devem estar preparados para atender o cliente prontamente, com a agilidade necessária, chegar onde ele se encontra, aconselhá-lo, e sugerir para ele a melhor opção de compra, realizar a avaliação de veículos usados e promover, sempre que possível, a abertura de outros canais de vendas.

Os teletrabalhadores exercem uma função mercadológica fundamental no processo de identificação de clientes, suas necessidades, perfil, veículos que possuem, nível de renda e periodicidade de troca. Tudo isso significa a implantação da metodologia *follow-to-car*, ou siga o carro, e *follow-to-consumer*, ou siga o cliente. São os responsáveis pela estratégia de ampliar os bancos de dados sobre os clientes.

A figura 11 é inspirada no modelo da Gartner Group (1998): Organização Virtual – Sugestão para a “Situação 1” – Empresa Virtual formada pelas montadoras e rede de concessionárias:

Figura 11: Situação 1– Empresa virtual: Concessionárias e Montadoras

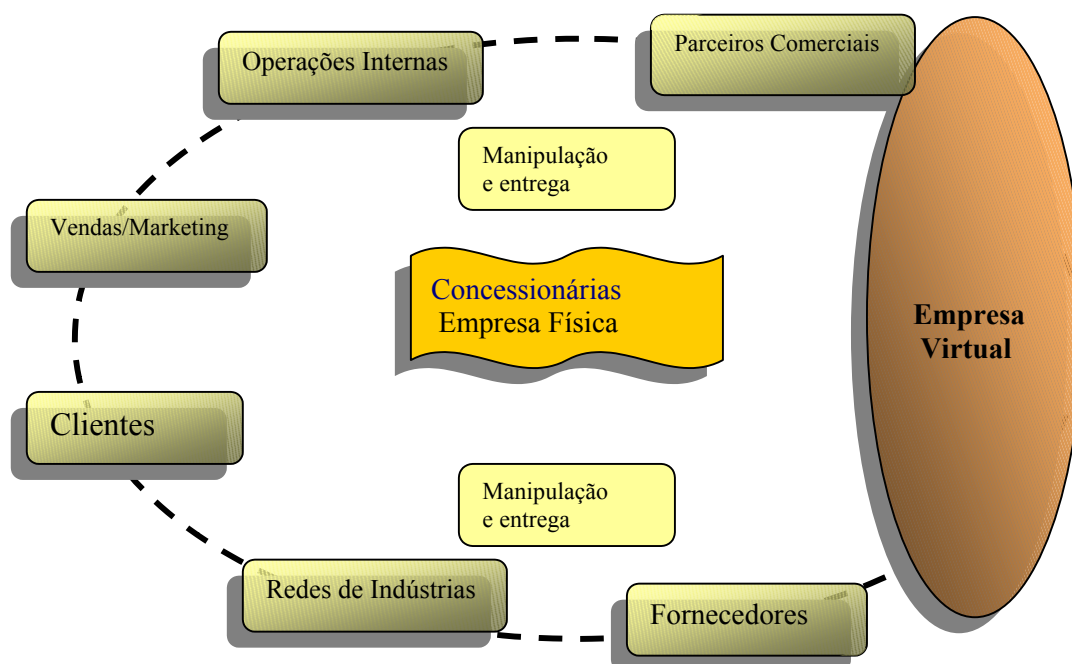


Fonte/Pesquisa: Gartner Group–1998

O objetivo desta figura é demonstrar a arquitetura operacional formada pelas montadoras e concessionárias, da formatação física à digital, na parceria dos negócios de vendas no varejo, compartilhando processos, experiências, conhecimentos, estratégias de negócios, custos, investimentos e ação mercadológica.

A figura 12 refere-se à sugestão para a Situação 2, que difere da Situação 1 apenas numa característica: este empreendimento virtual é composto somente pela rede de concessionárias.

Figura 12: Situação 2 – Empresa virtual: Concessionárias



Fonte/Pesquisa: Modelo Gartner Group – 1998

O desenho dessa arquitetura operacional significa a parceria entre a rede de concessionárias, compartilhando processos, experiências, estratégias de negócios, custos, investimentos e ação mercadológica.

Para ambas as sugestões – Situação 1 e 2, o vetor e o estágio de virtualização propostos inicialmente são: Vetor 2 (Cadeia de Suprimento), em seu estágio 3 (Coalizões de Recursos), de acordo com o modelo de virtualização proposto por Venkatraman e Henderson (1998).

B – Benefícios proporcionados pela virtualização dos negócios

1 Compartilhamento dos custos e despesas relativas a: processos operacionais do B2B (negócio-a-negócio) e B2C (negócio-a-consumidor); banco de dados; troca de experiências e aprendizado; sistemas de tratamento

e análise de dados internos e externos; logística de distribuição; manutenção e desenvolvimento dos sistemas de informação e comunicação; administração; e estratégias de gerenciamento comercial e mercadológico.

2 Melhoria no gerenciamento e nos resultados dos serviços prestados por terceiros de interesse das montadoras e/ou das concessionárias relativos à distribuição e prestação de serviços, além da melhoria dos canais atuais de distribuição e outros a serem criados, potencialmente mais competitivos, criativos e que possam representar benefícios na qualidade dos produtos e serviços, e na redução dos preços finais para o consumidor.

3 A parceria virtual favorece o desenvolvimento do conceito de *eMarketplace* (Feira Virtual) como estágio de evolução e de encontro dos clientes com suas necessidades, concentradas num mesmo ambiente digital.

A fusão ou a formação de uma aliança estratégica na exploração do mercado on-line consolida-se numa poderosa força comercial no mercado automobilístico no segmento da distribuição, permitindo que resultados desta iniciativa sejam benéficos e estendidos para a rede física das concessionárias associadas ao negócio digital.

Esta fusão pode favorecer o desenvolvimento de um espaço físico único entre os associados, tanto para exposição e vendas de veículos como para poder contribuir para uma racionalidade administrativa, como: a) compartilhamento de custos e despesas; b) manutenção e preservação do espaço físico; c) preços mais acessíveis nas peças e acessórios; d) ajuste no custo da H/h trabalhadas mais adequadas às condições praticadas no mercado de manutenção de veículos; e) favorecimento do emprego de investimentos em recursos humanos, tecnologias e outros; e f) redução de custos com estocagem, manutenção física, aluguéis. Este modelo já está sendo praticado por negociantes independentes. É um desafio para as concessionárias e uma solução que permite que sejam concentrados esforços em vendas, marketing, publicidade e capacitação de recursos humanos. O foco se fixa no principal esforço do negócio, ou seja, na maximização de resultados e evolução das ações no espaço virtual.

Essas conclusões e sugestões podem vir a representar um diferencial na relação custo-qualidade, sobretudo na permanência e sobrevivência da distribuição de veículos novos pelas concessionárias.

Concluindo, a natureza da fusão virtual entre as concessionárias da mesma marca, e com o objetivo de operacionalizar o empreendimento, procura não suscitar dúvidas relativas às questões da ordem econômica, tais como: conceitos sobre cartel³⁵, truste³⁶, e dumping³⁷, tendo como argumento de defesa os seguintes aspectos:

a) A constituição de uma organização virtual de distribuição de veículos novos no varejo e de forma on-line representa a exploração de mais um canal de vendas para o setor, complementando os já existentes e os a serem desenvolvidos e aplicados, conforme apresentados nos resultados e nas análises dos dados desta dissertação de mestrado.

b) O princípio da competição ocorre entre marcas, vez que a rede, ao se agrupar na exploração de mais um canal de vendas (on-line), procura oferecer ao consumidor outras alternativas de compra e, conseqüentemente, a redução nos preços dos serviços e produtos automotivos da marca, em função da redução de custos e despesas com administração, infra-estrutura física e pessoal.

No Brasil, o instrumento legal que regula e protege o mercado contra abusos econômicos está disposto na Emenda Constitucional N. 27 – Título 7: Da Ordem Econômica Financeira; e Capítulo 1 - Dos Princípios Gerais da Atividade Econômica, que, no art. 173, parágrafo 4^o, expressa:

“A lei reprimirá o abuso do poder econômico que vise à dominação dos mercados, à eliminação da concorrência e ao aumento arbitrário dos lucros.”

³⁵ Cartel: é a organização de empresários de um ramo de produção com o objetivo de dominar o mercado (Schlesinger, p. 399).

³⁶ Truste: reunião ou fusão de várias companhias em uma só, com o fim de monopolizar de fato determinada indústria, dominar o mercado, suprimir a livre concorrência, e assim obter proventos, maiores com a elevação do preço dos produtos (Schlesinger, p.2.984).

³⁷ *Dumping*: processo comercial que consiste em vender as mercadorias por preço abaixo do custo a fim de se ganhar a concorrência, a preferência da clientela e introduzir artigos no mercado (Schlesinger, p. 897)

FONTES BIBLIOGRÁFICAS

ANDREASSI, Tales. **Virtualização das Organizações: o caso do teletrabalho em uma consultoria**. Revista de Administração, São Paulo, v.32, n. 4, p. 77- 83, outubro e dezembro de 1997.

ALBERTIN, Alberto Luiz; MOURA, Rosa Maria de. **Comércio Eletrônico: seus aspectos de segurança e privacidade**. RAE: Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v. 38.n.2,p.49-61. Abr./Jun. 1998.

_____. **Comércio Eletrônico: Modelo, Aspectos e Contribuições**. 3ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2.000. 242 p.

_____. **Comércio Eletrônico: Situação Atual e Tendências**. Projeto de pesquisa desenvolvido com o apoio do Núcleo de Pesquisa e Publicações (NPP), da Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP), da Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2000.

_____. **Pesquisa FGV de Comércio Eletrônico no Mercado Brasileiro**. Programa de excelência em negócios na era digital – Centro de Informática Aplicada – Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV), 2000.

_____. **Administração de Informática: Funções e Fatores Críticos de Sucesso**. 3ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 1999. 168 p.

ANDERNSON, Arthur. **Business Office transformation Cases**. Internet - julho/97 www.hbs.edu/mis/reengineer/procts/team8/1bo.htm

ANGEHRN, A. A. **Designing Nature Internet Strategies: The ICDT Model**. *European Management Journal*, Aug. 1997.

ATHENIENSE, Alexandre Rodrigues. **Breve análise dos projetos de leis sobre o comércio eletrônico**. *Jornal do Advogado*, Belo Horizonte, Março de 2000. p. 7.

ARNOLD, Oksaka. **Virtuelle Unternehmen als Unternehmenstyp der Zukunft**. Universidade Leipzig, 1997.

ARCHER, Norm and YUAN, Yufei. **Managing business-to-business relationships the e-commerce procurement life cycle**, 1999. McMaster University. Canada.

BAUDRILLARD, Jean. **Mito – Ironias da Era do Virtual e da Imagem**. 2ª. Edição. São Paulo: Ed. Sulina, 1997. 176 p.

BARNATT, Christopher. **“Office space, cyberspace and virtual organization,”** London: Journal of general Management, summer, 1995.

BECK, Ulrich. **O que é Globalização?** 1ª.Edição.São Paulo: Ed. Paz e Terra, 1999. 282 p.

BEER, A; BLANC, G. **Le travel a Distance.Enjeux et perspectives.Une analyse documentaire.** Association Internationale Futuribles, Paris, 1986, p.81.

BITTAR, R.C.S M. & LIMA, P.C. **A utilização do EDI (Electronic Data Interchange) como ferramenta de integração entre parceiros de negócios,** Anais do ENEGEP, 6 a 9 de outubro. Gramado, 1998.

BONSIEPE, Gui. **Design: do material ao digital.** Trad. Cláudio Dutra. 1a.Edição. Santa Catarina: Ed. Sebrae/SC. 1997. p. 191.

BOTTOMS, David. **“ Back to future”.** USA: Industry Week, Oct. 1994.

BROWN, John Seely; DUGUID, Paul. **A Vida Social da Informação.** 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 2001. 284 p.

BUSSING, A. **Teleworking and quality of life** In. JACSON, P.& VAN DER WIELEN,J.Teleworking: International Perspectives: From Telecommuting to the Virtual organization. London, Routledge, 1998. Cap. 9 - Teleworking and Quality of Life.

CALMON, Pedro. **História do Brasil.** In: Ed.José Olympio. São Paulo, 1981. v. 7, p. 2.350 – 2. 356.

COPELAND, Tom; KOLLER, Tim; MURRIN, Jack. **Avaliação de Empresas.** 1a. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996. 517p.

COLEY, Jeannie; SCHNARR, Nick. **Journal Human Resource Planning,** USA, 1995.

DAVEMPORT, Thomas. **Reengenharia de Processos: Como inovar na empresa através da tecnologia da informação.** 1ª.Edição. Rio de Janeiro. Ed. Campus, 1994. 391 p.

DAVIDOW, William H. **A Corporação Virtual: estruturação e revitalização para o século 21.** 1ª.Edição. São Paulo: Ed. Pioneira, 1993. 271 p.

DAVIDOW, William H.; MALONE, Michael S. **The Virtual corporation: structuring and revitalizing the corporation for the 21 st. century.** USA: Harper Business, 1992.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1999. 354 p.

DRUCKER, Peter: **O FUTURO JÁ CHEGOU**. Exame. São Paulo, ano 34, nº. 6, p. 112 – 126, 22 de março de 2000. [Http://drucker.cgu.edu](http://drucker.cgu.edu)

FURLAN, José Davi. **Modelagem de Negócios**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997. 180 p.

_____. **Reengenharia de Informação**. 2ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1994. 132 p.

FRIEDFERTIG, Marc; WEST, George. **Especulador Eletrônico**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997. 226 p.

GIL, Antonio de Loureiro. **Segurança em Informática**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas. 1991. 171 p.

GRANIER, R. & METES, G. **Going Virtual**. Upper Saddle River, Prentice - Hall, 1995. Cap. 9 – Virtual Technologies: Networks and Communications.

CLEGG, Stewart. **Radical revisions: power, discipline and organizations**. **Organizations Studies**, v. 10, n. 1, p. 97-115, 1989.

GOLDMAN, Steven L.; NAGEL, Roger N.; PREISS, Kenneth. **Agile Competitors: concorrência, organizações virtuais e estratégias para valorizar o cliente**. SP. Ed. Érica, 1995. 432 p.

HALL, Richard H. **Organizações. Estrutura e Processos**. 2ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Guanabara, 1995. 260 p.

HANDY, Charles B. **Deuses da administração: como enfrentar as constantes mudanças de cultura empresarial**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996. 272 p.

_____. **A Era da Transformação** - A transformação no mundo das organizações. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996. 181 p.

_____. **A Era do Paradoxo**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997. 230 p.

HAMPTON, David. **Administração: Processos Administrativos**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1991. 487 p.

HARTMAN, A., SIFONIS, J. e KADOR, J. Net Ready: **Strategies for Success in the Economy**. New York: MacGraw-Hill, 2000.

HABERKORN, Ernesto. **Teoria do ERP – Enterprise Resource Planning**. 2ª.Edição. São Paulo: Ed. Makron Books. 1998. 326 p.

HIRSH, Evan R.; RODEWING, Louis F.; SOLIMAN, Peter; WHEELER, Steven B. **The Future of Automotive**. University of Chicago, 1999.

HUWS, U. **Remote possibilities: some difficulties in the analysis and quantification of Telework the U.K.** in: KORTE. W. B. (Ed.) **Telework: present situation and future development of a new form of work organization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1998,p.61-76.

IANMON, W.H.; WELCH, J. D.; GLASSEY, Katherine L. **Gerenciando o DataWarehouse**.1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1998. 200 P.

JANSSEN, Marijn and SOL, Henk G. **Evaluating the role of intermediaries in the electronic value Chain**. Delft University of Technology, Jaffalan, Delft Netherlands, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. Trad. Ailton Bonfim Brandão. 5ª.Edição.São Paulo: Ed. Atlas, 1998. 725 p.

KOTTER, John P. **As Novas Regras**. 1ª. Edição.São Paulo: Ed. Makron Books, 1997. 196 p.

_____. **Matsushita: Lições de Liderança**. 1ª. Edição.São Paulo: Ed. Makron Books, 1997. 220 p.

KRAUSE, Donald G. **A Arte da Guerra para os Executivos**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1996. 129 p.

Kugelmass, Joel.**Teletrabalho: Novas Oportunidades para o trabalho Flexível**. 1ª Edição. SP. Ed. Atlas, 1996. 225 p.

LÉVY, Pierre. **O que é o Virtual?** Trad. Paulo Neves. 1ª.Edição.São Paulo: Ed. 34, 1996. 157 p.

_____. **Tecnologias da Inteligência: o futuro do pensamento da era da Informática**. Trad. Carlos Irineu da Costa. 1ª.Edição.Rio de Janeiro: Ed 34, 1993. 203 p.

LIPNACK, Jessica; STAMPS, Jeffrey. **Redes de Informações**. 1ª.Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1993. 422 p.

LODI, João Bôscio. **Fusões e Aquisições: O cenário Brasileiro**. 1ª. Edição Rio de Janeiro: Ed. Campus, 2000. 224 p.

LOHSE, G. & SPILLER, P. **Electronic Shopping Communications of the ACM**, v. 41, n.7, p. 81-87,jul 1998.

MARTIN, James. Cybercorp. **The new Business Revolution**. New York, Amacon, 1996. Cap. 6 – Virtualness.

_____. **Princípios de Análise e Projetos Baseados em Objetos**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1994. 486 p.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: Da Escola Científica à Competitividade em Economia Globalizada**. 1ª. Edição. São Paulo: Atlas, 2000. 371 p.

MAWSHOWITZ, Abbe. **Virtual organization: a vision of management in the information age**. USA: Jan. 1995.

MARUCA, R. **How do you manage off-site team?** Case Study-Harvard Business Review, v. 76, n.4, p. 22-34, July-August, 1998.

MARCONCINI BITAR, Rita C. S. **A utilização do EDI (Eletronic Data Interchange) como Ferramenta de Integração entre Parceiros**. Faculdade de Engenharia Mecânica. UNICAMP, SP, 1998.

DE MASI, Domenico. **O Futuro do Trabalho**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. José Olympio, 1999. 354 p.

MEISTER, Jeanne C. **Educação Corporativa**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1998. 330 p.

MONOD, E. **Telecommuting – a new work, but still the same old story**. In: OLERUP, A. et. al. (ed.) **Women, work and computerization**. Amsterdam: Elsevier Science, 1985, p. 135-47.

MORRISON, David E. **Psychological Contracts and Change**. **Human Resource Management**, v.30, n.3, p. 353-372, 1994

MCGEE, James e PRUSAK, Laurence. **Gerenciamento Estratégico da Informação**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 268 p.

McDonald, Tom. “**Brain Trust**” USA: Jan, 1995.

NEGROPONTE, Nicholas. **A vida Digital**. 2ª. Edição. São Paulo: Cia. das Letras, 1995. 231 p.

NILLES, J. **Fazendo do Teletrabalho uma Realidade**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Futura, 1997. 224 p.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação do Conhecimento na Empresa**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1997. 376 p.

O'BRIEN, James A. **Sistemas de Informação e as Decisões Gerenciais na era da Internet**. 1ª. Edição. São Paulo: Editora Saraiva, 2001. 436 p.

PAIVA, Aerton. **Organizações Empresariais Celulares**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1998. 100 p.

PINHO, Marcelo. **Mudança Estrutural na Indústria Automobilística Brasileira: a entrada de novos concorrentes**. Departamento de Engenharia da Produção da Universidade Federal de São Carlos – UFScar/SP, 2000 .

POWELL, Walter W.; DIMAGGIO, Paul J. **The News Institutionalism in Organizational Analysis**. 1991. The University of Chicago Press. Chicago and London.

POSTMAN, Neil. **Tecnopólio: A rendição da cultura à tecnologia**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Nobel, 1992. 223 p.

REED, Michael. Review article: **scripting scenarios for a new organization theory and practice**. *Work, Employment & Society*, v. 45,n.1, p. 119-132,1991.

PRUZAK, Laurence; DAVEMPORT, Thomas. **Conhecimento Empresarial**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 256 p.

ROBBINS, Stephen P. **Organization Theory**. Englewood Cliffs, Prentice- Hall, 1983.

ROWAN, Gibson. **Repensando o Futuro**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997. 250 p.

SENGE, Peter. **A Quinta Disciplina: Caderno de Campo: estratégias e ferramentas para construir uma organização**. 9ª. Edição. São Paulo. Ed. Qualitymark., 1999. 543 p.

_____. **A Dança das Mudanças**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1999. 676 p.

SILVA, Edna Lúcia e MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da Pesquisa e Elaboração de Dissertação. Laboratório de Ensino à Distância - UFSC**. 2001. 120 p.

SIQUEIRA, Antonio Carlos Barroso. **Segmentação de Mercados Industriais**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Atlas, 2000. 240 p.

SOARES, Ângelo. **Teletrabalho e Comunicação em Grandes CPDs** .*Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, v.35, n. 2, p. 64-77, Mar/ Abr. 1995.

SCHLESINGER, Hugo. **Enciclopédia Brasileira de Administração e Negócios**. In: Ed. Fundo de Cultura. São Paulo, 1969. v. 2, p.399; v. 3, p. 897; v.8, p.2.984

SPANHOL, Fernando José. **Estrutura Tecnológica e ambiental de Sistemas de Videoconferência na Educação a Distância: Estudo de Caso do Laboratório de Ensino à Distância da UFSC**. 1999. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção). UFSC. Florianópolis.

STEWART, Thomas. **Capital Intelectual**. 1ª. Edição. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1998. 267 p.

STEIL, Andrea; BARCIA, Ricardo Miranda. **Aspectos Estruturais das Organizações Virtuais**. ENAMPAD, 19 a 22 de setembro. Foz do Iguaçu, 1999.

_____. **Um Modelo de Prontidão Organizacional para Implantação do Teletrabalho**. Revista de Administração da USP – vol. 36. 1 jan/mar,2001.p.74-84.

STEIL, Andrea V. & NAVAS-SANCHES, Elizabeth. **Comprometimento Organizacional como Estratégia de Controle**. ENANPAD, 27 a 30 setembro, Foz do Iguaçu, 1998.

SCHIPPKE, Ulrich. Zukunft. Bertelsmann Reinhard Mohn OHG, 1980. **Futuro**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Circulo do Livro, 1980. 203 p.

SMITH, Michael D., BAILEY, Joseph and BRYNJOLFSON, Erik. **Understanding Digital Markets: Review and Assessment**. MIT Press, 1999. Available at <http://ecommerce.mit.edu/papers/ude>

TAPSCOTT, D. ; TICOLL, David; LOWY, Alex. **Economia Digital**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1997. 368 p.

_____. **Capital Digital**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 2001. 300 p.

_____. **Geração Digital**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Makron Books, 1999. 321p.

TROPE, Alberto. **Organização Virtual: Impactos do Teletrabalho em Organizações**. 1ª. Edição. São Paulo: Ed. Qualitymark, 1996. 108 p.

THIELEN, David. **Segredos e Estratégias de Sucesso da Microsoft**. 1ª. Edição São Paulo: Ed. Makron Books, 1998. 144 p.

THOMPSON, Paul. **Postmodernism**. Fatal distraction. In: HASSARD, John & Parker, Martin (eds) Postmodernism and Organization. London, Sage, 1993.

VENKATRAMAN, N & HENDERSON, J. **Real strategies for virtual organizing**. Sloan Management Review, v.40, n.1, p.33-48, 1998.

WIGAND Rolf; PICOT, Arnold; REICHWALD, Ralf. **Information, organization and Management**. Chinchester, John Willey & Sons, 1997.

YOURDON, Edward. **Projetos Virtualmente Impossíveis**. São Paulo: 1ª.Edição. Ed. Makron Books, 1998. 218 p.

Anexos

- I Lei Renato Ferrari
- II Sistema Legal Americano para distribuição de carros
- III Perfil e distribuição das concessionárias
- IV Localização geográfica das indústrias automobilísticas - BR
- V Análise de conteúdo/sites: estágio de virtualização organizacional

ANEXO I: Lei 6.729/79 e 8.132/90

A Lei nº 6.729/79 – “Lei Renato Ferrari”, não foi extinta. A edição de seu novo texto, com as alterações que lhe foram agregadas pela Lei nº 8.132/90, impõe-se para que ela seja amplamente conhecida pela categoria dos distribuidores de veículos automotores.

Nessa edição, a opção foi pela comparação dos dois textos legais, para favorecer a compreensão mais rápida das alterações. Dentre as alterações, é relevante destacar o art. 5º e seus parágrafos, para não gerar interpretação errônea se não analisada cuidadosamente.

O referido artigo prevê, **para o consumidor**, o direito de adquirir o bem objeto da concessão no local que melhor lhe convier e **veda, para o concessionário**, a atuação fora de sua área. Isso significa que, como já ocorria anteriormente, o cliente pode comprar no concessionário de sua escolha, ficando este sujeito, apenas, à indenização dos serviços de assistência técnica em garantia, prestados pelo seu colega de rede situado no domicílio do comprador, conforme seja estipulado em Convenção de Marca. Já a atuação direta exorbitante dos limites de sua área operacional, definida no contrato de concessão, **poderá vir a configurar infração às regras de comercialização previstas na respectiva Convenção de Marca, sujeitando o concessionário às penalidades gradativas nela previstas.**

Assim, vige a Lei nº 6.729/79 com nova redação e, em contrapartida dos direitos do consumidor claramente especificados, permanecem as normas que protegem o investimento individual, dimensionado para o correto aproveitamento do potencial de cada empresa em sua área.

Como ficou a “Lei Renato Ferrari”

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - A Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, passa a vigorar com as seguintes alterações:

Art. 2º - Consideram-se:

I – produtor, a empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores;

II – distribuidor, a empresa comercial pertencente à respectiva categoria econômica, que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade;

III – veículo automotor, de via terrestre, o automóvel, caminhão, ônibus, trator, motocicleta e similares;

IV – implemento, a máquina ou petrecho que se acopla a veículo automotor, na interação de suas finalidades;

V – componente, a peça ou conjunto integrante do veículo automotor ou implemento de série;

VI – máquina agrícola, a colheitadeira, a debulhadora, a trilhadeira e demais aparelhos similares destinados à agricultura, automotrizes ou acionados por trator ou outra fonte externa;

VII – implemento agrícola, o arado, a grade, a roçadeira e demais petrechos destinados à agricultura;

VIII – serviço autorizado, a empresa comercial que presta serviços de assistência a proprietários de veículos automotores, assim como a empresa que comercializa peças e componentes.

§ 1º - Para os fins desta Lei:

intitula-se também o produtor de concedente e o distribuidor de concessionário;

a) entende-se por trator aquele destinado a uso agrícola, capaz também de servir a outros fins, excluídos os tratores de esteira, as motoniveladoras e as máquinas rodoviárias para outras destinações;

b) caracterizar-se-ão as diversas classes de veículos automotores pelas categorias econômicas de produtores e distribuidores, e os produtos, diferenciados em cada marca, pelo produtor e sua rede de distribuição, em conjunto.

§ 2º - Excetua-se da presente Lei os implementos e máquinas agrícolas caracterizados neste artigo, incisos VI e VII, que não sejam fabricados por produtor definido no inciso I.

Art. 3º - Sem alterações

Art. 4º - Sem alterações

Art. 5º - São inerentes à concessão:

I – área operacional de responsabilidade do concessionário para o exercício de suas atividades;

II – distâncias mínimas entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede, fixadas segundo critérios de potencial de mercado.

§ 1º - A área poderá conter mais de um concessionário da mesma rede.

§ 2º - O concessionário obriga-se à comercialização de veículos automotores, implementos, componentes e máquinas agrícolas, de via terrestre, e à prestação de serviços inerentes aos mesmos, nas condições estabelecidas no contrato de concessão comercial, sendo-lhe defeso a prática dessas atividades, diretamente ou por intermédio de prepostos, fora de sua área demarcada.

§ 3º - O consumidor, à sua livre escolha, poderá proceder à aquisição dos bens e serviços a que se refere esta Lei em qualquer concessionário.

§ 4º - Em convenção de marca serão fixados os critérios e as condições para ressarcimento da concessionária ou serviço autorizado que prestar os serviços de manutenção obrigatórios pela garantia do fabricante, vedada qualquer disposição de limite à faculdade prevista no parágrafo anterior.

Art. 6º - É assegurada ao concedente a contratação de nova concessão:

I – se o mercado de veículos automotores novos de marca, na área delimitada, apresentar as condições justificadoras da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;

II – pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

§ 1º - Na hipótese do inciso I deste artigo, o concessionário instalado na área concorrerá com os demais interessados, em igualdade de condições.

§ 2º - A nova contratação não se poderá estabelecer em condições que de algum modo prejudiquem os concessionários da marca.

Art. 7º - Sem alterações

Art. 8º - Integra a concessão o índice de fidelidade de compra de componentes dos veículos automotores que dela faz parte, podendo a convenção de marca estabelecer percentuais de aquisição obrigatória pelos concessionários.

Parágrafo único – Não estão sujeitas ao índice de fidelidade de compra ao concedente as aquisições que o concessionário fizer:

- a) de acessórios para veículos automotores;
- b) de implementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas.

Art. 9º - Sem alterações

Art. 10 - Sem alterações

Art. 11 – Sem alterações

Art. 12 – Sem alterações

Art. 13 – É livre o preço de venda do concessionário ao consumidor, relativamente aos bens e serviços objeto da concessão dela decorrentes.

§ 1º - Os valores do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste ao respectivo adquirente deverão ser discriminados, individualmente, nos documentos fiscais pertinentes.

§ 2º - Cabe ao concedente fixar o preço de venda aos concessionários, preservando sua uniformidade e condições de pagamento para toda a rede de distribuição.

Art. 14 – Revogado

Art. 15 – Sem alterações

Art. 16 – Sem alterações

Art. 17 – Sem alterações

Art. 18 – Sem alterações

Art. 19 – Sem alterações

Art. 20 – Sem alterações

Art. 21 – Sem alterações

Art. 22 – Sem alterações

Art. 23 – Sem alterações

Art. 24 – Sem alterações

Art. 25 – Sem alterações

Art. 26 – Sem alterações

Art. 27 – Sem alterações

Art. 28 – O concedente poderá contratar, com empresa reparadora de veículos ou vendedora de componentes, a prestação de serviços de

assistência ou a comercialização daqueles, exceto a distribuição de veículos novos, dando-lhe a denominação de serviço autorizado.

Parágrafo único – Às contratações a que se refere este artigo serão aplicados, no que couber, os dispositivos desta Lei.

Art. 29 – Sem alterações

Art. 30 – Sem alterações

Art. 31 – Sem alterações

Art. 32 – Sem alterações

Esta Lei entra em vigor na data de sua publicação.

Revogam-se o art. 14 da Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, e as demais disposições em contrário.

Brasília, em 26 de dezembro de 1990;
169º da Independência e 102º da república.

FERNANDO COLLOR

Zélia M. Cardoso de Mello

Como era a Lei Renato Ferrari

As alterações mais importantes foram as seguintes:

- Art. 5º, inciso 1 – substituição da expressão “área demarcada” por área operacional; o parágrafo 2º mantém a proibição de ações de vendas na área de outro concessionário; o parágrafo 3º permite a liberdade de compra do consumidor, à sua escolha;

- Art. 6º, parágrafo 1º - no caso de contratação de nova concessão, o concessionário já instalado na área concorrerá com os demais interessados em igualdade de condições:

- Art. 13 – é livre o preço de venda do concessionário ao consumidor;

- Art. 14 – tratava da margem de comercialização e foi extinto. Conjugado com o novo artigo 13 atende ao objetivo do Governo Federal, que é a desregulamentação. A partir de agora não existe mais o ágio; o preço dos veículos é fixado pelo mercado, e cabe ao concessionário ser o mais eficiente possível para obter a melhor margem para o seu negócio;

- Art. 28 – cria os serviços autorizados.

Outros itens, como o índice de fidelidade para peças e componentes e os critérios de ressarcimento por serviços de assistência técnica serão definidos em Convenção de Marca.

Texto da Lei Renato Ferrari – Lei 6.729, de 28 de novembro de 1979

Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte Lei:

Art. 1º - A distribuição de veículos automotores de via terrestre efetivar-se-á através de concessão comercial entre produtores e distribuidores disciplinada por esta Lei e no que não a contrariem, pelas convenções nela previstas e disposições contratuais.

Art. 2º - Considera-se:

I – produtor, a empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores;

II – distribuidor, a empresa comercial pertencente à respectiva categoria econômica, que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções pertinentes à atividade;

III – veículo automotor, de via terrestre, o automóvel, caminhão, ônibus, trator, motocicleta e similares;

IV – implemento, a máquina ou petrecho que se acopla a veículo automotor, na interação de suas finalidades;

V – componente, a peça ou conjunto integrante do veículo automotor ou implemento de série;

VI – máquina agrícola, a colheitadeira, a debulhadora, a trilhadeira e demais aparelhos similares destinados à agricultura, automotrizes ou acionados por trator ou outra fonte externa;

VII – implemento agrícola, o arado, a grade, a roçadeira e demais petrechos similares destinados à agricultura;

§ 1º - Para os fins desta Lei:

- a) intitula-se também o produtor de concedente e o distribuidor de concessionário;
- b) entende-se por trator aquele destinado a uso agrícola, capaz também de servir a outros fins, excluídos os tratores de esteira, as motoniveladoras e as máquinas rodoviárias para outras destinações;
- c) caracterizar-se-ão as diversas classes de veículos automotores pelas categorias econômicas de produtores e distribuidores, e os produtos, diferenciados em cada marca, pelo produtor e sua rede de distribuição, em conjunto.

§ 2º - Exceção-se da presente Lei os implementos e máquinas agrícolas caracterizados neste artigo, incisos VI e VII, que não sejam fabricados ou fornecidos por produtor definido no inciso I.

Art. 3º - Constitui objeto de concessão:

I – a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fabricados ou fornecidos pelo produtor;

II – a prestação de assistência técnica a esses produtos, inclusive quanto ao seu atendimento em garantia ou revisão;

III – o uso gratuito da marca do concedente, como identificação.

§ 1º - A concessão poderá, em cada caso:

- a) ser estabelecida para uma ou mais classes de veículos automotores;
- b) vedar a comercialização de veículos automotores novos fabricados ou fornecidos por outro produtor.

§ 2º - Quanto aos produtos lançados pelo concedente:

- a) se forem da mesma classe daqueles compreendidos na concessão, ficarão nesta incluídos automaticamente;

- b) se forem de classe diversa, o concessionário terá preferência em comercializá-los, se atender às condições prescritas pelo concedente para esse fim.

§ 3º - É facultado ao concessionário participar das modalidades auxiliares de venda que o concedente promover ou adotar, tais como consórcios, sorteios, arrendamentos mercantis e planos de financiamento.

Art. 4º - Constitui direito de concessionário também a comercialização de:

I – implementos e componentes novos produzidos ou fornecidos por terceiros, respeitada, quanto aos componentes, a disposição do art. 8º;

II – mercadorias de qualquer natureza que se destinem a veículo automotor, implemento ou à atividade da concessão;

III – veículos automotores e implementos usados de qualquer marca.

Parágrafo único – Poderá o concessionário ainda comercializar outros bens e prestar outros serviços, compatíveis com a concessão.

Art. 5º - São inerentes à concessão:

I – área demarcada para o exercício das atividades do concessionário, que não poderá operar além dos limites;

II – distâncias mínimas entre estabelecimentos de concessionários da mesma rede, fixadas segundo critérios de potencial de mercado.

§ 1º - A área demarcada poderá conter mais de um concessionário da mesma rede.

§ 2º - Na eventualidade de venda de veículo automotor ou implementos novos ao comprador domiciliado em outra área demarcada, o concessionário que a tiver efetuado destinará parte da margem de comercialização aos concessionários da área do domicílio do adquirente.

§ 3º - Por deliberação do concedente e sua rede de distribuição, o concessionário poderá efetuar a venda de componentes novos fora da sua área demarcada.

§ 4º - Poderá o concessionário abrir filiais, agências ou dependências secundárias, circunscritas às distâncias mínimas entre o estabelecimento de

concessionários e atendidas as condições objeto de ajuste entre o produtor e sua rede de distribuição

Art. 6º - É assegurada ao concedente a contratação de nova concessão:

I – se o mercado de veículos automotores novos de marca, na área demarcada apresentar as condições justificativas da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;

II – pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

§ 1º - Na hipótese do inciso I deste artigo, o concedente dará aos respectivos concessionários da área demarcada direito de preferência quanto à nova concessão, o qual caducará pelo seu não exercício no prazo de cento e oitenta dias, contado da notificação para esse fim.

§ 2º - A nova contratação não se poderá estabelecer em condições que de algum modo prejudiquem os concessionários de marca.

Art. 7º - Compreende-se na concessão a quota de veículos automotores assim estabelecida:

I – o concedente estimará sua produção destinada ao mercado interno para o período anual subsequente, por produto diferenciado e consoante a expectativa de mercado da marca;

II – a quota correspondente a uma parte da produção estimada, compondo-se de produtos diferenciados e independentes entre si, inclusive quanto às respectivas quantidades;

III – o concedente e o concessionário ajustarão a quota que a este caberá, consoante a respectiva capacidade empresarial e desempenho de comercialização e conforme a capacidade do mercado de sua área demarcada.

§ 1º - O ajuste da quota independente dos estoques mantidos pelo concessionário, nos termos da presente Lei.

§ 2º - A quota será revista anualmente, podendo reajustar-se conforme os elementos constantes dos incisos deste artigo e rotatividade dos estoques do concessionário.

§ 3º - Em seu atendimento, a quota de veículos automotores comportará ajustamentos decorrentes de eventual diferença entre a produção efetiva e a produção estimada.

§ 4º - É facultado incluir na quota os veículos automotores comercializados através das modalidades auxiliares de venda a que se refere o art. 3º, § 3º.

Art. 8º - Integra a concessão o índice de fidelidade de compra de componentes dos veículos automotores dela objeto, facultado ao concessionário haver de outros fornecedores até um quarto do valor dos componentes que adquirir em cada ano.

Parágrafo único – Não estão sujeitas ao índice de fidelidade de compra ao concedente as aquisições que o concessionário fizer:

- a) de acessórios para veículos automotores;
- b) de implementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas.

Art. 9º - Os pedidos do concessionário e os fornecimentos do concedente deverão corresponder à quota de veículos automotores e enquadrar-se no índice de componentes.

§ 1º - Os fornecimentos do concedente se circunscreverão a pedidos formulados por escrito e respeitarão os limites mencionados no art. 10, §§ 1º e 2º.

§ 2º - O concedente deverá atender ao pedido no prazo fixado e, se não o fizer, poderá o concessionário cancelá-lo.

§ 3º - Se o concedente não atender aos pedidos de componentes, o concessionário ficará desobrigado do índice de fidelidade a que se refere o art. 8º, na proporção de desatendimento verificado.

Art. 10 - O concedente poderá exigir do concessionário a manutenção de estoque proporcional à rotatividade dos produtos novos, objeto da concessão, e adequado à natureza dos clientes do estabelecimento, respeitados os limites prescritos nos §§ 1º e 2º seguintes.

§ 1º - É facultado ao concessionário limitar seu estoque:

- a) de veículos automotores em geral a sessenta e cinco por cento e de caminhões em particular a trinta por cento da atribuição mensal das respectivas quotas anuais por produto diferenciado, ressalvado o disposto na alínea b seguinte;

- b) de tratores, a quatro por cento da quota anual de cada produto diferenciado;
- c) de implementos, a cinco por cento do valor das respectivas vendas que houver efetuado nos últimos doze meses;
- d) de componentes, a valor que não ultrapasse o preço pelo qual adquiriu aqueles que vendeu a varejo nos últimos três meses.

§ 2º - Para efeito dos limites previstos no parágrafo anterior, em suas alíneas a e b, a cada seis meses será comparada a quota com a realidade do mercado do concessionário, segundo a comercialização por este efetuada, reduzindo-se os referidos limites na proporção de eventual diferença a menor das vendas em relação as atribuições mensais, consoante os critérios estipulados entre produtor e sua rede de distribuição.

§ 3º - O concedente reparará o concessionário do valor do estoque de componentes que alterar ou deixar de fornecer, mediante sua recompra por preço atualizado à rede de distribuição ou substituição pelo sucedâneo ou por outros indicados pelo concessionário, devendo a reparação dar-se em um ano de ocorrência do fato.

Art. 11 – O pagamento do preço das mercadorias fornecidas pelo concedente não poderá ser exigido, no todo ou em parte, antes do faturamento, salvo ajuste diverso entre o concedente e sua rede de distribuição.

Parágrafo único – Se o pagamento da mercadoria preceder a sua saída, esta se dará até o sexto dia subsequente àquele ato.

Art. 12 – O concessionário só poderá realizar a venda de veículos automotores novos diretamente a consumidor, vedada a comercialização para fins de revenda.

Parágrafo único – Ficam excluídas da disposição deste artigo:

- a) operações entre concessionárias da mesma rede de distribuição que, em relação à respectiva quota, não ultrapassem quinze por cento quanto a caminhões e dez por cento quanto aos demais veículos automotores;
- b) vendas que o concessionário destinar ao mercado externo.

Art. 13 – As mercadorias objeto da concessão deverão ser vendidas pelo concessionário ao preço fixado pelo concedente.

Parágrafo único – A esses preços poderá ser acrescido o valor do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste para o respectivo adquirente.

Art. 14 – A margem de comercialização do concessionário nas mercadorias objeto da concessão terá seu percentual incluído no preço ao consumidor.

Parágrafo único – É vedada a redução pelo concedente da margem percentual de comercialização, salvo casos excepcionais objeto de ajuste entre o produtor e sua rede de distribuição.

Art. 15 – O concedente poderá efetivar vendas diretas de veículos automotores:

I – Independentemente da atuação ou pedido de concessionário:

- a) à Administração Pública, direta ou indireta, ou ao Corpo Diplomático;
- b) a outros compradores especiais, nos limites que forem previamente ajustados com sua rede de distribuição;

II – através da rede de distribuição:

- a) às pessoas indicadas no inciso I, alínea a, incumbindo o encaminhamento do pedido a concessionário que tenha esta atribuição;
- b) a frotista de veículos automotores, expressamente caracterizados, cabendo unicamente aos concessionários objetivar vendas desta natureza;
- c) a outros compradores especiais, facultada a qualquer concessionário a apresentação do pedido;

§ 1º - Nas vendas diretas, o concessionário fará jus ao valor da contraprestação relativa aos serviços de revisão que prestar, na hipótese do inciso I, ou ao valor da margem de comercialização correspondente à mercadoria vendida, na hipótese do inciso II deste artigo.

§ 2º - A incidência das vendas diretas através de concessionário, sobre a respectiva quota de veículos automotores, será estipulada entre o concedente e sua rede de distribuição.

Art. 16 – A concessão compreende ainda o resguardo da integridade da marca e dos interesses coletivos do concedente e da rede de distribuição, ficando vedadas:

I – prática de atos pelos quais o concedente vincule o concessionário a condições de subordinação econômica, jurídica ou administrativa ou estabeleça interferência na gestão de seus negócios;

II – exigência entre concedente e concessionário de obrigação que não tenha sido constituída por escrito ou de garantias acima do valor e duração das obrigações contraídas;

III – diferenciação de tratamento entre concedente e concessionário quanto a encargos financeiros e quanto a prazo de obrigações que se possam equiparar.

Art. 17 – As relações objeto desta Lei serão também reguladas por convenção que, mediante solicitação do produtor ou de qualquer uma das entidades adiante indicadas, deverão ser celebradas com força de lei, entre:

I – as categorias econômicas de produtores e distribuidores de veículos automotores, cada uma representada pela respectiva entidade civil ou, na falta desta, por outra entidade competente, qualquer delas sempre de âmbito nacional, designadas convenções das categorias econômicas;

II – cada produtor e a respectiva rede de distribuição, esta através da entidade civil de âmbito nacional que a represente, designadas convenções da marca.

§ 1º - Qualquer dos signatários dos atos referidos neste artigo poderá proceder ao seu registro no Cartório competente do Distrito Federal e à sua publicação no Diário Oficial da União, a fim de valerem também contra terceiros em todo território nacional.

§ 2º - Independentemente de convenções, a entidade representativa da categoria econômica ou da rede de distribuição da respectiva marca poderá

diligenciar a solução de dúvidas e controvérsias, no que tange às relações entre concedente e concessionário.

Art. 18 – Celebrar-se-ão convenções das categorias econômicas para:

I – explicitar princípios e normas de interesse dos produtores e distribuidores de veículos automotores;

II – declarar a entidade civil representativa de rede de distribuição;

III – resolver, por decisão arbitral, as questões que lhe forem submetidas pelo produtor e a entidade representativa rede de distribuição;

IV – disciplinar, por juízo declaratório, assuntos pertinentes às convenções da marca, por solicitação de produtor ou entidade representativa da respectiva rede de distribuição.

Art. 19 – Celebrar-se-ão convenções da marca para estabelecer normas e procedimentos relativos a:

I – atendimento de veículos automotores em garantia ou revisão (art. 3º, inciso II);

II – uso gratuito da marca do concedente (art. 3º, inciso III);

III – inclusão na concessão de produtos lançados na sua vigência e modalidades auxiliares de venda (art. 3º, § 2º, alínea a; § 3º);

IV – comercialização de outros bens e prestação outros serviços (art. 4º, parágrafo único);

V – fixação de área demarcada e distâncias mínimas, abertura de filiais e outros estabelecimentos (art. 3º, incisos I e II; § 4º; remissão a este texto);

VI – venda de componentes em área demarcada diversa (art. 5º, § 3º, remissão a este texto);

VII – novas concessões e condições de mercado para sua contratação ou extinção de concessão existente (art. 6º, incisos I e II);

VIII – quota de veículos automotores, reajustes anuais, ajustamentos cabíveis, abrangência quanto a modalidades auxiliares de venda (art. 7º, §§ 1º, 2º, 3º, 4º) e incidência de vendas diretas (art. 15, § 2º);

IX – pedidos e fornecimentos de mercadoria (art. 9º);

X – estoques do concessionário (art. 10 e §§ 1º e 2º);

XI – alteração de época de pagamento (art. 11);

XII – cobrança de encargos sobre o preço da mercadoria (art. 13, parágrafo único; remissão a este texto);

XIII – margem de comercialização, inclusive quanto a sua alteração em casos excepcionais (art. 14 e parágrafo único), seu percentual atribuído a concessionário de domicílio do comprador (art. 5º, § 2º; remissão a este texto);

XIV – vendas diretas, com especificação de compradores especiais, limites de vendas pelo concedente sem mediação de concessionário, atribuição de faculdade a concessionário para Venda a Administração Pública e ao Corpo Diplomático, caracterização de frotista de veículos automotores, valor de margem de comercialização e de contraprestação de revisões, demais regras de procedimento (art. 15, § 1º);

XV – regime de penalidades gradativas (art. 22, § 1º);

XVI – especificação de outras reparações (art. 24, inciso IV);

XVII – contratações para prestação de assistência técnica e comercialização de componentes (art. 28)

XVIII – outras matérias previstas nesta Lei e as que as partes julgarem de interesse comum.

Art. 20 – A concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores será ajustada em contrato que obedecerá forma escrita padronizada para cada marca e especificará produtos, área demarcada, distância mínima e quota de veículos automotores, bem como as condições relativas a requisitos financeiros, organização administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada do concessionário.

Art. 21 – A concessão comercial entre produtor e distribuidor de veículos automotores será de prazo indeterminado e somente cessará nos termos desta Lei.

Parágrafo único – O contrato poderá ser inicialmente ajustado por prazo determinado, não inferior a cinco anos, e se tornará automaticamente de prazo indeterminado se nenhuma das partes manifestar à outra a intenção de não prorrogá-lo, antes de cento e oitenta dias do seu termo final e mediante notificação por escrito devidamente comprovada.

Art. 22 – Dar-se-á a resolução do contrato:

I – por acordo das partes ou força maior;

II – pela expiração do prazo determinado, estabelecido no início da concessão, salvo se prorrogado nos termos do artigo 21, parágrafo único;

III – por iniciativa da parte inocente, em virtude de infração a dispositivo desta Lei, das convenções ou do próprio contrato, considerada infração também a cessação das atividades do contraente.

§ 1º - A resolução prevista neste artigo, inciso III, deverá ser precedida da aplicação de penalidades gradativas.

§ 2º - Em qualquer caso de resolução contratual, as partes disporão do prazo necessário à extinção das suas relações e das operações do concessionário, nunca inferior a cento e vinte dias, contados da data da resolução.

Art. 23 – O concedente que não prorrogar o contrato ajustado nos termos do art. 21, parágrafo único, ficará obrigado perante o concessionário a:

I – readquirir-lhe o estoque de veículos automotores e componentes novos, estes em sua embalagem original, pelo preço de venda à rede de distribuição, vigente na data de reaquisição;

II – comprar-lhe os equipamentos, máquinas, ferramental e instalações destinados à concessão, pelo preço de mercado correspondente ao estado em que se encontrarem e cuja aquisição o concedente determinara ou dela tivera ciência por escrito sem lhe fazer oposição imediata e documentada, excluídos desta obrigação os imóveis do concessionário.

Parágrafo único – Cabendo ao concessionário a iniciativa de não prorrogar o contrato, ficará desobrigado de qualquer indenização ao concedente.

Art. 24 – Se o concedente der causa à rescisão do contrato de prazo indeterminado, deverá reparar o concessionário:

I – readquirindo-lhe o estoque de veículos automotores, implementos e componentes novos, pelo preço de venda ao consumidor, vigente na data da rescisão contratual;

II – efetuando-lhe a compra prevista no art. 23, inciso II;

III – pagando-lhe perdas e danos, à razão de quatro por cento do faturamento projetado para um período correspondente à soma de uma parte fixa de dezoito meses e uma variável de três meses por quinquênio de vigência da concessão, devendo a projeção tomar por base o valor corrigido monetariamente do faturamento de bens e serviços concernentes a concessão, que o concessionário tiver realizado nos dois anos anteriores à rescisão;

IV – satisfazendo-lhe outras reparações que forem eventualmente ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição.

Art. 25 – Se a infração do concedente motivar a rescisão do contrato de prazo determinado, previsto no art. 21, parágrafo único, o concessionário fará jus às mesmas reparações estabelecidas no artigo anterior, sendo que:

I – quanto ao inciso III, será a indenização calculada sobre o faturamento projetado até o término do contrato e, se a concessão não tiver alcançado dois anos de vigência, a projeção tomará por base o faturamento até então realizado;

II – quanto ao inciso IV, serão satisfeitas as obrigações vincendas até o termo final do contrato rescindido.

Art. 26 – Se o concessionário der causa à rescisão do contrato, pagará ao concedente a indenização correspondente a cinco por cento do valor total das mercadorias que dele tiver adquirido nos últimos quatro meses do contrato.

Art. 27 – Os valores devidos nas hipóteses dos artigos 23, 24, 25 e 26 deverão ser pagos dentro de sessenta dias da data da extinção da concessão e, no caso de mora, ficarão sujeitos a correção monetária e juros legais, a partir do vencimento do débito.

Art. 28 – As contratações do concedente que tenham por objeto exclusivamente a prestação de assistência técnica ou a comercialização de componentes dependerão de ajuste com a rede de distribuição de veículos automotores e deverão, em qualquer caso, respeitar os direitos e interesses desta.

Parágrafo único – Às contratações a que se refere este artigo serão aplicados, no que couber, os dispositivos desta Lei.

Art. 29 – As disposições do art. 66 da Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, com a redação dada pelo Decreto-lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, não se aplicam às operações de compra de mercadorias pelo concessionário, para fins de comercialização.

Art. 30 – A presente Lei aplica-se às situações existentes entre concedente e concessionários, sendo consideradas nulas as cláusulas dos contratos em vigor que a contrariem.

§ 1º - As redes de distribuição e os concessionários individualmente continuarão a manter os direitos e garantias que lhes estejam assegurados perante os respectivos produtores por ajustes de qualquer natureza, especialmente no que se refere a áreas demarcadas e quotas de veículos automotores, ressalvada a competência da convenção da marca para modificação de tais ajustes.

§ 2º - As entidades civis a que se refere o art. 17, inciso II, existentes à data em que esta Lei entrar em vigor, representarão a respectiva rede de distribuição.

Art. 31 – Tornar-se-ão de prazo indeterminado, nos termos do art. 21, as relações contratuais entre produtores e distribuidores de veículos automotores que já tiveram somado três anos de vigência à data em que a presente Lei entrar em vigor.

Art. 32 – Se não estiver completo o lapso de três anos a que se refere o artigo anterior, o distribuidor poderá optar:

I – pela prorrogação do prazo do contrato vigente por mais cinco anos, contados na data em que esta Lei entrar em vigor;

II – pela conservação do prazo contratual vigente.

§ 1º - A opção a que se refere este artigo deverá ser feita em noventa dias, contados da data em que esta Lei entrar em vigor, ou até o término do contrato, se menor prazo lhe restar.

§ 2º - Se a opção não se realizar, prevalecerá o prazo contratual vigente.

§ 3º - Tornar-se-á de prazo indeterminado, nos termos do art. 21, o contrato que for prorrogado até cento e oitenta dias antes do vencimento dos

cinco anos, na hipótese do inciso I, ou até a data do seu vencimento, na hipótese do inciso II ou do § 2º deste artigo.

§ 4º - Aplicar-se-á o disposto no art. 23, se o contrato não for prorrogado nos prazos mencionados no parágrafo anterior.

Art. 33 – Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, em 28 de novembro de 1979;
158º da Independência e 91º da república.

JOÃO FIGUEIREDO

João Camilo Penna

ANEXO II

Sistema Legal Americano para a Distribuição de Carros

**ICDP - International Car Distribution Program
31/5/2000**

Sistema Legal Americano para a Distribuição de Carros
Philip Wade

Leis Estaduais versus Leis Federais

Em muitos aspectos, os 50 (cinquenta) estados que compõem os Estados Unidos atuam como unidades autônomas. Cada um tem seu próprio conjunto de leis, seu sistema judiciário e seu procedimento de taxas. Na maior parte das vezes, as leis federais se sobrepõem às leis estaduais em casos que envolvem transações interestaduais, ou às leis internacionais.

Como resultado, pode existir uma considerável variação de códigos legais entre as unidades da Federação. Advogados qualificados em um estado tem de ser requalificados para receber a licença de trabalho em outro. No entanto, todos seguem as regras básicas das leis federais.

As leis mais importantes que afetam a distribuição de carros são as estaduais. São similares em muitos aspectos, mas existe uma ampla variação nos detalhes. Este trabalho descreve a situação atual dos Estados Unidos.

Taxas, Registros e Licenças

Não há impostos sobre vendas, seja de origem federal ou algo similar. Cada Estado recolhe seus próprios impostos como parte do faturamento distribuído dentro da comunidade ou na região. Uma das razões do crescimento dos *shoppings* de carros está no valor dos impostos recolhidos pelos governos locais, desde que os estabelecimentos comerciais estejam localizados em sua área.

Por exemplo, os impostos recolhidos no *shopping* de Thousand Oaks é suficiente para pagar a folha da polícia local, dos bombeiros e mais alguma coisa! Variações nas vendas entre os estados são diminuídas pela habilidade dos consumidores em cruzar as fronteiras estaduais para comprar carros com impostos locais menores. O mesmo se aplica ao valor de registro do carro por onde ele será utilizado, ao contrário do que ocorre na União Européia.

Da mesma forma, motoristas que mudam de estado são obrigados a se registrarem na localidade onde irá residir, o que requer um exame escrito.

Cada estado tem variações relativas à licença de concessão de negócios. Por exemplo, um novo concessionário que precisa de uma licença para operar, provavelmente só poderá iniciar seus trabalhos se tiver um contrato de franquia com uma montadora, sendo necessário uma licença local.

Competição e Leis de Proteção ao Consumidor

Os Estados Unidos têm uma poderosa Lei Antitruste (Sherman Act, etc.), desenhada para combater abuso do poder econômico, monopólios e cartéis. A operação dos negócios entre os estados pode estar sujeitas a lei federal e a lei estadual. Também existem leis muito fortes para a proteção do consumidor. Elas protegem inclusive os consumidores contra concessionárias e montadoras – por exemplo, as chamadas “leis limão” que se referem a produtos defeituosos, ou contra promoções de preço em carros “fantasma”. Descontos e bônus podem ser anunciados desde que não provoquem a distorção da realidade. Obrigam também os vendedores a colocar adesivo em cada veículo novo atestando as características do carro e o valor da venda.

Leis das Revendas

O objetivo geral das leis federais e estaduais que gerem os negócios é criar uma plataforma competitiva em que ninguém possa obter vantagem injusta ou desleal, pois isto limitaria a competição. No caso da distribuição de carros, a garantia da independência das revendas é vista como uma forma de proteger a liberdade de escolha do consumidor.

Durante os anos 60, os Três Grandes – GM, Ford e Chrysler – dominavam o mercado, e grupos de interesse local fizeram *lobby* junto às legislaturas contra as montadoras para ter maior proteção nos pequenos negócios (concessionárias), visto que os Três Grandes estavam baseados em Michigan,

sendo considerados por outros estados como estrangeiros. Durante este período, associações regionais e estaduais como a NADA e IADA, que representam os interesses das concessionárias, tornaram-se muito fortes. Desde então, um corpo de leis estaduais foi desenvolvido para proteger a independência das concessionárias E os melhores resultados consistiram em:

- Estabelecer que as concessionárias são as únicas a terem o direito de vender carros novos, estando livres para colocar os preços que julgarem ser mais de acordo com o mercado local. A coalizão de distribuidores para criar preços é proibida.
- Inibir o término desleal de um contrato de franquia. As montadoras têm o direito de terminar o contrato de diferentes formas e a qualquer momento, motivadas por falhas em atingir o desempenho esperado, entendido que tem sido apontado pelos juízes como uma forma injusta de terminação de contratos. Concessionárias cujos contratos terminaram desta forma têm o direito de serem recompensados pela perda de futuros ganhos no valor corrente dos seus negócios.
- Prevenir contra a possibilidade de montadoras obrigarem os distribuidores a saírem dos negócios: as montadoras são obrigadas por lei a vender um estoque de carros novos a preço justo e compatível com o distribuidor, sob pena de serem penalizados. A prática de ganhar e virar o jogo significa que as concessionárias bem sucedidas possam conseguir sua quota extra se venderem mais. Ficam também protegidas das alocações indevidas.
- Inibir as montadoras de colocar mais pontos de distribuição por área do que a mesma suporta. O sistema americano não cria áreas fechadas, mas existe um acordo de “10 milhas de raio” como forma de prevenir invasões.
- Estabelecer o sistema de arbitragem, que dá às concessionárias o “direito de resposta” para contestar as ações das montadoras.

Reestruturação do Canal de Distribuição das Montadoras

As montadoras estão submetidas a uma severa restrição à reestruturação de canal de distribuição, a saber:

- Não consolidam ou racionalizam sua distribuição pela força, uma vez que não podem dispensar as concessionárias.
- Não podem ser proprietárias ou operar concessionárias – no ano de 1973, 32 (trinta e dois) estados criaram leis impedindo a posse de concessionárias pelas montadoras.
- As montadoras podem vender diretamente da Web, a partir do momento que não sejam concessionárias.
- Existem barreiras para a implementação de um sistema de distribuição mais enxuto, sem que haja a cooperação de distribuidores, uma vez que ninguém pode obrigá-los a deixar o negócio.

A Ford Autocollection recentemente conseguiu a consolidação de um grupo de concessionárias. Por meio da formação de uma nova *joint-venture*, que comprou todas as concessionárias de uma determinada área, ficando com 49% das ações contra os 51% e distribuidores originais. Problemas de ordem prática fizeram com que esta iniciativa não fosse adiante.

Montadoras têm direitos sobre quem possui a franquia. Até recentemente, isto inibiu a posse por companhias públicas. Podem também inibir que os distribuidores possam ter outras franquias. Nos Estados Unidos, os multi-franqueados estão em declínio.

Novos Canais Virtuais

Leis estaduais não foram criadas para impedir a competição dentro da Internet ou para garantir a prática saudável da competição. Na prática, todos os pontos de vendas novos não podem vender diretamente, e sim por intermédio

das concessionárias. Isto se aplica a sites de busca, leilões ou clubes de consumidores.

No futuro, o sistema de distribuição poderá ser modificado por um tipo de infomediário.

O Futuro

O sistema de venda de carros nos Estados Unidos está se tornando mais eficiente para responder aos desejos do consumidor, devido à pressão da competição entre marcas e ao potencial da Internet. As concessionárias serão capazes desempenhar um papel mais central na transformação do aquelas da Europa, graças a um sistema legal que favorece a cooperação, no lugar da fragmentação do sistema. Os Estados Unidos, no entanto, podem demorar mais tempo do que a Europa para remover as ineficiências estruturais do sistema de distribuição.

ICDP

O "ICDP", ou *Briefing Executivo*, foi criado pela equipe global do programa de pesquisa para atender as lideranças das indústrias. O ICDDT destaca assuntos de maior interesse na distribuição de carros.

Informações:

John Whiteman, Diretor do Projeto, ou
Andrew Tongue, Coordenador do Projeto

International Car Distribution Programme Ltd.

5, Then Hen House, Oldwich Lane West,
Chadwick, Solihul B93 OBJ, UK

Telefone: + 44 (0) 1564 784200

Fax: + 44 (0) 1564 782555

E-mail: ICDP_Solihul@compuserve.com

<http://www.icdp.net>

ANEXO III

Perfil e Distribuição das Concessionárias Associadas

Perfil e Distribuição das Concessionárias Associadas no Território Brasileiro - Fonte: Fenabrave



- Empresas de pequeno e médio porte
- Capital 100% nacional
- Atividade altamente pulverizada pelos municípios

	Empregos	Concessionárias por Estado
AC	780	13
AL	2400	40
AM	1440	24
AP	420	7
BA	10800	180
CE	4440	74
DF	2760	46
ES	4860	81
GO	7260	121
MA	3420	57
MG	28200	470
MT	6000	100
MS	4680	78
PA	3960	66
PB	2700	45
PE	7020	117
PI	2940	49
PR	19560	326
RJ	16440	274
RN	2580	43
RO	2520	42
RR	420	7
RS	24120	402
SC	17760	296
SE	1860	31
SP	67140	1119
TO	1380	23
TOTAL	247860	4131

Anexo IV

Localização Geográfica das Indústrias Automobilísticas - BR

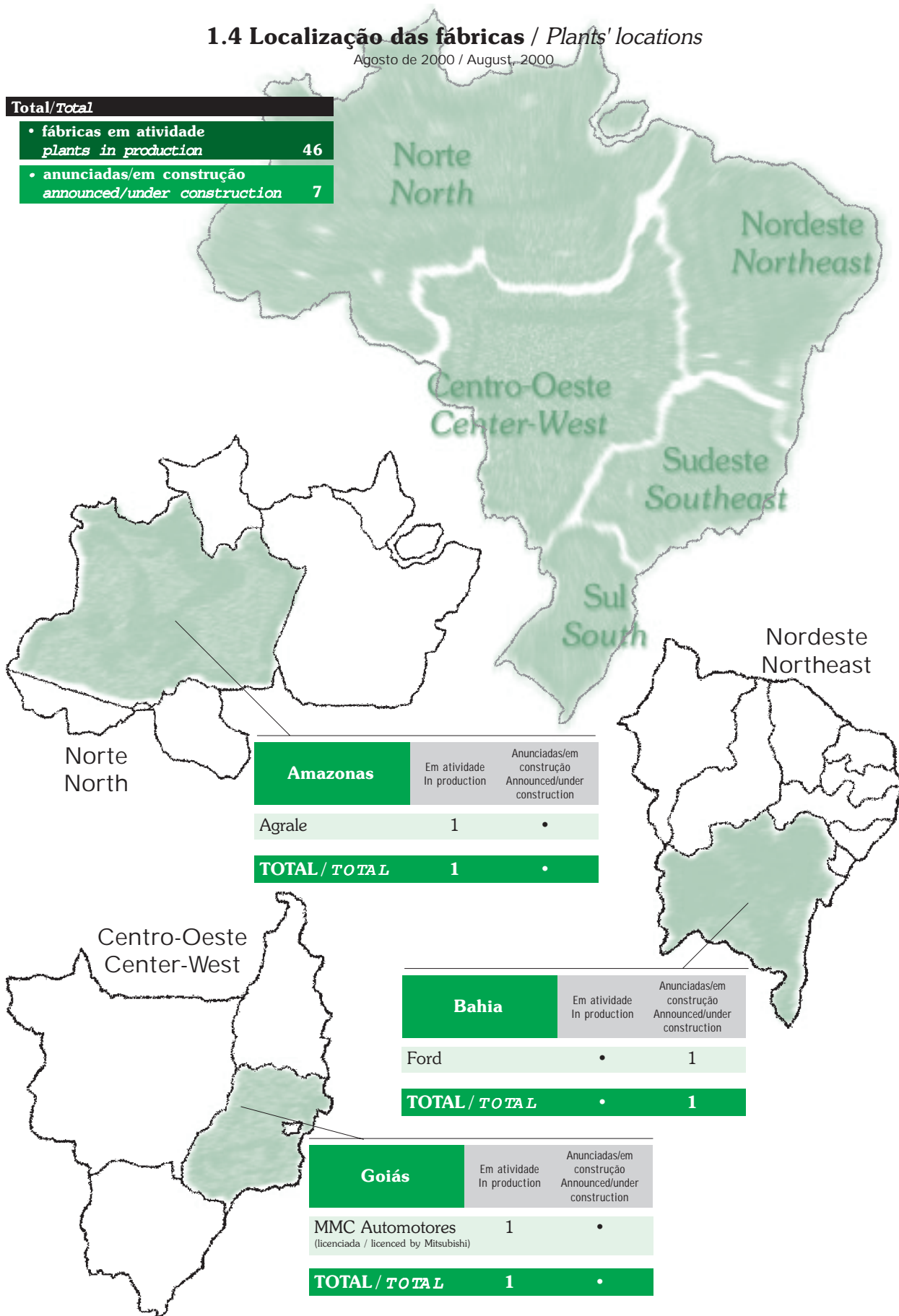
1. Indústria automobilística brasileira

Brazilian automotive industry

1.4 Localização das fábricas / Plants' locations

Agosto de 2000 / August, 2000

Total/Total	
• fábricas em atividade plants in production	46
• anunciadas/em construção announced/under construction	7



1. Indústria automobilística brasileira

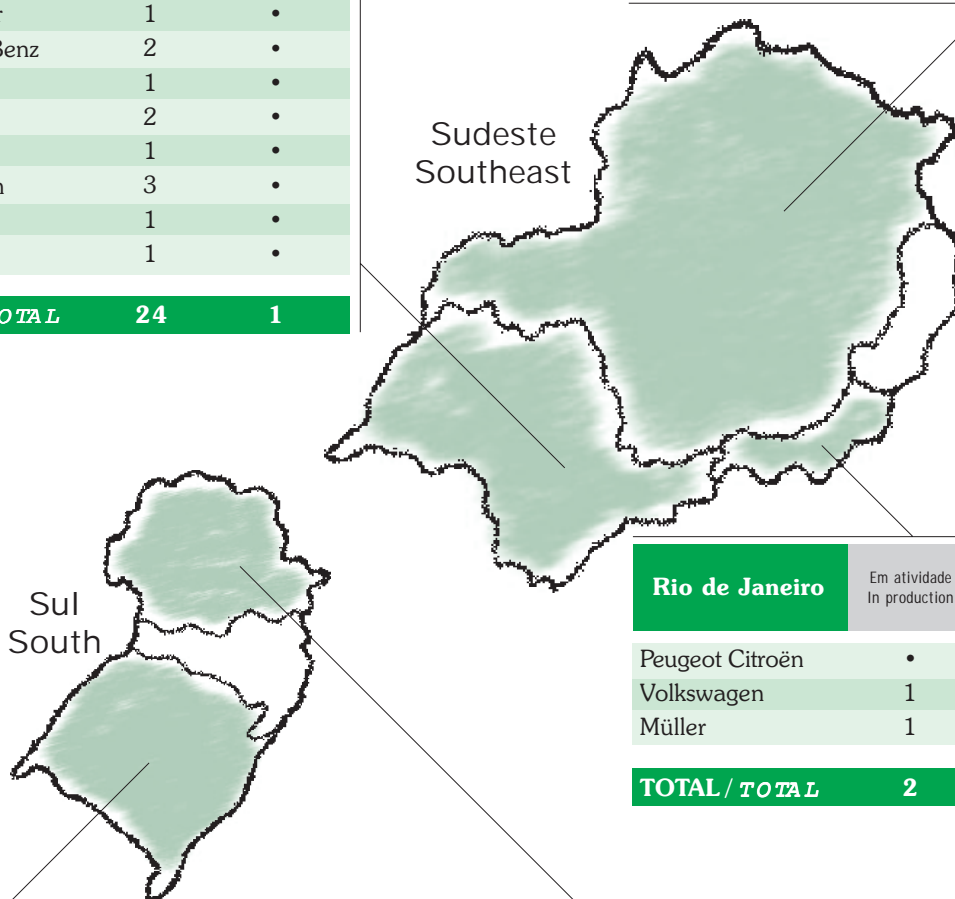
Brazilian automotive industry

1.4 Localização das fábricas / Plants' locations

Agosto de 2000 / August, 2000

São Paulo	Em atividade In production	Anunciadas/em construção Announced/under construction
Case	2	1
Caterpillar	1	•
Ford	3	•
General Motors	3	•
Honda	1	•
Karmann-Ghia	1	•
Komatsu	1	•
Land Rover	1	•
Mercedes-Benz	2	•
Scania	1	•
Toyota	2	•
Valtra	1	•
Volkswagen	3	•
Volvo	1	•
Yanmar	1	•
TOTAL / TOTAL	24	1

Minas Gerais	Em atividade In production	Anunciadas/em construção Announced/under construction
Fiat Allis	1	•
Fiat Automóveis	1	1
Fiat Automóveis/Iveco	•	1
Mercedes-Benz	1	•
JPX	1	•
TOTAL / TOTAL	4	2



Rio de Janeiro	Em atividade In production	Anunciadas/em construção Announced/under construction
Peugeot Citroën	•	1
Volkswagen	1	•
Müller	1	•
TOTAL / TOTAL	2	1

Rio Grande do Sul	Em atividade In production	Anunciadas/em construção Announced/under construction
AGCO	2	•
Agrale	3	•
General Motors	1	•
International	1	•
SLC-John Deere	1	•
TOTAL / TOTAL	8	•

Paraná	Em atividade In production	Anunciadas/em construção Announced/under construction
Chrysler	1	•
Chrysler/BMW	•	1
New Holland	1	•
Renault	2	•
Renault/Nissan	•	1
Volkswagen/Audi	1	•
Volvo	1	•
TOTAL / TOTAL	6	2

ANEXO V

Análise de Conteúdo/Sites: Estágio de Virtualização Organizacional

Tabela 16 : Análise de Conteúdo/Site - Estágio de Virtualização (Modelo: Lohse & Spiller, 1998)

(continua ...)

Itens - Descrição	1- Monvep / Montes- Claros - Volks	2-Autominas/Uberlândia - Volks	3-Reauto/ Contagem - Volks
1. Produtos:	<u>www.monvep.com.br</u>	<u>www.autominas.com.br</u>	<u>www.reauto.com.br</u>
1.1. Qde. Produtos	Novos: 2 linhas 12- Automóveis e Comerciais leves 9 - Caminhões e Ônibus Usados: Multimarcas <u>Peças e Acessórios</u>	Novos: 1 linha 12 – Automóveis e Comerciais leves Usados : Multimarcas <u>Peças e Acessórios</u>	Novos: 1 linha 12 – Automóveis e Comerciais leves Usados : Multimarcas <u>Peças e Acessórios</u>
1.2. Tipo de Informação	Preço, descrição do produto, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica	Preço, descrição, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica	Preço, descrição, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica
1.3. Quantas linhas descreve o produto, cor e dimensão	8 linhas	8 linhas	55 linhas
1.4. Origem / fabricação	Volkswagen	Volkswagen	Volkswagen
1.5. Preço/ Moeda	Real – R\$	Real – R\$	Real – R\$
1.6. Preços semelhantes/ loja	Vendas – em loja	Vendas – em loja	Vendas – em loja
1.7. Fotos %	20%, exceto peças/acessórios	20%, exceto peças/acessórios	20%, exceto peças/acessórios
1.8. Vídeo/ Demos	Não	Não	Sim - Demos
1.9. Ordenação	Por categoria	Por categoria	Por categoria
1.10.Listagem, número, ...	Identificados por categoria	Identificados por categoria	Identificados por categoria
2. Serviços:			
2.1.Faq	Não	Não	Não
2.2.Idiomas	Português	Português	Português
2.3.Links alternativos	Não	Não	Não
2.4.E-mail/contato/tempo	48 hrs.	Não Respondeu	Não Respondeu
2.5.Segurança/aquisição	-	-	-
2.6.Formas de contato	E-mail, fone/fax	E-mail, fone/fax	E-mail, fone/fax
2.7.Histórico/ produtos	Não	Não	Não
2.8.Garantia/produtos	Não	Não	Não
2.9.Sistema de devolução	-	-	-
2.10.Rastreamento de pedido	-	-	-
2.11.Área de abrangência	-	-	-
2.12.Assistência Técnica	Sim	Sim	Sim
2.13.Auxílio na seleção de mercadorias	-	-	-
2.14.Comunicação entre consumidores	Não	Não	Não

2.15. Customização dinâmica, browse usuário	Não	Não	Não
3. Promoção:			
3.1. Seções/Novo	Sim	Sim	Sim
3.2. Benefícios para clientes frequentes	Não	Não	Não
3.3. Descontos/liquidações	Sim	Sim	Sim
3.4. Promoções	Sim	Sim	sim
4. Navegação:			
4.1. Botão de ajuda direto	Não	Não	Não
4.2. É necessário download	Não	Não	Não
4.3. Search (descrever)	Não	Não	Não
4.4. Mapa de Navegação	Não	Não	Não
4.5. Botão de retorno	Não	Sim	Sim (algumas telas)
4.6. Barra de rolagem	Sim	Sim	Não
4.7. Tempo p/ carregar	1 minuto	3 minutos	Mais de 3 minutos
5. Checkout:			
5.1. Metáfora	Não	Não	Não
5.2. possibilidade de retirar compras, total ou parcial	Não	Não	Não
5.3. Guarda compra	Não	Não	Não
5.4. Informações sobre:			
-Estoque:	Não	Não	Não
-Busca e aviso de chegada	Não	Não	Não
-Despesas diversas	Não	Não	Não
-Prazo de entrega (dia, hora)	Não	Não	Não
5.5. Questiona se encontrou o que precisava	Não	Não	Não
5.6. Meio de entrega	Na concessionária	Na concessionária	Na concessionária
5.7. Se toda a compra é via Internet, procedimentos e meios de efetuar a compra	A compra é na concessionária	A compra é na concessionária	A compra é na concessionária
5.8. Site tem sistema de arquivo de cadastro	Sim	Sim	Sim

Tabela 16 : Análise de Conteúdo/Site - Estágio de Virtualização (Modelo: Lohse & Spiller, 1998)

(continua...)

Itens - Descrição	4-Carbel/Belo Horizonte - Volks	5-Catalão/Belo Horizonte - Volks	6-Divisa/Divinópolis - Volks
1. Produtos:	<u>www.carbel.com.br</u>	<u>www.catalao.com.br</u>	<u>www.divisa.com.br</u>
1.1. Qde. Produtos	Nota: <u>Reserva/Domínio</u> : Empresa Vento www.vento.com.br	Novos: 1 linha 12 – Automóveis e Comerciais leves <u>Usados</u> : Multimarcas <u>Peças e Acessórios</u>	<u>Nota:</u> Anunciado, mas não encontrado
1.2. Tipo de Informação		Preço, descrição, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica	
1.3. Quantas linhas descreve o produto, cor e dimensão		10 linhas	
1.4. Origem / fabricação		Volkswagen	
1.5. Preço/ Moeda		Real – R\$	
1.6. Preços semelhantes/ loja		Vendas – em loja	
1.7. Fotos %		20%, exceto peças/acessórios	
1.8. Vídeo/ Demos		Sim	
1.9. Ordenação		Por categoria	
1.10. Listagem, número, ...		Identificados por categoria	
2. Serviços:			
2.1. Faq		Não	
2.2. Idiomas		Português	
2.3. Links alternativos		Não	
2.4. E-mail/contato/tempo		48hrs.	
2.5. Segurança/aquisição		-	
2.6. Formas de contato		Fone/fax/e-mail	
2.7. Histórico/ produtos		Não	
2.8. Garantia/produtos		Não	
2.9. Sistema de devolução		-	
2.10. Rastreamento de pedido		-	
2.11. Área de abrangência		-	
2.12. Assistência Técnica		Sim	
2.13. Auxílio na seleção de mercadorias		-	
2.14. Comunicação entre consumidores		Não	
2.15. Customização dinâmica, browse usuário			

		Não	
3. Promoção:			
3.1. Seções/Novo		Sim	
3.2. Benefícios para clientes freqüentes		Não	
3.3. Descontos/liquidações		Sim	
3.4. Promoções		Sim	
4. Navegação:			
4.1. Botão de ajuda direto		Não	
4.2. É necessário download		Não	
4.3. Search (descrever)		Não	
4.4. Mapa de Navegação		Não	
4.5. Botão de retorno		Sim	
4.6. Barra de rolagem		Sim	
4.7. Tempo p/ carregar		1 minuto	
5. Checkout:			
5.1. Metáfora		Não	
5.2. Possibilidade de retirar compras, total ou parcial		Não	
5.3. Guarda compra		Não	
5.4. Informações sobre: -Estoque: -Busca e aviso de chegada -Despesas diversas -Prazo de entrega (dia, hora)		Não Não Não Não	
5.5. Questiona se encontrou o que precisava		Não	
5.6. Meio de entrega		Na concessionária	
5.7. Se toda a compra é via Internet, procedimentos e meios de efetuar a compra		A compra é na concessionária	

Tabela 16 : Análise de Conteúdo/Site - Estagio de Virtualização (Modelo: Lohse & Spiller, 1998)

(continua...)

Itens - Descrição	7- Marvel / Itaúna - Volks	8 -Pocauto/ Poços de Caldas-Volks	9-Distrive / Uberaba - Volks
1. Produtos:	<u>www.marvel.com.br</u>	<u>www.pocauto.com.br</u>	<u>www.distrive.com.br</u>
1.1. Qde. Produtos	Nota: Anunciado, mas não encontrado	Novos: 1 linha 11 – Automóveis e Comerciais leves <u>Usados</u> : Multimarcas <u>Peças e Acessórios</u>	Novos: 1 linha 6 – Automóveis e Comerciais leves <u>Usados</u> : Multimarcas <u>Peças e Acessórios</u>
1.2. Tipo de Informação		Preço, descrição, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica	Preço, descrição, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica
1.3. Quantas Linhas descreve o produto, cor e dimensão		Não exibiu	Não tem
1.4. Origem / fabricação		Volkswagen	Volkswagen
1.5. Preço/ Moeda		Real – R\$	Real – R\$
1.6. Preços semelhantes/ loja		Vendas – em loja	Vendas – em loja
1.7. Fotos %		20%, exceto peças/acessórios	20%, exceto peças/acessórios
1.8. Vídeo/ Demos		Não	Não
1.9. Ordenação		Por categoria	Por categoria
1.10.Listagem, número,...		Identificados por categoria	Identificados por categoria
2. Serviços:			
2.1.Faq		Não	Não
2.2.Idiomas		Português	Português
2.3.Links alternativos		Não	Não
2.4.E-mail/contato/tempo		Não Respondeu	Não Respondeu
2.5.Segurança/aquisição		-	-
2.6.Formas de contato		Fone/fax/e-mail	Fone
2.7.Histórico/ produtos		Não	Não
2.8.Garantia/produtos		Não	Não
2.9.Sistema de devolução		-	-
2.10.Rastreamento de pedido		-	-
2.11.Área de abrangência		-	-
2.12.Assistência Técnica		Sim	Sim
2.13.Auxilio na seleção de mercadorias		-	-

2.14.Comunicação entre consumidores		Não	Não
2.15.Customização dinâmica, browse usuário		Não	Não
3. Promoção:			
3.1. Seções/Novo		Sim	Sim
3.2.Benefícios para clientes freqüentes		Não	Não
3.3Descontos/liquidações		Não	Não
3.4. Promoções		Sim	Não
4. Navegação:			
4.1.Botão de ajuda direto		Não	Não
4.2. É necessário download		Não	Sim
4.3. Search (descrever)		Não	Não
4.4.Mapa de Navegação		Não	Sim (não claramente)
4.5.Botão de retorno		Sim	Sim
4.6.Barra de rolagem		Sim	Não
4.7.Tempo p/ carregar		1 minuto	Mais de 3 minutos
5. Checkout:			
5.1. Metáfora		Não	Não
5.2. Possibilidade de retirar compras, total ou parcial		Não	Não
5.3.Guarda compra		Não	Não
5.4.Informações sobre:			
-Estoque:		Não	Não
-Busca e aviso de chegada		Não	Não
-Despesas diversas		Não	Não
-Prazo de entrega (dia, hora)		Não	Não
5.5.Questiona se encontrou o que precisava		Não	Não
5.6.Meio de entrega		Na concessionária	Na concessionária
5.7.Se toda a compra é via Internet, procedimentos e meios de efetuar a compra		A compra é na concessionária	A compra é na concessionária
5.8. Site tem sistema de arquivo de cadastro		Sim	Sim

bela 16 : Análise de Conteúdo/Site - Estágio de Virtualização (Modelo: Lohse & Spiller, 1998)

(continua...)

Itens - Descrição	10-Themaveículos/ Juiz de Fora-Volks	11-Futura / Lavras - Volks	12-Autorevendedora/Ubá-Volks
1. Produtos:	<u>www.themaveiculos.com.br</u>		<u>www.autorevenda.com.br</u>
1.1. Qde. Produtos	Novos: 2 linhas 7- Automóveis e Comerciais leves Usados: Multimarcas <u>Peças e Acessórios</u>	Nota: <u>Anunciado, mas não encontrado</u>	Novos: 1 linha 12 – Automóveis e Comerciais leves Usados : Multimarcas Peças e Acessórios
1.2. Tipo de Informação	Preço, descrição do produto, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica .		Preço, descrição, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica .
1.3. Quantas Linhas descreve o produto, cor e dimensão	Não apresentou		33 linhas
1.4. Origem / fabricação	Volkswagen		Volkswagen
1.5. Preço/ Moeda	Real – R\$		Real – R\$
1.6. Preços semelhantes/ loja	Vendas – em loja		Vendas – em loja
1.7. Fotos %	30%, exceto peças/acessórios		20%, exceto peças/acessórios
1.8. Vídeo/ Demos	Não		Não
1.9. Ordenação	Por categoria		Por categoria
1.10.Listagem, número,...	Identificados por categoria		Identificados por categoria
2. Serviços:			
2.1.Faq	Não		Não
2.2.Idiomas	Português		Português
2.3.Links alternativos	Não		Não
2.4.E-mail/contato/tempo	Não Respondeu		Não Respondeu
2.5.Segurança/aquisição	-		-
2.6.Formas de contato	Fone/fax/e-mail		Fone/fax/e-mail
2.7.Histórico/ produtos	Não		Não
2.8.Garantia/produtos	Não		Não
2.9.Sistema de devolução	-		-
2.10.Rastreamento de pedido	-		-
2.11.Área de abrangência	-		-
2.12.Assistência Técnica	Sim		Sim
2.13.Auxilio na seleção de mercadorias	-		-
2.14.Comunicação entre consumidores	Não		Não

2.15. Customização dinâmica, browse usuário	Não		Não
3. Promoção:			
3.1. Seções/Novo	Sim		Sim
3.2. Benefícios para clientes frequentes	Não		Não
3.3. Descontos/liquidações	Não		Não
3.4. Promoções	Sim		Sim
4. Navegação:			
4.1. Botão de ajuda direto	Não		Não
4.2. É necessário download	Sim		Não
4.3. Search (descrever)	Não		Não
4.4. Mapa de Navegação	Não		Não
4.5. Botão de retorno	Não		Sim
4.6. Barra de rolagem	Sim		Sim
4.7. Tempo p/ carregar	Mais de 3 minutos		1 minuto
5. Checkout:			
5.1. Metáfora	Não		Não
5.2. Possibilidade de retirar compras, total ou parcial	Não		Não
5.3. Guarda compra	Não		Não
5.4. Informações sobre:			
-Estoque:	Não		Não
-Busca e aviso de chegada	Não		Não
-Despesas diversas	Não		Não
-Prazo de entrega (dia, hora)	Não		Não
5.5. Questiona se encontrou o que precisava	Não		Não
5.6. Meio de entrega	Na concessionária		Na concessionária
5.7. Se toda a compra é via Internet, procedimentos e meios de efetuar a compra	A compra é na concessionária		A compra é na concessionária
5.8. Site tem sistema de arquivo de cadastro	Sim		Sim

Nota: 1. Autorevendedora - tem o serviço de Sac / atendimento aos clientes

Tabela 16 : Análise de Conteúdo/Site - Estágio de Virtualização (Modelo: Lohse & Spiller, 1998)

(conclusão...)

Itens - Descrição	13- Brasauto/Cel.Fabriciano-Ford	14-Fordautomaquinas/Lavras - Ford	-
1. Produtos:			
1.1. Qde. Produtos	Novos: 1 linha 8- Automóveis e Comerciais leves Usados: Multimarcas Peças e Acessórios	Novos: 1 linha 7 – Automóveis e Comerciais leves Usados : Multimarcas Peças e Acessórios	
1.2. Tipo de Informação	Preço, descrição do produto, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica	Preço, descrição, formas de pagamento, consórcio, seguros, ... Assistência técnica	
1.3. Quantas linhas descreve o produto, cor e dimensão	Não tem	17 linhas	
1.4. Origem / fabricação	Ford	Ford	
1.5. Preço/ Moeda	Real – R\$	Real – R\$	
1.6. Preços semelhantes/ loja	Vendas – em loja	Vendas – em loja	
1.7. Fotos %	5%, exceto peças/acessórios	10%, exceto peças/acessórios	
1.8. Vídeo/ Demos	Não	Não	
1.9. Ordenação	Por categoria	Por categoria	
1.10.Listagem, número, ...	Identificados por categoria	Identificados por categoria	
2. Serviços:			
2.1.Faq	Não	Não	
2.2.Idiomas	Português	Português	
2.3.Links alternativos	Sim	Não	
2.4.E-mail/contato/tempo	48 hrs.	Não Respondeu	
2.5.Segurança/aquisição	-	-	
2.6.Formas de contato	Fone/fax/e-mail	Fone/fax/e-mail	
2.7.Histórico/ produtos	Não	Não	
2.8.Garantia/produtos	Não	Não	
2.9.Sistema de devolução	-	-	
2.10.Rastreamento de pedido	-	-	
2.11.Área de abrangência	-	-	
2.12.Assistência Técnica	Sim	Sim	
2.13.Auxilio na seleção de mercadorias	-	-	

2.14.Comunicação entre consumidores	Não	Não	
2.15.Customização dinâmica, browse usuário	Não	Não	
3. Promoção:			
3.1. Seções/Novo	Sim	Sim	
3.2.Benefícios para clientes freqüentes	Não	Não	
3.3Descontos/liquidações	Sim (Sistema de Proposta Remota)	Sim	
3.4. Promoções	Sim	Sim	
4. Navegação:			
4.1.Botão de ajuda direto	Não	Não	
4.2. É necessário download	Não	Não	
4.3. Search (descrever)	Não	Não	
4.4.Mapa de Navegação	Não	Sim	
4.5.Botão de retorno	Não	Sim	
4.6.Barra de rolagem	Sim	Sim	
4.7.Tempo p/ carregar	1 minuto	1 minuto	
5. Checkout:			
5.1. Metáfora	Não	Não	
5.2. possibilidade de retirar compras, total ou parcial	Não	Não	
5.3.Guarda compra	Não	Não	
5.4.Informações sobre: -Estoque: -Busca e aviso de chegada -Despesas diversas -Prazo de entrega (dia, hora)	Não Não Não Não	Não Não Não Não	
5.5.Questiona se encontrou o que precisava	Não	Não	
5.6.Meio de entrega	Na concessionária	Na concessionária	
5.7.Se toda a compra é via Internet, procedimentos e meios de efetuar a compra	A compra é na concessionária	A compra é na concessionária	
5.8. Site tem sistema de arquivo de cadastro	Sim	Sim	

Nota: 1. Brasauto – tem espaço para pesquisa de opinião (serviços, atendimento); cadastro de clientes /e-mail e um sistema de proposta de compra remota, no qual o cliente indica suas intenções.