

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO**  
**DA CADEIA AUTOMOTIVA**

**HELOISA SOUSA RIBEIRO FERREIRA**

**DISSERTAÇÃO DE MESTRADO**

# **Livros Grátis**

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS**  
**CENTRO DE CIÊNCIAS EXATAS E DE TECNOLOGIA**  
**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO**

**PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO  
DA CADEIA AUTOMOTIVA**

**HELOISA SOUSA RIBEIRO FERREIRA**

**Dissertação de Mestrado apresentada  
ao Programa de Pós-Graduação em  
Engenharia de Produção da  
Universidade Federal de São Carlos,  
como parte dos requisitos para a  
obtenção do título de Mestre em  
Engenharia de Produção.**

**Orientadora: Prof. Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara**

**SÃO CARLOS**

**2006**

**Ficha catalográfica elaborada pelo DePT da  
Biblioteca Comunitária da UFSCar**

F838pc

Ferreira, Heloisa Sousa Ribeiro.

Práticas de coordenação no canal de distribuição da cadeia automotiva / Heloisa Sousa Ribeiro Ferreira. -- São Carlos : UFSCar, 2006.

137 p.

Dissertação (Mestrado) -- Universidade Federal de São Carlos, 2006.

1. Canais de distribuição. 2. Cadeia de suprimentos. I. Título.

CDD: 658.84 (20ª)



PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
UNIVERSIDADE FEDERAL DE SÃO CARLOS  
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO  
Rod. Washington Luís, Km. 235 - CEP. 13565-905 - São Carlos - SP - Brasil  
Fone/Fax: (016) 3351-8236 / 3351-8237 / 3351-8238 (ramal: 232)  
Email : ppgep@dep.ufscar.br

## FOLHA DE APROVAÇÃO

Aluno(a): Heloisa Sousa Ribeiro Ferreira

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO DEFENDIDA E APROVADA EM 07/08/2006 PELA  
COMISSÃO JULGADORA:

Profª Drª Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara  
Orientador(a) PPGE/UFSCar

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
PPGE/UFSCar

Profª Drª Maria Rita Pontes Assumpção  
PPGE/UFSCar

Profª Drª Márcia Mazzeo Grande  
FEA/USP-RP

---

Prof. Dr. Alceu Gomes Alves Filho  
Coordenador do PPGE

**Aos meus pais, Luiz Fernando e Nancy,  
com todo meu amor**

## **AGRADECIMENTOS**

À professora Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara pela orientação, apoio, dedicação e compreensão durante a realização deste trabalho.

Aos professores Maria Rita Pontes Assumpção e Alceu Gomes Alves Filho, pelas sugestões e discussões durante e após o exame de qualificação.

Aos professores José Carlos de Toledo e Marcelo Silva Pinho, que ao longo da graduação e pós-graduação, contribuíram de forma especial na minha formação.

Aos colegas das disciplinas cursadas, pelas discussões em salas de aula e pelo apoio no desenvolvimento deste trabalho.

A todos entrevistados participantes desta pesquisa, que muito gentilmente, atenderam às minhas solicitações e contribuíram para a conclusão desta dissertação.

À Glaucy, que mesmo nos momentos mais difíceis, esteve constantemente me incentivando no cumprimento desta missão.

Às minhas irmãs, Adriana e Mirella, pela amizade e carinho.

Ao Tom, pelo incentivo e compreensão nos momentos de ausência.

Ao meu pai Luiz Fernando, pelas sugestões e apoio. À minha mãe Nancy, pela dedicação, amor e constante presença. Aos dois, pela formação pessoal e intelectual que me proporcionaram.

## SUMÁRIO

|                                                                               |            |
|-------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO.....</b>                                                     | <b>1</b>   |
| 1.1 Considerações Iniciais e Justificativa.....                               | 1          |
| 1.2 Objetivos.....                                                            | 7          |
| 1.3 Metodologia de Pesquisa.....                                              | 8          |
| 1.4 Organização do Trabalho.....                                              | 12         |
| <br>                                                                          |            |
| <b>2. A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO .....</b> | <b>15</b>  |
| 2.1 Cadeia de Suprimentos: principais conceitos.....                          | 15         |
| 2.2 Os Canais de Distribuição.....                                            | 21         |
| 2.2.1 As Relações de Poder, Dependência e Conflitos.....                      | 29         |
| 2.2.2 Tipos de Organização.....                                               | 35         |
| 2.2.3 Liderança e Controle.....                                               | 41         |
| 2.3 Os Sistemas Verticais Contratuais: Franquias .....                        | 44         |
| 2.3.1 As Concessionárias de Automóveis e os Contratos de Concessão.....       | 47         |
| 2.4 O Marketing de Relacionamento na Gestão da Cadeia de Suprimentos.....     | 52         |
| 2.4.1 <i>Business-to-Business Marketing</i> (B-to-B).....                     | 54         |
| <br>                                                                          |            |
| <b>3. PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO NA GESTÃO CADEIA DE SUPRIMENTOS .....</b>       | <b>59</b>  |
| 3.1 <i>Electronic Data Interchange – EDI</i> .....                            | 61         |
| 3.2 Programas de Reposição Automática.....                                    | 64         |
| 3.3 <i>In Plant Representatives</i> .....                                     | 66         |
| 3.4 Postergação .....                                                         | 68         |
| <br>                                                                          |            |
| <b>4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO .....</b>    | <b>75</b>  |
| 4.1 As Concessionárias de Automóveis no Brasil .....                          | 75         |
| 4.2 Apresentação e Análise dos Dados Obtidos.....                             | 78         |
| 4.2.1 Perfil da Montadora e das Concessionárias Pesquisadas.....              | 79         |
| 4.2.2 Relacionamento Montadora – Concessionária.....                          | 82         |
| 4.2.3 Características da Concessão.....                                       | 85         |
| 4.2.4 O Papel da Associação de Marca.....                                     | 88         |
| 4.2.5 Práticas de Coordenação .....                                           | 90         |
| <br>                                                                          |            |
| <b>5. CONCLUSÃO .....</b>                                                     | <b>103</b> |
| 5.1 Resultados Obtidos .....                                                  | 103        |



|                                         |            |
|-----------------------------------------|------------|
| 5.2 Considerações Finais .....          | 107        |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b> | <b>109</b> |
| <b>APÊNDICES .....</b>                  | <b>116</b> |

## LISTA DE QUADROS

|                                                                                                                                          |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| QUADRO 2.1 – Princípio da especialização e divisão do trabalho: produção <i>versus</i> distribuição de guitarras.....                    | 24 |
| QUADRO 2.2 – Alternativas para estrutura de canal de distribuição.....                                                                   | 26 |
| QUADRO 2.3 – Exemplos de instituições que desempenham algumas funções de canal.....                                                      | 38 |
| QUADRO 3.1 – Vantagens da utilização de <i>in plant representatives</i> em fornecedores e clientes.....                                  | 67 |
| QUADRO 4.1 – Distribuição da rede de concessionárias por marca.....                                                                      | 76 |
| QUADRO 4.2 – Classificação das concessionárias por unidades vendidas/mês e distribuição % da quantidade.....                             | 76 |
| QUADRO 4.3 – Distribuição do faturamento total de automóveis e comerciais leves por porte das concessionárias.....                       | 77 |
| QUADRO 4.4 – Distribuição das concessionárias localizadas no estado de São Paulo de acordo com a classificação da FENABRAVE.....         | 79 |
| QUADRO 4.5 – Características das concessionárias pesquisadas.....                                                                        | 80 |
| QUADRO 4.6 – Avaliação das relações de poder no relacionamento montadora – canal de distribuição.....                                    | 82 |
| QUADRO 4.7 – Fontes de conflitos no relacionamento montadora – canal de distribuição.....                                                | 83 |
| QUADRO 4.8 – Características do relacionamento montadora – concessionárias..                                                             | 85 |
| QUADRO 4.9 – Distribuição das Concessionárias em Regiões.....                                                                            | 89 |
| QUADRO 4.10 – Distribuição das Concessionárias por Porte nas Regiões.....                                                                | 89 |
| QUADRO 4.11 – Avaliação dos benefícios do uso do <i>EDI</i> .....                                                                        | 92 |
| QUADRO 4.12 – Avaliação dos benefícios do programa de reposição automática de estoque de veículos pela montadora.....                    | 94 |
| QUADRO 4.13 – Avaliação dos benefícios do programa de reposição automática de estoque de veículos pelas concessionárias A, C, D e F..... | 95 |
| QUADRO 4.14 – Avaliação dos benefícios do programa de reposição automática de estoque de peças pelas concessionárias C, D, E, F e G..... | 96 |
| QUADRO 4.15 – Avaliação dos benefícios dos representantes pela montadora.....                                                            | 98 |

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| QUADRO 4.16 – Avaliação dos benefícios dos representantes pelas concessionárias.....       | 99  |
| QUADRO 4.17 – Avaliação dos benefícios do sistema de encomendas pelas concessionárias..... | 101 |

## LISTA DE TABELAS

|                                                                                                      |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| TABELA 1.1 – Indicadores de venda e emprego na indústria automobilística no Brasil e mundo 2001..... | 4  |
| TABELA 1.2 – Ranking de países nas vendas de automóveis.....                                         | 5  |
| TABELA 1.3 – Ranking de países nas vendas de comerciais leves.....                                   | 5  |
| TABELA 2.1 – Percentagem de custos em relação ao preço final de alguns produtos.....                 | 22 |

## LISTA DE FIGURAS

|                                                                                                                                                 |     |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| FIGURA 1.1 – Estrutura do Trabalho .....                                                                                                        | 14  |
| FIGURA 2.1 – Escolas de Pensamento sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos.                                                                     | 17  |
| FIGURA 2.2 – A Cadeia de Suprimentos Automotiva: Exemplo Simplificado.....                                                                      | 18  |
| FIGURA 2.3 – Redução do Número de Contatos através de Intermediários.....                                                                       | 23  |
| FIGURA 2.4 – Fluxos de Marketing em canais.....                                                                                                 | 25  |
| FIGURA 2.5 – O <i>continuum</i> de graus de integração vertical.....                                                                            | 37  |
| FIGURA 2.6 – Níveis de Integração dos Tipos de Organização dos Canais de Distribuição.....                                                      | 38  |
| FIGURA 2.7 – O Marketing de Relacionamento na Cadeia de Suprimentos.....                                                                        | 54  |
| FIGURA 2.8 – O processo de construção do relacionamento <i>business-to-business</i>                                                             | 56  |
| FIGURA 2.9 – Interações sociais e técnicas no relacionamento do sistema de franquias.....                                                       | 57  |
| FIGURA 3.1 – Evolução das práticas de gerenciamento de estoques de empresas clientes.....                                                       | 60  |
| FIGURA 3.2 – Postergação e Estratégias na Cadeia de Suprimentos.....                                                                            | 73  |
| FIGURA 4.1 – Papel da Associação de Marca das Concessionária no Relacionamento Montadora-Canal de Distribuição.....                             | 88  |
| FIGURA 4.2 – Comparativo entre média das avaliações das concessionárias e avaliação da montadora sobre os benefícios do uso do <i>EDI</i> ..... | 92  |
| FIGURA 4.3 – Média das avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso do Programa de Reposição Automática de Veículos.....           | 95  |
| FIGURA 4.4 – Média das avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso do Programa de Reposição Automática de Peças.....              | 97  |
| FIGURA 4.5 – Média das avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso dos Representantes da Montadora.....                           | 99  |
| FIGURA 4.6 – Codificação do Veículo no Sistema de Encomenda.....                                                                                | 100 |
| FIGURA 4.7 – Média das avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso da Postergação.....                                            | 102 |

## RESUMO

A principal mudança na gestão das empresas atuais está voltada à construção e à gestão das cadeias de suprimentos, decorrente da necessidade de torná-las mais competitivas, resultado do reconhecimento de que, a competição no mercado atual ocorre no nível de cadeias e não mais apenas entre unidades de negócios isoladas. Além da necessidade de gerenciar suas atividades internas, a gestão da cadeia de suprimentos tem como desafio a coordenação e a gestão de todos seus elos, o que inclui os agentes à montante e à jusante. A literatura indica algumas ferramentas gerenciais e organizacionais que podem auxiliar no desempenho destas atividades, que nesta dissertação, são chamadas de práticas de coordenação à gestão da cadeia de suprimentos. O foco do trabalho está na análise de algumas ferramentas no canal de distribuição automotivo, e os principais objetivos são: identificar e avaliar o desempenho dos benefícios alcançados com o uso e aplicação de algumas práticas de coordenação utilizadas à jusante na cadeia automotiva, focando as relações entre montadora e canal de distribuição, formado pelas concessionárias de automóveis. Como objetivos secundários procura-se: identificar as relações de poder, dependência e conflito existentes entre montadora e concessionárias; verificar as formas de liderança e controle do canal; verificar as características dos contratos de concessão; identificar o impacto e avaliar o desempenho dos benefícios das práticas de coordenação em concessionárias de diferentes portes. Dentre suas justificativas, o trabalho procura preencher a lacuna existente na literatura pesquisada, marcada pela pequena quantidade de estudos acadêmicos em que a unidade de análise seja a distribuição de veículos ou a relação montadora-rede de distribuição. Nesta dissertação, o tipo de pesquisa é um *survey* exploratório em uma das quatro principais montadoras instaladas no país e em seu respectivo canal de distribuição. Espera-se que os resultados apresentados sirvam para aprimorar o funcionamento das práticas utilizadas, bem como, auxiliar tanto a montadora, quanto as concessionárias, na gestão dos relacionamentos existentes.

Palavras-chave: Cadeia Automotiva. Concessionárias de Automóveis.  
Práticas de Coordenação. Canal de Distribuição.

## **ABSTRACT**

*The main change in modern business management is the supply chain building and management, due to increasing need to turn them more competitive, in result of the recognition that the competition, in these days, happens between supply chains, no more between isolated business. Besides managing its internal activities, the supply chain management has the challenge of coordinating and managing its partners, including suppliers and customers. The references indicate some organizational and management tools that can help in performing those activities, and in this paper, they will be called coordinating practices to supply chain management. This paper focus is to analyse the application of some tools in the automotive channel, and the main objectives are: identify and evaluate the benefits performance reached through the use and application of some coordinating practices in automotive supply chain, focalizing the relationship between industry and channel, formed by car dealerships. The secondary objectives are: identify power, dependence and conflict relationships between OEM and channel; define the leadership and control; verify the main franchising contracts characteristics; identify the impact and the benefits of coordinating initiatives in different car dealership sizes. Among its reasons, this paper aims to fill out the gap in researched literature, marked by few academic studies with unit of analysis in car vehicles distribution or in industry-distribution channel relationship. In this paper, the research type is a exploratory survey in one of the four main automotive industries in country, and in its respective channel. Expecting that the research results improve the practices applicability, and also help both industry and dealerships in managing the existing relationship.*

*Key words: Automotive Chain. Car Dealerships. Coordinating Practices. Distribution Channel.*

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Considerações Iniciais e Justificativa

A fim de responder às tendências dos negócios atuais, as empresas têm buscado continuamente a melhoria de suas operações, rompendo com alguns paradigmas e implementando profundas mudanças organizacionais. Dentre essas mudanças, a principal está voltada aos estudos das cadeias de suprimentos e à crescente necessidade de torná-las mais competitivas, dado ao reconhecimento de que, a competição no mercado passa a ocorrer no nível de cadeias de suprimentos e não apenas entre unidades de negócios isoladas. Assim, ao invés de marcas ou lojas competirem entre si em seus segmentos de mercado, a competição ocorre entre redes de fornecedores-marcas-lojas, ou seja, entre cadeias de suprimentos (ARAVECHIA & PIRES, 1999). Sendo assim, nesse ambiente, o sucesso de uma empresa é dependente da habilidade em gerenciar a integração e o relacionamento em toda cadeia, voltando-se a gestão dos negócios à competição entre redes.

O termo Cadeia de Suprimentos compreende um sistema constituído por agentes tomadores de decisão envolvidos em um processo interdependente, que abrange todas as atividades associadas à movimentação de produtos e serviços, envolvendo desde fornecedores de matéria-prima, produção propriamente dita, e distribuição, até consumidores finais (HUTT & SPEH, 2001).

De acordo com LAMBERT (1998), a gestão dos múltiplos relacionamentos entre estes tomadores de decisão pode ser denominada como Gestão da Cadeia de Suprimentos (*Supply Chain Management – SCM*). Portanto, a gestão da cadeia de suprimentos pode ser entendida como a integração de vários processos de negócios, desde o fornecedor inicial até o cliente final, com objetivo de produzir produtos, serviços e informação que gerem valor aos clientes e às empresas envolvidas.

Os processos de negócios são executados pelos agentes da cadeia, que formam seus elos e são responsáveis por atividades desde a fabricação da matéria-prima até entrega do produto final. As cadeias de suprimentos podem possuir diversos níveis de acordo com a complexidade do produto, ramo de atividade, grau de integração, etc. Isto quer dizer que as cadeias diferem uma das outras, mas todas têm como objetivo a



interligação dos processos de fornecimento, produção e distribuição do produto ao cliente final.

Os elos das cadeias de suprimentos de automóveis podem ser analisados individualmente, como por exemplo: montadoras, fornecedores, rede de distribuição, etc. Fixando-se a análise em um dos elos, os agentes *a priori* estão à montante e, *a posteriori* à jusante. Tomando-se como empresa focal a montadora, seus fornecedores estão à montante, assim como as concessionárias de automóveis, que formam o canal de distribuição, localizam-se à jusante.

Além da necessidade de gerenciar suas atividades internas, a empresa focal tem como desafio a coordenação e a gestão de toda a cadeia de suprimentos, o que inclui os agentes à montante e à jusante. A literatura indica algumas ferramentas gerenciais e organizacionais que podem auxiliar a empresa focal no desempenho destas atividades, são elas: Desenvolvimento de Fornecedores; *Electronic Data Interchange (EDI)*; *Efficient Consumer Response (ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor)*, *Vendor Managed Inventory (VMI - Estoques Gerenciados pelo Fornecedor)*, *Continuous Replenishment (CR - Reposição Contínua)*, *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR - Planejamento, Previsão e Reposição/Reabastecimento Colaborativo)*; *Outsourcing*; *Contract Manufacturing (Produtores sob Contrato)*; *In Plant Representatives*; *Early Supplier Involvement (ESI)*; Postergação.

Nesta dissertação, tais ferramentas são chamadas de práticas de coordenação à gestão da cadeia de suprimentos e o foco do trabalho está na aplicação de algumas delas no canal de distribuição da cadeia automotiva, que se constitui sua unidade de análise. Além disso, a literatura sobre sistemas contratuais de franquias e concessão, bem como a abordagem do marketing de relacionamento, serão também utilizadas para tratar da gestão da cadeia sob o ponto de vista das relações entre montadora e rede de distribuição.

A escolha em estudar as relações de coordenação e gestão na cadeia automotiva, deve-se a diversas e numerosas afirmativas na literatura sobre o setor, que demonstram que a indústria automobilística tem se desenvolvido em um ambiente cada vez mais competitivo e globalizado. A cadeia automotiva vem passando por profundas mudanças, tanto à jusante quanto à montante, marcadas pela crescente necessidade em tornar suas operações mais eficientes, focando-se nos desejos e necessidades de seus

clientes finais. Segundo JESUS (2002), existe na cadeia de suprimentos automotiva uma forte tendência de reestruturação, tanto em nível mundial, como também no Brasil.

No Brasil, durante a década de 1990, o setor automobilístico esteve inserido em um ambiente com importantes alterações, caracterizado principalmente, pela abertura de mercado. Até o início dos anos 90, havia apenas quatro fabricantes de veículos automotores instalados no Brasil (Volkswagen, Fiat, Ford e GM), enquanto que em 1998, nove novas montadoras já participavam com 6% das vendas internas totais. As marcas entrantes na década de 90 passaram a ser reconhecidas como “novas montadoras”, enquanto que os fabricantes instalados em meados da década de 50 e 60, passaram a ser conhecidas por “montadoras antigas”.

No final da década de 90, com a presença de aproximadamente 15 montadoras e suas respectivas redes de distribuição, o país passou a contar com uma alta capacidade produtiva na indústria e uma grande oferta de produtos, que aliadas à perda de poder aquisitivo da população do país a partir de 1999, aumentou ainda mais a competição entre as empresas deste setor.

Com isto, o processo de globalização e a abertura de mercado provocaram o início de uma profunda reestruturação no setor, voltada a aspectos que começaram a ser valorizados pelos consumidores, como qualidade do produto, flexibilidade, lead times mais curtos, baixos custos, etc. Sendo assim, novas formas de relacionamento entre clientes e fornecedores tiveram que ser adotadas, criando um ambiente favorável para a introdução de novas tecnologias fabris, processos de produção mais modernos, bem como novas práticas gerenciais.

Por outro lado, dados econômicos também reforçam estas afirmativas e comprovam que o setor tem passado por crises financeiras em todos os níveis da cadeia: desde os fornecedores de autopeças, montadoras até as redes de distribuição. Com isso, as montadoras viram-se obrigadas a inserir novas formas de gerenciar suas operações e relacionar-se com seus fornecedores e rede de distribuição, e a rede de distribuição, de se relacionar com seus clientes.

O alto grau de desenvolvimento dos estudos sobre cadeias de suprimentos automotivas também se deve à importância desta indústria na economia de um país. HELPER, citado em CHILDERHOUSE et al. (2003), afirma que a cadeia

automotiva é um importante setor porque a produção de automóveis envolve muitas e variadas indústrias e empresas do terceiro setor.

No início da década de 90, a participação da indústria automobilística no PIB brasileiro era de 7,9%, enquanto que em 2002, este número atingiu cerca de 10% (ANFAVEA, 2005). Em 2004, foram comercializadas aproximadamente 1,5 milhões de unidades de veículos, dentre automóveis e comerciais leves (FENABRAVE, 2005). O Brasil encontra-se na décima posição no ranking mundial de vendas de automóveis, enquanto que na venda de comerciais leves ocupa a décima terceira posição (tabela 1.2 e tabela 1.3). No que diz respeito ao faturamento e geração de empregos, a indústria automobilística possui elevada importância econômica, conforme dados da tabela 1.1. Estes números somados aos números do setor de distribuição, que gera aproximadamente 275.000 empregos diretos, reforçam a importância do setor em análise.

**TABELA 1.1 – Indicadores de venda e emprego na indústria automobilística no Brasil e no mundo em 2001**

| Grupo               | Vendas (US\$ milhões) |        |              | Emprego |        |              |
|---------------------|-----------------------|--------|--------------|---------|--------|--------------|
|                     | Mundo                 | Brasil | Brasil/Mundo | Mundo   | Brasil | Brasil/Mundo |
| GM                  | 182.911               | 5.400  | 3,0%         | 386.000 | 19.109 | 5,0%         |
| Ford                | 170.064               | 2.151  | 1,3%         | 345.991 | 6.975  | 2,0%         |
| Daimler<br>Chrysler | 142.740               | 2.173  | 1,5%         | 416.501 | 4.885  | 1,2%         |
| Toyota              | 96.597                | 314    | 0,3%         | 210.709 | 1.013  | 0,5%         |
| Volkswagen          | 78.830                | 6.083  | 7,7%         | 324.402 | 28.439 | 8,8%         |
| Fiat                | 50.191                | 6.527  | 13,0%        | 223.953 | 9.177  | 4,1%         |
| Hond                | 46.107                | n.d.   | n.d.         | 112.400 | n.d.   | n.d.         |
| Peugeot             | 38.843                | n.d.   | n.d.         | 172.400 | n.d.   | n.d.         |
| Renault             | 34.638                | 843    | 2,4%         | 166.114 | 2.383  | 1,4%         |

Fonte: FENABRAVE, 2005.

**TABELA 1.2 – Ranking de países nas vendas de automóveis**

| <b>Ranking dos Países</b> |                | <b>2004</b> |
|---------------------------|----------------|-------------|
| 1°                        | Estados Unidos | 7.443.894   |
| 2°                        | Japão          | 4.721.358   |
| 3°                        | Alemanha       | 3.238.037   |
| 4°                        | Itália         | 2.562.608   |
| 5°                        | Canadá         | 2.450.723   |
| 6°                        | Reino Unido    | 2.249.506   |
| 7°                        | China          | 1.991.021   |
| 8°                        | França         | 1.500.205   |
| 9°                        | Espanha        | 1.251.480   |
| 10°                       | Brasil         | 1.239.878   |

Fonte: FENABRAVE, 2005.

**TABELA 1.3 – Ranking de países nas vendas de comerciais leves**

| <b>Ranking dos Países</b> |                | <b>2004</b> |
|---------------------------|----------------|-------------|
| 1°                        | Estados Unidos | 9.302.217   |
| 2°                        | China          | 2.066.907   |
| 3°                        | Japão          | 960.985     |
| 4°                        | Canadá         | 713.209     |
| 5°                        | Tailândia      | 403.690     |
| 6°                        | França         | 401.385     |
| 7°                        | Indonésia      | 398.310     |
| 8°                        | México         | 349.043     |
| 9°                        | Austrália      | 344.890     |
| 10°                       | Espanha        | 330.639     |
| 11°                       | Reino Unido    | 325.241     |
| 12°                       | Índia          | 287.504     |
| 13°                       | Brasil         | 232.661     |

Fonte: FENABRAVE, 2005.

Ainda, de acordo com PIRES (2004), existem diversos estudos que indicam que as funções na cadeia de suprimentos da indústria automobilística têm sofrido grandes modificações. Um novo modelo tem se caracterizado, onde os

fornecedores estão assumindo cada vez mais funções de agregação de valor, enquanto as montadoras assumem uma função de coordenação e gerenciamento desta cadeia.

Neste modelo, o nível de integração de atividades à montante das montadoras tem sofrido reduções crescentes, pois elas têm focado seus esforços na sua atividade principal, montagem de automóveis, bem como têm voltado atenção especial ao gerenciamento da relação com seus principais parceiros (ROLDAN & MIYAKE, 2005). Com isso, aos fornecedores estão sendo transferidas algumas atividades de desenvolvimento tecnológico dos conjuntos modulares ou sistemas, enquanto que os canais de distribuição têm se responsabilizado pelo atendimento do cliente final na venda de automóveis e no pós-venda (venda de peças de reposição e prestação de serviços de assistência técnica) e pela formulação dos pedidos de produção de automóveis. Isto quer dizer que, sob o ponto de vista da necessidade em centrar-se no cliente final, as montadoras têm centrado suas atividades e operações na “voz” de seu cliente mais próximo, as concessionárias de automóveis.

Todas as transformações no setor automobilístico demonstram que a rede de distribuição é o foco das montadoras. Isto porque, depois de ter vasculhado e reestruturado quase toda a indústria, as montadoras começam a dar passos cada vez mais seguros e velozes na busca de alterações profundas na distribuição de veículos (ARBIX & VEIGA, 2001).

O canal de distribuição tem demonstrado importância crescente nas cadeias de suprimentos para diferenciação da oferta e a conseqüente geração de vantagem competitiva. A afirmativa anterior se justifica pelo fato de que os produtos estão cada vez mais similares entre si e a oferta de serviços agregados através da rede de distribuição passa a ser o fator gerador de diferenciação. Sendo assim, tem-se observado um interesse cada vez maior das empresas pelas atividades à jusante da cadeia e a grande atenção tem sido dada à gestão dos canais de distribuição (GRANDE, 2004). FITES (1996) afirma que a excelência em engenharia, a eficiência em manufatura e alta qualidade serão características básicas a qualquer organização e sendo assim, os líderes globais serão as empresas que tiverem como diferencial as melhores organizações de canais de distribuição.

Outro argumento para este trabalho reside no fato de que existem poucos estudos acadêmicos em que a unidade de análise seja a distribuição de veículos ou a

relação montadora-rede de distribuição. No que diz respeito ao relacionamento *business-to-business*, a literatura existente possui dois principais focos: análise das atividades à montante da montadora, ou seja, das interações entre montadoras e fornecedores; e análise do relacionamento com canais de distribuição não contratuais (atacadistas e varejistas, por exemplo). Com relação à coordenação dos canais de distribuição, na literatura pesquisada, são poucos os casos em que há uma análise da aplicação de práticas de coordenação à jusante na cadeia automotiva e sendo assim, este trabalho torna-se relevante uma vez que busca identificar os resultados com o uso de tais práticas.

Com isto, a partir de um *survey* realizado junto às concessionárias e montadora de uma das quatro marcas “antigas” instaladas no país (Fiat, Ford, GM e Volkswagen), este trabalho também pretende apresentar as características do sistema de distribuição automobilístico brasileiro, detalhando algumas atividades e funções da montadora e do seu canal de distribuição. Os objetivos destas análises estão detalhados no próximo item.

## **1.2 Objetivos**

Os objetivos principais deste trabalho são identificar e avaliar o desempenho dos benefícios alcançados com o uso e aplicação de algumas práticas de coordenação utilizadas à jusante na cadeia de suprimentos automotiva no sentido de garantir sua competitividade, focando as relações entre montadora e canal de distribuição, formado pelas concessionárias de automóveis. Espera-se que os resultados apresentados sirvam para aprimorar o funcionamento das práticas utilizadas, bem como, possam auxiliar tanto a montadora quanto as concessionárias, na gestão do relacionamento existente.

Como objetivos secundários procura-se:

- Identificar as relações de poder, dependência e conflito existentes entre a montadora e o canal de distribuição.
- Verificar as formas de liderança e controle do canal na cadeia automotiva.
- Verificar as características dos contratos de concessão.

- Identificar o impacto e avaliar o desempenho dos benefícios das práticas de coordenação no relacionamento entre a montadora em concessionários de diferentes portes.

### 1.3 Metodologia de Pesquisa

“...Além de ser uma disciplina, a metodologia também é considerada como modo de conduzir a pesquisa científica. Neste sentido, a metodologia pode ser vista como conhecimento geral e habilidade que são necessários ao pesquisador para se orientar no processo de investigação, tomar decisões oportunas, selecionar conceitos, hipóteses, técnicas e dados adequados.” (THIOLLENT, 1988, pág. 25).

Na pesquisa científica existem dois tipos de método: o método quantitativo baseado no paradigma positivista; e o método qualitativo baseado no paradigma fenomenológico. A idéia básica do positivismo é que o mundo social existe externamente ao homem, e que suas propriedades devem ser medidas através de métodos objetivos e a análise de dados deve ser baseada no uso de estatísticas. Já o paradigma fenomenológico parte da perspectiva de que o mundo não é exterior ao homem, mas socialmente construído e recebe significado a partir do homem. Nesta perspectiva, o enfoque implica iniciar com um conjunto de conceitos amplos que se consolidam durante o processo de coleta (VERGARA, 2000).

No método de pesquisa qualitativo não há medidas, as possíveis inferências não são estatísticas e procura-se fazer análises em profundidade com base nas percepções do pesquisador sobre o problema em questão (MARQUES, 2002). Por outro lado, o método quantitativo pode estar baseado na indução, ou seja, em evidências empíricas; ou na lógica, que é chamado de pensamento científico dedutivo (NAKANO & FLEURY, 1996). Existem dois tipos de pesquisa sob o enfoque quantitativo: a pesquisa experimental e o *survey*. Na pesquisa experimental, o pesquisador faz teste de hipóteses através de um experimento controlado; enquanto que no *survey*, sem que haja sua interferência, o pesquisador coleta dados por meio de entrevista ou questionário e depois pode utilizar tratamento estatístico para tratar os resultados ou, então, analisar os dados coletados qualitativamente.

Nesta dissertação, o método de pesquisa utilizado é o *survey*. Quando existe uma grande população e dificuldade em obter informação de todos, a pesquisa

*survey* é indicada, pois pela análise de informações sobre um número limitado de indivíduos, de suas características pessoais ou do ambiente social ao qual pertencem, generalizam-se resultados, combinando aspectos importantes da pesquisa de campo, tais como: tempo e custos.

FORZA (2002), em seu artigo sobre pesquisa *survey*, cita que diversos autores classificam o *survey* em: exploratório, confirmatório e descritivo. A pesquisa *survey* exploratória é utilizada quando o objetivo é adquirir informações preliminares sobre determinado assunto. Geralmente, não há um modelo pré-determinado, e os conceitos precisam ser mais bem entendidos e mensurados. A pesquisa *survey* confirmatória ocorre quando existe suficiente conhecimento sobre determinado assunto, de forma que a base teórica, conceitos, modelos e proposições estão bem definidos. A coleta de dados ocorre com objetivo específico de testar os conceitos desenvolvidos sobre o fenômeno em questão. A pesquisa *survey* descritiva tem objetivo de entender a relevância de um determinado assunto e é utilizada para descrever tal fenômeno em uma população. Em alguns casos, os fatos descritos podem ser utilizados para construção de teorias ou refinamento de teorias existentes.

O processo para desenvolvimento do *survey* deve seguir algumas etapas, que têm como objetivo combinar teoria e prática sobre o fenômeno em estudo. BACKSTROM & HURSH-CÉSAR (1981) propõem 20 passos para construção de uma pesquisa *survey*, a saber:

1. Definir o problema a ser estudado.
2. Checar existência de informações sobre o problema em questão.
3. Estabelecer as hipóteses a serem testadas.
4. Estabelecer os procedimentos e métodos do estudo.
5. Organizar recursos necessários para pesquisa.
6. Selecionar as pessoas que serão pesquisadas.
7. Definir as questões que serão feitas no campo.
8. Definir o formato do questionário.
9. Testar o questionário.
10. Treinar boas técnicas de entrevista aos entrevistadores.
11. Mostrar aos entrevistadores como utilizar o questionário.
12. Entrevistar.



13. Definir valores às respostas obtidas.
14. Verificar se todos dados coletados são úteis.
15. Manipular dados coletados nos programas de computadores.
16. Organizar dados em tabelas.
17. Analisar dados.
18. Aplicar medidas de significância estatística.
19. Apresentar resultados e conclusões.
20. Aplicar os resultados aos problemas propostos.

Nem sempre todas as etapas listadas acima estão presentes nas pesquisas *survey*, podendo depender, por exemplo, dos três possíveis métodos de coleta de dados: medidas diretas, observações e entrevistas; ou então, do tipo de dados coletados, que pode ser desnecessário tratá-los estatisticamente.

Dentre as limitações da pesquisa *survey*, as principais estão relacionadas à superficialidade dos dados devido à falta de tempo e condições para recolher detalhes de todos os respondentes e à quantidade de dados, uma vez que não são todos os respondentes que estão disponíveis para entrevistas e em alguns casos, nem todos concordam em ser entrevistados. Ainda, devido sua natureza intrínseca, o processo da pesquisa *survey* é totalmente humano e estruturado (pesquisadores que conversam com respondentes através de entrevistadores, que seguem um determinado conjunto de questões) e pode ser considerado obstrutivo, já que os respondentes geralmente respondem diferente do que deveriam se não estivessem sob o olhar interessado do pesquisador.

Nesta dissertação, o tipo de pesquisa *survey* é exploratório, pois procura-se coletar dados sobre um determinado assunto proposto, sem que haja total definição de um modelo de análise. Além da coleta de dados, *surveys* exploratórios utilizam também dados secundários de estudos anteriores. Dentre as ferramentas disponíveis para coleta de dados, este trabalho faz uso de dados secundários, obtidos em *sites* e registros de associações de marcas dos distribuidores e das montadoras; entrevistas pessoais e entrevistas por correspondências, com uso de *e-mails*.

O uso de entrevista pessoal é isolado e utilizado para coletar dados apenas da Associação de Marca, visto que ao longo do desenvolvimento do trabalho e coleta de dados, notou-se a importância da Associação no relacionamento montadora-

canal de distribuição. A entrevista ocorreu com Presidente da Associação e seguiu um roteiro pré-determinado e enviado *a priori*.

As entrevistas por *email* foram utilizadas para coletar dados da população em estudo. As principais vantagens da pesquisa por *email* estão relacionadas ao baixo custo, à capacidade de censo, à falta de oposição por preferências individuais; por outro lado, as desvantagens dizem respeito às baixas e demoradas taxas de retorno, à falta de controle do respondente e à necessidade de respondentes com inteligência e educação suficientes para entendimento das questões.

Os questionários foram aplicados em uma das quatro principais montadoras (GM, Fiat, Volkswagen ou Ford) instaladas no país e em seu respectivo canal de distribuição, pois além de serem marcas mais antigas, também já estavam presentes antes da abertura de mercado do início dos anos noventa. Foram desenvolvidos dois questionários de pesquisa, um para montadora e outro para concessionárias, contendo perguntas abertas (não estruturadas) e fechadas (estruturadas). As perguntas abertas têm a vantagem de deixar o respondente livre para fazer todas suas colocações e são úteis quando existe baixo nível de conhecimento acerca das possíveis respostas à determinada questão. As perguntas estruturadas têm a vantagem de direcionar o respondente e, portanto, além de facilitarem a pesquisa, os dados obtidos são os dados esperados.

As perguntas estruturadas desta dissertação são de três tipos: sim/não, múltipla escolha e escala. A escala é utilizada para avaliação do relacionamento montadora-canal de distribuição e do desempenho das práticas de coordenação, sendo os intervalos de 1 a 3, de acordo com a seguinte classificação: 1 = pouco efetivo; 2 = efetivo; e 3 = extremamente efetivo, para avaliação do desempenho das práticas; e, 1 = nunca; 2 = às vezes; 3 = sempre, para ocorrência de determinados fatos no relacionamento entre os agentes.

Os questionários das concessionárias foram enviados aos responsáveis (diretores e/ou gerentes) de concessionárias localizadas no estado de São Paulo e associadas à Associação de Marca, que totalizam 126 empresas, pois esta região possui a maior concentração de distribuidores do Brasil (26,7% de todas as marcas, conforme dados da FENABRAVE (2003); e 30,54% do total de distribuidores da marca em estudo nesta dissertação, conforme dados coletados na entrevista com associação de marca);

bem como ao fato de que o comparativo entre empresas de estados diferentes pode ser prejudicado em função de particularidades regionais. O questionário desenvolvido para montadora foi aplicado em um executivo da empresa, Diretor de Vendas e Marketing, responsável pelas áreas que estão em contato direto com as concessionárias.

Antes do início da coleta de dados, foi realizado um pré-teste do questionário das concessionárias, quando foram identificadas formas mais diretas para obtenção dos dados desejados. Tal questionário foi reformulado e seu envio e obtenção de respostas ocorreram de forma eletrônica, por *e-mails*. Da mesma forma, após a realização do pré-teste, o questionário da montadora também sofreu revisões e foi enviado por *e-mail* para montadora.

Devido à proximidade da pesquisadora do setor em questão, algumas concessionárias foram incentivadas individualmente por telefone a participarem e colaborarem com a pesquisa. Dúvidas em relação aos dados obtidos também foram solucionadas com trocas de mais *e-mails* e também por meio de contatos telefônicos. A pesquisa iniciou-se em novembro de 2005 e seu término foi em abril de 2006.

#### **1.4 Organização do Trabalho**

Esta dissertação está organizada em cinco grandes áreas: Introdução (capítulo 1), Referencial Teórico (formado pelos capítulos 2 e 3), Pesquisa de Campo (capítulo 4), Conclusões (capítulo 5), conforme figura 1.1. No capítulo introdutório, pretende-se apresentar uma visão geral sobre o contexto do trabalho trazendo algumas considerações iniciais e as justificativas que levaram à pesquisa proposta. Os objetivos são apresentados em duas formas, principais e secundários, pelos quais tem-se o entendimento da questão e do problema que estão sendo explorados neste trabalho. Além destes, a metodologia de pesquisa está brevemente descrita, onde o leitor pode encontrar a forma que foi utilizada para coleta dos dados a serem analisados.

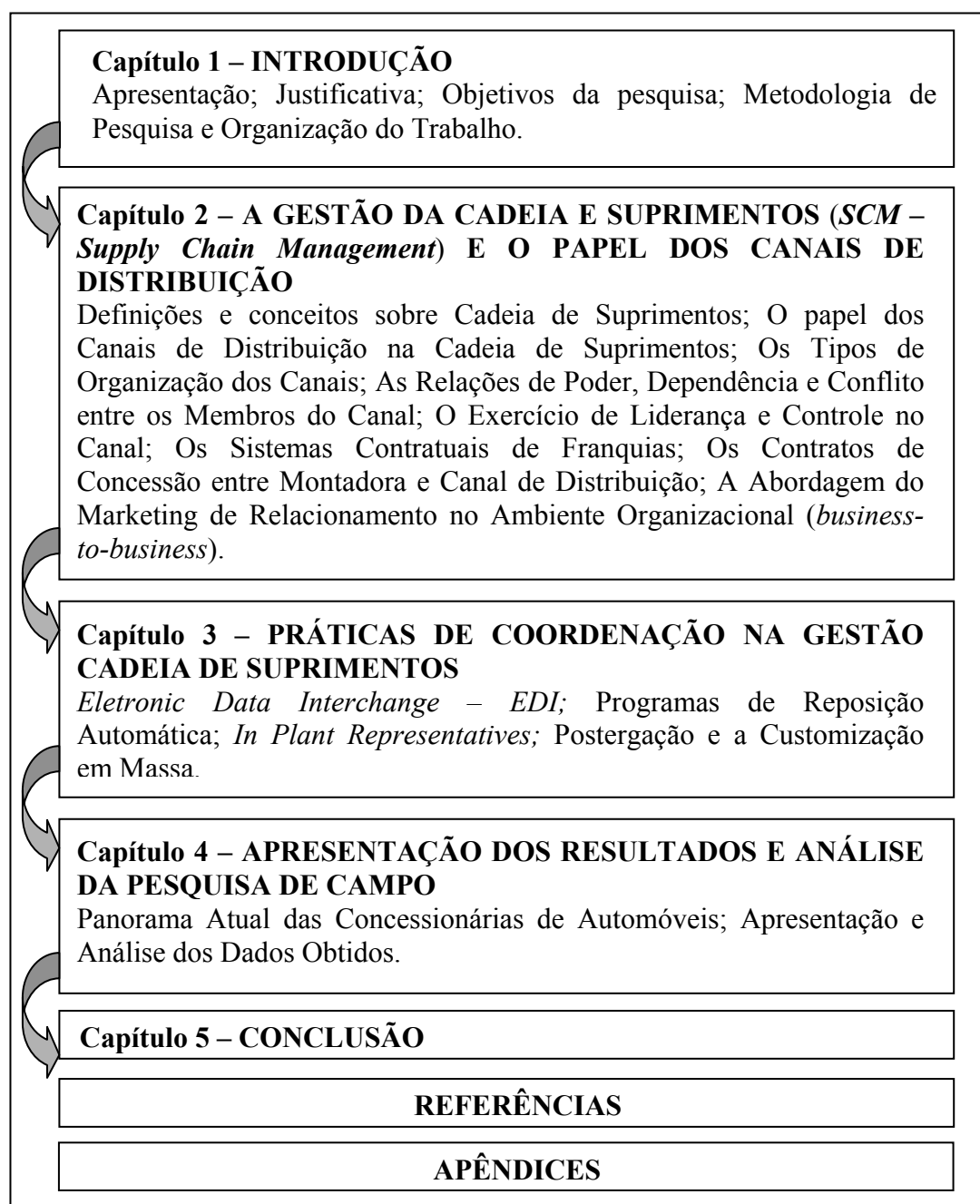
Resumidamente, o capítulo 2 dedica-se ao Referencial Teórico sobre cadeias de suprimentos, gestão da cadeia de suprimentos e canais de distribuição. Analiticamente, inicia-se com uma abordagem sobre a literatura de cadeias de suprimentos e *SCM – supply chain management* ou gestão da cadeia de suprimentos. Em seguida, alguns conceitos e definições sobre canais de distribuição são apresentados, bem como os diferentes tipos de relações de poder, dependência e

conflito, os tipos de organização do canal, e formas de liderança e controle. Para tratar da relação montadora-rede de distribuição, sob o enfoque da área de marketing, será utilizada a abordagem do *industrial marketing* ou *business-to-business relationship marketing*, que são formas de entender o relacionamento entre as empresas da cadeia de suprimentos.

O capítulo 3 está reservado para apresentação da literatura sobre algumas práticas de coordenação da cadeia de suprimentos, utilizadas com objetivo de garantir sua eficiência: *Electronic Data Interchange – EDI*; Programas de Reposição Automática; *In Plant Representatives*; Postergação e a Customização em Massa

O capítulo seguinte, exclusivo à apresentação do setor e dos resultados da pesquisa, inicia-se com um panorama geral sobre as redes de distribuição da cadeia automotiva brasileira. Em seguida, os dados coletados e resultados obtidos na pesquisa *survey* são apresentados.

O capítulo final denominado Conclusões tem como função apresentar as principais respostas aos objetivos propostos inicialmente, bem como sugerir questões que não puderam ser respondidas para futuras pesquisas.



Fonte: Elaborado pela Autora

**FIGURA 1.1 – Estrutura do Trabalho**

## **2 A GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS E OS CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO**

O conceito de Gestão da Cadeia de Suprimentos (*SCM – Supply Chain Management*) surgiu em resposta às mudanças que transformaram o mercado e os negócios a partir da década de 90. Nesse período, houve uma explosão nas tecnologias de informação e comunicação que além de facilitarem a comunicação, revolucionaram a natureza dos produtos e a forma como são produzidos, vendidos e transportados. Em resposta a um mercado mais competitivo e exigente, a produção em massa ou empurrada caracterizada por produtos padronizados, começou a ser substituída pelo conceito de produção puxada, visando os desejos e necessidades dos consumidores finais. Com isso, as empresas viram-se obrigadas a reformular suas estratégias de negócios e a abordagem do *SCM* foi a forma como algumas empresas obtiveram sucesso nesse ambiente tão competitivo e incerto.

Segundo ROSS (1997), a confusão que existe sobre o conceito de *SCM* deve-se à forma como foi introduzido nos negócios e na literatura. No início, não existia uma definição clara sobre seu conteúdo; depois, surgiu uma confusão entre o conceito de Logística e *SCM*. No primeiro item desse capítulo, será feita uma apresentação sobre o *SCM* ou Gestão da Cadeia de Suprimentos, com objetivo de sanar eventuais dúvidas sobre seu conceito. Em seguida, será feita uma abordagem sobre o papel dos canais de distribuição na gestão da cadeia de suprimentos, detalhando as funções do canal e seu papel estratégico. No item 2.3, o tipo de estrutura de canal de distribuição das concessionárias de automóveis é abordado, focando os contratos de concessão. Por fim, o item 2.4 trata do marketing industrial na cadeia de suprimentos com objetivo de entender o relacionamento entre seus agentes.

### **2.1 Cadeia de Suprimentos: principais conceitos**

O conceito de cadeia de suprimentos se originou na literatura de logística, que tinha como ênfase a movimentação dos produtos e a coordenação da oferta e da demanda entre fornecedores e compradores. Durante algum tempo, o *Supply Chain Management (SCM)* foi entendido como um conceito de gestão de logística, que considerava a logística interfirma e entre empresa, clientes e fornecedores. Em Outubro

de 1998, o *Council of Logistics Management (CLM)*, atualmente chamado de *Council of Supply Chain Management Professionals (CSCMP)* estabeleceu que a gestão da logística é parte do conceito de SCM, definindo que sob o enfoque da cadeia de suprimentos, a logística é responsável pelo planejamento, implementação e controle do fluxo e estoque de bens, serviços e informação desde a origem até o consumo final.

BECHTEL & JAYARAM (1997) propõem um modelo para o entendimento da evolução no desenvolvimento do conceito de Cadeia de Suprimentos através de 4 escolas de pensamento: escola de percepção da cadeia funcional, escola da logística, escola da informação e escola da integração/processo (Figura 2.1).

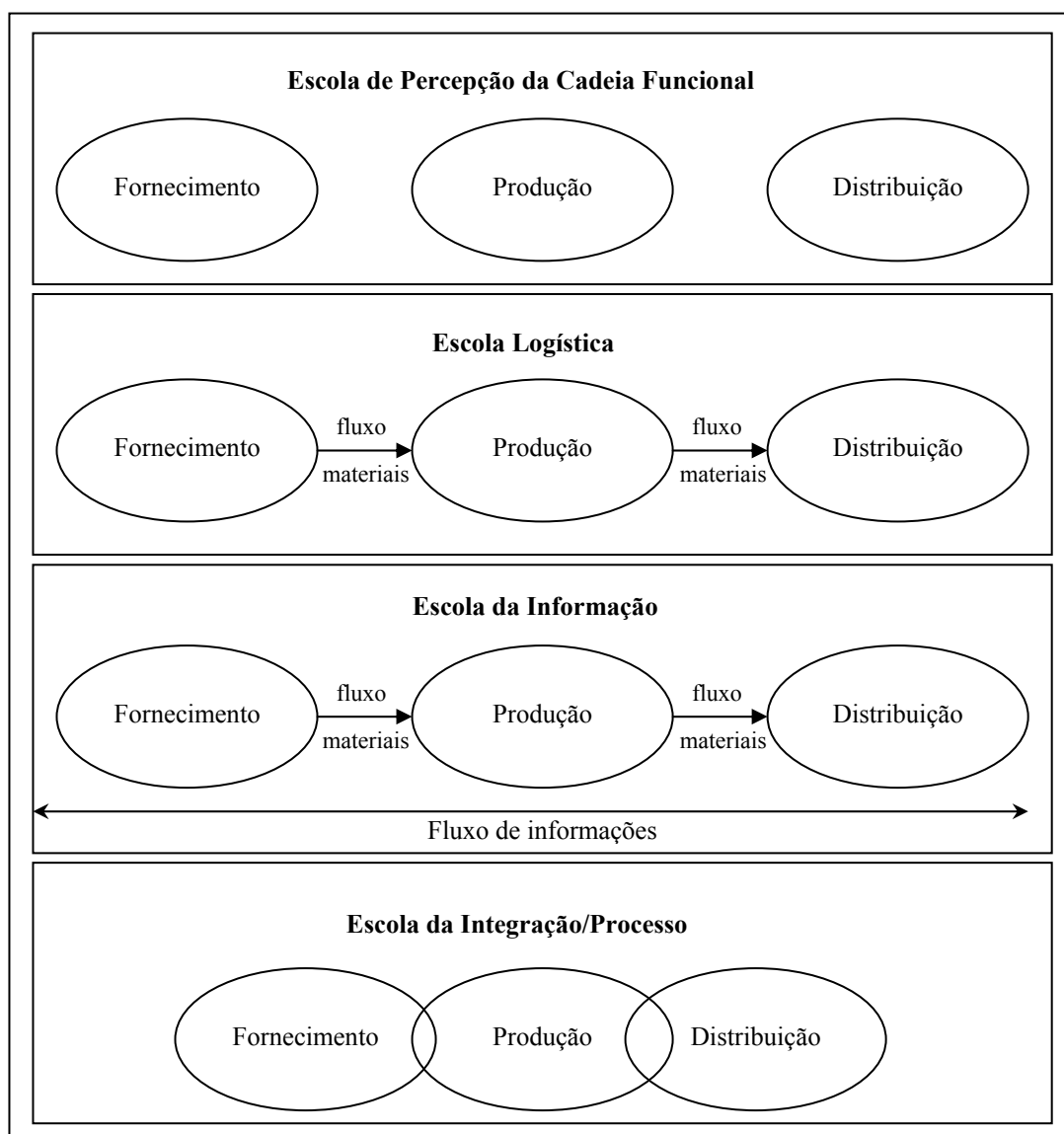
A escola de percepção da cadeia funcional define cadeia de suprimentos como uma cadeia de áreas funcionais. Já a escola da logística vai além, e trata dos fluxos de materiais entre estas áreas funcionais. Uma boa forma de distinguir essas duas abordagens é que: a escola da percepção reconhece que as áreas funcionais (por exemplo: suprimentos, produção, distribuição) formam uma seqüência denominada cadeia de suprimentos; enquanto que a escola logística investiga como estas áreas funcionais estão ligadas.

A escola da informação expande o conceito da escola logística, enfatizando aos fluxos de informação entre os membros da cadeia. Esta informação não flui seqüencialmente de um membro da cadeia ao outro, mas todos os membros precisam da informação de seu cliente para avaliar seu desempenho. Por fim, a escola da integração/processo visa a integração das áreas funcionais no sentido de otimizar processos e aumentar a satisfação do cliente. O conceito de integração estabelece que o *SCM* é uma abordagem para gerenciar as atividades de toda rede de empresas, desde os fornecedores até o cliente final, para obter o melhor desempenho da cadeia.

A definição de LAMBERT (1998) sintetiza o pensamento dessa última escola, dizendo que a cadeia de suprimentos é uma cadeia de múltiplos negócios e relacionamentos e, gestão da cadeia de suprimentos é a integração de processos de negócio desde o consumidor final até os fornecedores que fornecem produtos, serviços e informações que adicionam valor a seus clientes e a seus acionistas.

A cadeia de suprimentos inclui diversas empresas, denominadas agentes da cadeia, que são responsáveis pela fabricação da matéria-prima para produzir os componentes do produto final até pelo transporte, armazenamento, processamento de

informação e movimentação de materiais. Esta dissertação tem como objetivo o estudo da cadeia de suprimentos automotiva e neste contexto, podemos identificar os seguintes agentes: fornecedores das montadoras, fornecedores dos fornecedores, montadora e sua rede de distribuição (Figura 2.2).



Fonte: Adaptado de BETCHEL E JAYARAM (1997, pág. 19)

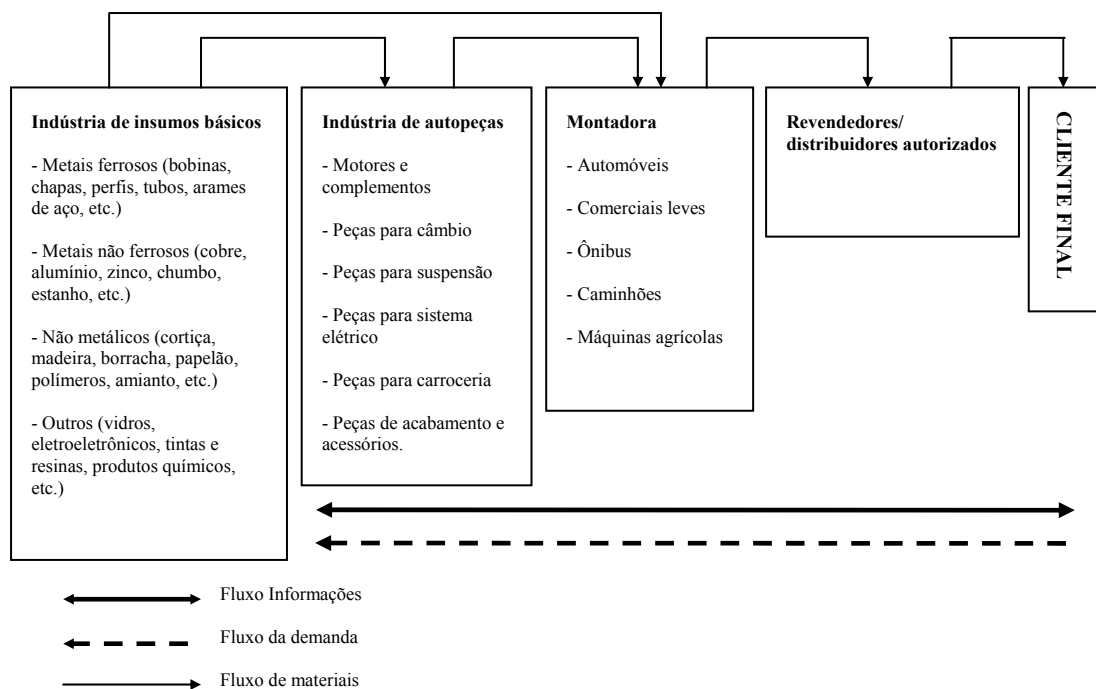
**FIGURA 2.1 – Escolas de Pensamento sobre a Gestão da Cadeia de Suprimentos**

Nesta cadeia, existem diversos níveis de fornecedores à montante da montadora, e à jusante um nível de distribuidores formado pelas concessionárias.



Portanto, a cadeia de suprimentos automotiva é composta por todas as empresas participantes na obtenção dos insumos, componentes, conjuntos e sistemas necessários para a fabricação e entrega do veículo novo ao consumidor final.

De acordo com SLACK et al. (1999), as cadeias de suprimentos podem ser vistas em três níveis. A cadeia de suprimentos total, ou seja, que possui todos os níveis, é aquela que envolve todas as relações cliente-fornecedor desde a extração da matéria-prima até a compra do produto final pelo consumidor final. Já a cadeia de suprimentos imediata é aquela em que estão os fornecedores e consumidores com os quais a empresa faz negócio diretamente. Finalmente, internamente à empresa está a cadeia de suprimentos local, com fluxos internos de materiais e informações entre departamentos, células ou setores da operação.



Fonte: Adaptado de CARMO e HAMACHER, citados em JESUS (2002, pág. 8).

## FIGURA 2.2 – A Cadeia de suprimentos automotiva brasileira: exemplo simplificado

Outra classificação também utilizada na literatura foi sugerida por SIMCHI-LEVI et al., citados por SCARVADA et al. (2004), que considera a cadeia

básica, estendida ou final. A cadeia de suprimentos básica é composta pela empresa focal e por seu fornecedor e cliente imediatos. A cadeia estendida inclui fornecedores dos fornecedores imediatos e clientes dos clientes imediatos. A cadeia de suprimentos final é definida como a cadeia total de SLACK et al. (1999).

Conforme figura 2.2, a busca pela excelência na fabricação e entrega de um automóvel ao cliente final através da gestão da cadeia de suprimentos não reside somente nas operações internas da montadora, mas em todas as empresas em sua cadeia de fornecimento e distribuição, bem como nos fluxos de materiais, serviços e principalmente no fluxo de informação.

Sendo assim, a gestão da cadeia de suprimentos coordena e integra as seguintes atividades ou processos de negócios: pesquisa, projeto do produto, suprimento, compras, programação da produção, manufatura, processamento de pedidos, gestão de estoques, movimentação de materiais, armazenagem, prestação de serviço ao cliente, dentre outros. Essa integração, necessária ao longo de toda a cadeia, requer um bom relacionamento entre todos agentes facilitado pela comunicação e compartilhamento de informações sobre clientes, demanda e planos estratégicos.

Os principais objetivos da Gestão da Cadeia de Suprimentos são: redução de desperdícios, de custos e de *lead times*, e maior flexibilidade. Uma vez alcançados, tais objetivos podem trazer inúmeros benefícios ao cliente final e por conseqüência às empresas participantes da cadeia de suprimentos.

De acordo com HUTT & SPEH (2001), as empresas que praticam o *SCM* reduzem os desperdícios ao longo de toda a cadeia de suprimentos pela eliminação de atividades realizadas duplicadamente, harmonização de algumas operações e sistemas, e melhoria na qualidade. As redundâncias podem tanto ser eliminadas pela centralização de estoques em pontos críticos da cadeia, como também através da centralização do planejamento da demanda no agente que possui o melhor entendimento e proximidade ao consumidor final. A harmonização de sistemas e operações, como por exemplo, com uso de softwares comuns, é importante para que haja sincronia entre o fluxo de materiais e de informações entre os elos da cadeia.

Outro objetivo crítico do *SCM* é a redução nos *lead times*, porque além de aumentar o nível de satisfação do cliente, traz melhorias no que diz respeito aos níveis de estoque, e ao fluxo de caixa das empresas e seu desempenho financeiro. O

terceiro objetivo do *SCM* é o desenvolvimento de flexibilidade ao longo da cadeia de suprimentos. Isto quer dizer que as respostas são rápidas e flexíveis, tornando possível a customização de produtos de acordo com a variedade desejada pelos clientes.

Sob o ponto de vista das empresas participantes da cadeia, os benefícios adquiridos com a implementação do *SCM* são reduções de custos, melhorias no fluxo de caixa, aumento na margem de seus produtos, e por conseqüência, maior rentabilidade. Sob o ponto de vista do cliente, as respostas tornam-se mais rápidas, os *lead times* mais curtos e há uma aumento no nível da qualidade percebida.

O cumprimento dos objetivos e a obtenção dos benefícios acima citados requerem alguns recursos nas cadeias de suprimentos. O principal recurso é a implementação de sistemas de informação e sistemas de tecnologia para integração dos agentes de forma interativa. A internet é a ferramenta de integração mais utilizada, que aliada a aplicativos e softwares comuns, tornam os agentes das cadeias eficientes em comunicação e troca de informações. Os sistemas de informação utilizados no *SCM* são: *ERP - Enterprise Resource Planning*, Planejamento e Programação da Produção, Planejamento de Demanda, Planejamento de Estoques, Sistemas de Gestão de Armazenagem, Planejamento de Transportes, Gestão de Pedidos, Gestão de Fornecedores e Componentes, Gestão de Dados de Produtos , e outros.

De acordo com TROYER, citado em HUTT & SPEH (2001), além de possuírem os recursos necessários, o sucesso das cadeias de suprimentos é dependente da presença de sete importantes hábitos entre seus agentes:

- Implementar mudanças nas práticas internas às empresas e entre empresas visando melhoria da qualidade ao longo de toda cadeia;
- Eliminar atividades que não agregam valor ao produto/ serviço final, ou atividades que geram esforços em duplicidade;
- Integrar a previsão de demanda ao longo de todas atividades da cadeia;
- Compartilhar riscos entre os parceiros da cadeia de suprimentos;
- Distinguir variedade de produto desejada, evitando gargalos e duplicação de custos;
- Melhorar a utilização dos recursos, fazendo com que os parceiros da cadeia produzam e consumam produtos na mesma velocidade;

- Reconhecer como e onde é possível adicionar valor ao cliente na cadeia de suprimentos e alinhar isto com a geração de renda para as empresas.

Portanto, nota-se que a gestão da cadeia de suprimentos é altamente dependente do nível de parceria e integração entre as operações e seus agentes, da troca de informações e do objetivo em adicionar e entregar valor ao cliente final.

No próximo item, serão apresentados definições e conceitos sobre o último elo da cadeia de suprimentos automotiva, formado pelos canais de distribuição. Além de serem responsáveis pelas interações com clientes finais, os distribuidores têm o papel de serem a voz do cliente final na cadeia de suprimentos, disseminando todos seus desejos, necessidades e expectativas.

## **2.2 Os Canais de Distribuição**

De acordo com ROSENBLOOM (2002), durante muito tempo, os estudos sobre canais de distribuição e canais de marketing foram tratados como algo secundário perante as estratégias de produto, preço e promoção do composto mercadológico. Porém, essas três estratégias têm sido copiadas ou transferidas facilmente entre os concorrentes, o que elimina qualquer vantagem competitiva sustentável.

No que diz respeito à estratégia de produto, a rápida transferência de tecnologias entre as empresas e a competição global tornaram os produtos muito semelhantes entre si. Em relação à competição por preço, a economia globalizada torna a estratégia de preços baixos menos viável ainda, uma vez que as empresas passam a competir globalmente por custos menores. E ainda, a estratégia de promoção tem perdido sua eficiência em função da confusão causada pelo alto grau de exposição do consumidor a mensagens promocionais.

Sendo assim, a estratégia de canais de distribuição tem recebido crescente importância, pois oferece maior potencial para obtenção de vantagem competitiva. Isto se deve ao fato de que além da estratégia de canal ser de longo prazo e estar baseada em pessoas, este ambiente sugere o estabelecimento de relacionamento com clientes, o que se torna um fator de diferenciação do produto através da oferta de serviço personalizado.

Além disso, os estudos dos canais de distribuição e sua gestão merecem atenção, pois os custos de distribuição podem responder por parcelas significativas do preço final dos produtos. Na tabela 2.1 abaixo, estão exemplificados a distribuição percentual dos custos de distribuição, fabricação e obtenção de matérias-primas e componentes.

**TABELA 2.1 – Percentagem de custos em relação ao preço final de alguns produtos**

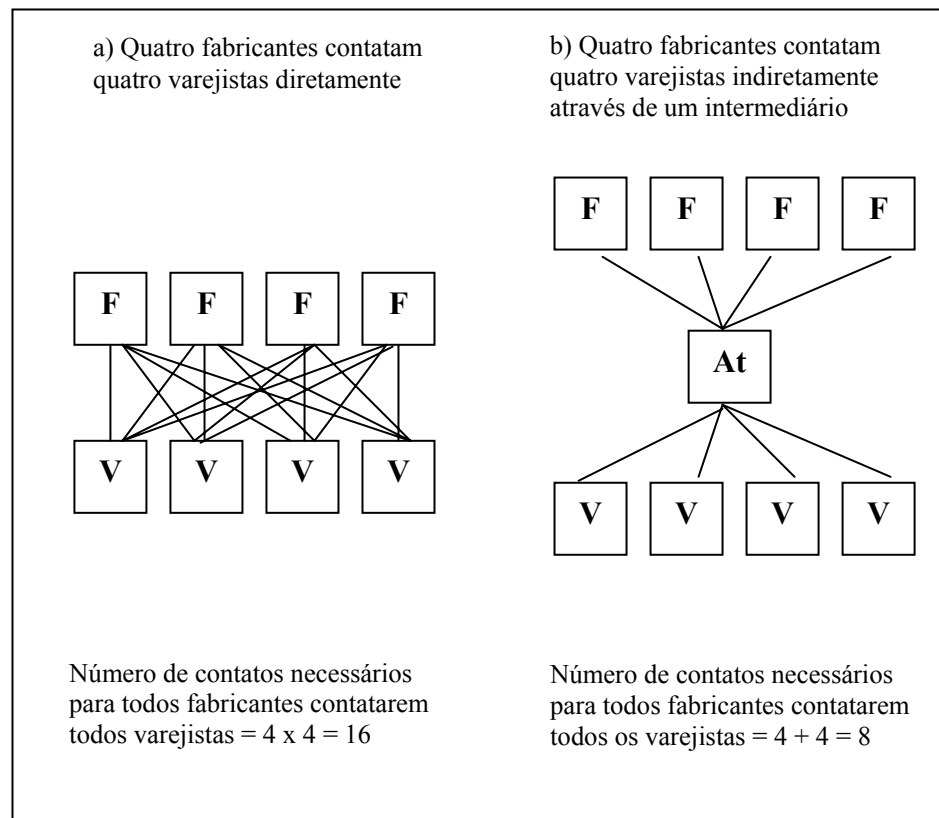
|                                       | Automóveis | Softwares | Gasolina | Alimentos |
|---------------------------------------|------------|-----------|----------|-----------|
| Custos de Distribuição                | 15%        | 25%       | 28%      | 41%       |
| Custos de Fabricação                  | 40%        | 65%       | 19%      | 33%       |
| Custos de Matéria-prima e componentes | 45%        | 10%       | 53%      | 26%       |

Fonte: BUCKLIN, C.B.; DeFALCO, S.D.; DeVICENTIS, J.R.; LEVIS III, J.P. citados em ROSENBLOOM (2002, pg. 25).

Segundo STERN & EL-ANSARY (1992), os canais podem ser vistos como um conjunto de empresas interdependentes envolvidas no processo de tornar o produto ou serviço disponível para uso e consumo pelo consumidor final. Sendo assim, os canais de distribuição constituem uma rede, que gera valor ao cliente final com a geração das utilidades de forma, posse, tempo e lugar. O foco principal da gestão dos canais de marketing é a entrega, sendo esta sua principal atividade.

ROSENBLOOM (2002) define que: “*o canal de distribuição é a organização contatual externa que a administração opera para alcançar seus objetivos de distribuição*”. O termo *externa* significa que o canal existe fora da empresa e não faz parte de sua estrutura organizacional interna. O termo *organização contatual* refere-se às empresas ou partes envolvidas em funções de negociação à medida que um produto ou serviço move-se do produtor para seu usuário final. O termo *opera* sugere que a administração esteja envolvida nos negócios do canal.

Os canais de distribuição são vistos como um ativo estratégico fundamental da cadeia de suprimentos porque exercem funções que, dificilmente, seriam desempenhadas pelo fabricante. Sendo assim, sua existência está relacionada aos seguintes fatores: facilitação da busca pelo cliente e pela empresa, geração de utilidade para o usuário final, criação de rotinas de transação, redução no número de contatos.



Fonte: Adaptado de ROSENBLOOM (2002, pág.37)

### FIGURA 2.3 – Redução do número de contatos através de intermediários

O canal de distribuição é um facilitador de busca porque reduz o nível de incerteza tanto dos usuários finais quanto dos vendedores, porque estes sabem como alcançar o consumidor, enquanto que aqueles sabem onde e quando encontrar o produto. Além disso, os canais criam utilidade de posse, lugar e tempo por ter o produto em seus sortimentos, em um determinado lugar e em uma determinada época. Ainda, se o canal de distribuição não existisse, o produtor teria que interagir com cada comprador em potencial, gerando uma grande estrutura de distribuição com forças de vendas próprias, que envolvem custos muito mais altos (COUGHLAN et al., 2002). Na figura 2.3, o conceito de redução no nível de contatos através do uso de intermediários (por exemplo, os agentes do canal de distribuição) está ilustrado, demonstrando que pode ser reduzido em 50% com a introdução de um agente.

De acordo com ROSENBLOOM (2002), outro fator que explica a existência dos canais de distribuição é o conceito de especialização e divisão do trabalho. Sob este enfoque, as funções de produção e distribuição são desempenhadas

por tarefas, que quando desdobradas em tarefas menores, mais simples e executadas por especialistas, resultam em uma eficiência muito maior. No quadro 2.1, esse princípio está ilustrado, comparando a especialização e divisão do trabalho aplicadas na produção e na distribuição da cadeia de suprimentos de fabricação de guitarra elétricas.

De forma geral, as tarefas a cargo dos canais de distribuição nas cadeias de suprimentos são: manter estoques, gerar demanda ou vender, distribuir os produtos fisicamente, prestar serviços de pós-vendas, estender crédito a outros membros do canal e ao consumidor final, etc. Essas tarefas e outras podem ser reunidas em algumas funções ou fluxos, que descrevem a transferência de atividades entre os agentes do canal de distribuição e representam o elo entre eles. Como está demonstrado na figura 2.4, alguns fluxos movem-se para frente no canal, enquanto outros movem-se para cima no canal, partindo do usuário final. Outros ainda podem se mover nas duas direções.

**QUADRO 2.1 – Princípio da especialização e divisão do trabalho: produção *versus* distribuição de guitarras**

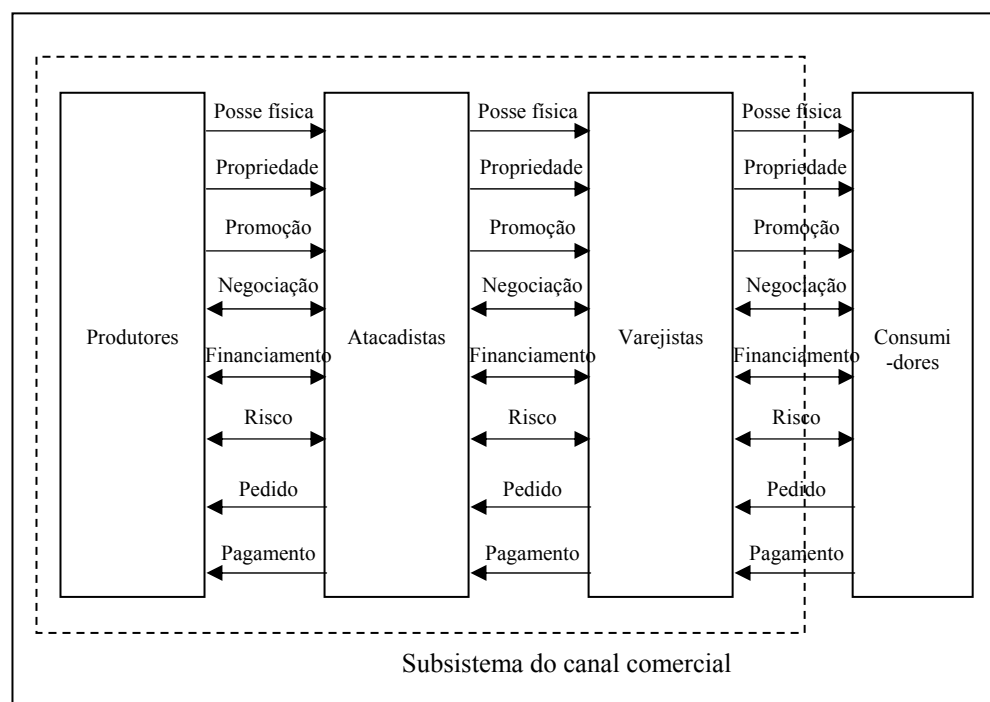
| <b>Tarefas da Produção</b>           | <b>Tarefas da Distribuição</b> |
|--------------------------------------|--------------------------------|
| 1. Acertar espessura da madeira      | 1. Comprar                     |
| 2. Modelar o corpo e braço           | 2. Vender                      |
| 3. Colar e prender as partes         | 3. Transferir direitos         |
| 4. Lixar e montar                    | 4. Transportar                 |
| 5. Aplicar o acabamento              | 5. Armazenar                   |
| 6. Instalar os componentes elétricos | 6. Processar Pedidos           |
| 7. Instalar os bordões e cordas      | 7. Prover informação           |
| 8. Fazer os ajustes finais           |                                |

Fonte: Adaptado de ROSENBLOOM (2002, pág. 35)

Vale ressaltar que a figura 2.4 é meramente ilustrativa e tais fluxos podem ser feitos de maneiras diferentes de acordo com o tipo de cadeia de suprimentos. Além disso, nem todo membro do canal precisa participar de todos os fluxos.

Por outro lado, ROSENBLOOM (2002) define que os fluxos mais importantes entre os membros do canal são: fluxo de produto, fluxo de negociação, fluxo de propriedade, fluxo de informação e fluxo de promoção. O fluxo do produto

refere-se ao movimento do produto desde a produção até os consumidores finais. Já o fluxo de negociação representa as interações de compra e venda, enquanto que o fluxo de propriedade demonstra a transferência de posse ou direitos sobre o produto. A troca de informações entre os membros do canal está representada pelo fluxo de informação, através do qual os agentes se comunicam e transferem dados. Por fim, o fluxo de promoção refere-se a propaganda, venda pessoal, promoção de vendas e publicidade, ou seja, envolve toda forma de divulgação do produto para o cliente.



Fonte: COUGHLAN et al. (2002, pág. 87).

#### FIGURA 2.4 – Fluxos de marketing em canais

Os principais membros da estrutura do canal de distribuição são: fabricantes, intermediários (atacadistas, varejistas e especialistas), agentes facilitadores e usuários finais. A presença ou ausência de um determinado tipo de membro é dependente da sua habilidade em desempenhar os fluxos necessários para agregar valor ao usuário final (COUGHLAN et al., 2002), formando estruturas de extensões diferentes, ou seja, estruturas com diferentes tipos e níveis de intermediários.



Considerando Ag = agente, At = atacadista, C = consumidor, F = fabricante e V = varejista; formam-se até cinco possíveis estruturas de canal (quadro 2.2).

**QUADRO 2.2 – Alternativas para estrutura de canal de distribuição**

| <b>Estrutura do Canal</b> | <b>Quantidade de Níveis</b> |
|---------------------------|-----------------------------|
| F → C                     | dois níveis                 |
| F → V → C                 | três níveis                 |
| F → At → V → C            | quatro níveis               |
| F → Ag → At → V → C       | cinco níveis                |

Fonte: Elaborado pela autora

Os fabricantes são produtores, que consistem em empresas envolvidas na extração, cultivo ou criação de produtos. Os produtores dão origem ao produto ou serviço que é comercializado no canal e sua função é atender as necessidades do mercado. A quantidade de empresas de produção e fabricação é muito grande, assim como a variedade de porte e atividades entre elas, variando desde empresas voltadas para agricultura até grandes corporações multinacionais com milhares de empregados. Portanto, alguns exemplos de produtores são: agricultura, silvicultura, pesca, mineração, construção, indústria e alguns setores de serviços.

Os intermediários são empresas independentes que dão suporte aos fabricantes e usuários finais, e são responsáveis pela disponibilidade dos produtos ao mercado consumidor. Eles podem assumir três funções diferentes: atacadista, varejista ou especializado. Segundo ROSENBLOOM (2002), os atacadistas consistem em empresas engajadas na venda de bens para revenda ou uso industrial, e podem ser classificados em três grandes tipos: a) atacadistas tradicionais; b) agentes, corretores, *dealers* e representantes comissionados; c) filiais e escritórios de vendas de fabricantes. Dependendo do tipo, os atacadistas podem desempenhar todas ou algumas das seguintes atividades de distribuição para os fabricantes:

- fornecer cobertura de mercado;
- fazer contatos de vendas;
- manter estoques;

- processar pedidos;
- reunir informações de mercado;
- oferecer suporte ao cliente.

Os atacadistas tradicionais são empresas que se dedicam a comprar, assumir a propriedade, armazenar e manusear produtos em grandes quantidades, para em seguida revendê-los em quantidades menores aos varejistas, empresas industriais ou comerciais, instituições e outros atacadistas. Os agentes, corretores e representantes comissionados não assumem a propriedade do produto, porém estão envolvidos nas funções de compra e venda dos produtos em nome de seus clientes. Filiais e escritórios de vendas dos fabricantes pertencem aos fabricantes, mas geralmente, estão fisicamente separados das fábricas. Alguns têm função de armazenar produtos, outros são meros escritórios de vendas responsáveis pelo processamento de pedidos e reunião de informações de mercado.

Os varejistas são empresas responsáveis pela venda de produtos para consumo pessoal ou doméstico e pela prestação de serviços ligados à venda de bens. Os varejistas envolvem empresas muito variadas em tamanho e atividade, incluindo tanto o varejo de pequenas lojas quanto gigantescas redes de hipermercados. Existe uma ampla variedade de classificações dos tipos de varejistas, porém segundo ROSENBLOOM (2002), a abordagem mais abrangente e difundida é utilizada pelo *Census of Retail Trade*, onde todos os negócios de varejos estão agrupados em oito grandes grupos, a saber:

- Materiais de construção, ferramentas, suprimentos para jardinagem e *trailers*;
- Mercadorias gerais: loja de departamentos, hipermercados, lojas de descontos, etc;
- Lojas de alimentos: mercearia, laticínios, padarias, carne e peixe, etc;
- Revendedoras de automóveis e postos de gasolina: revendedoras de automóveis novos e usados, motos, barcos, pneus, baterias e acessórios, postos de combustível;
- Vestuário e acessórios: roupas, calçados, acessórios;

- Móveis, acessórios domésticos e equipamentos: móveis, revestimentos de pisos, tecidos, cortinas, tapetes, eletrodomésticos, etc;
- Alimentação: restaurantes, lanchonetes, bares, sorveterias, bufês, etc;
- Varejos diversos: drogarias, bazares, material esportivo, livrarias, papelarias, joalherias, brinquedos, lojas de departamentos com pedidos pelo correio, máquinas automáticas, entrega de comida em domicílio, floriculturas, bancas de jornal, ópticas, etc...

De acordo com CHARLES Y. LAZARUS citado em ROSENBLOOM (2002), o papel do varejista no canal de distribuição, independentemente de seu tipo e porte, é interpretar as demandas de seus clientes e encontrar e estocar os bens que esses clientes quiserem, quando eles quiserem, e da forma que eles quiserem. Some-se ainda a isso ter a variedade certa na hora em que os clientes estão prontos para comprar. Sendo assim, pode-se especificar as seguintes atividades a cargo dos varejistas, sendo que dependendo do tipo, estas tarefas podem ou não ser executadas: oferta de mão-de-obra e instalações físicas próximas ao mercado consumidor final; realização de venda pessoal, publicidade e divulgação de mostruário; interpretação da demanda do consumidor final e repasse dessa informação para a cadeia como um todo; adequação do tamanho de lote e *mix* tanto para o fabricante quanto para o consumidor; armazenagem dos produtos, reduzindo o nível de estoque do fabricante e disponibilizando o produto mais próximo ao consumidor.

Já os agentes facilitadores, dedicam-se a dar suporte a tarefas de distribuição que não sejam a compra, venda e transferência de direitos. Os principais tipos de agentes são: agentes de transporte; agentes de armazenagem; agentes de processamento de pedidos; agências de publicidade; agentes financeiros; companhias de seguros; e, empresas de pesquisa de marketing.

Uma vez que os membros do canal estejam definidos, é importante que a interação entre eles seja coordenada de forma estruturada. Neste trabalho, o objeto de estudo limita-se aos seguintes membros do canal de distribuição da cadeia automotiva: fabricante ou montadora; intermediários varejistas, formados pelas concessionárias de automóveis; e, usuários finais. Os agentes facilitadores (transportadoras, agentes

logísticos, etc) não fazem parte do escopo deste trabalho. A gestão do canal de distribuição requer uma visão das relações de poder, dependência e conflitos entre seus membros, pois estes aspectos influenciam as diferentes formas de organização e lideranças existentes.

### **2.2.1 As Relações de Poder, Dependência e Conflito**

ROSENBLOOM (2002) afirma que quando os membros do canal interagem entre si, um sistema social organizacional passa a existir. Um sistema social pode ser definido como qualquer processo de interação no nível sócio-cultural, entre dois ou mais atores e sendo assim, dimensões comportamentais fundamentais estão presentes, tais como: poder, dependência e conflito. Em se tratando de gestão dos canais de distribuição, estes fatores comportamentais exercem alto nível de influência em algumas importantes tarefas, como: a coordenação e cooperação intra e interorganizacional.

De acordo com STERN & EL-ANSARY (1992), a principal forma de obter coordenação e cooperação entre os membros do canal é associada ao uso do poder. O poder pode ser definido como habilidade de um membro do canal (A) em fazer com que outro (B) faça alguma coisa que de outro modo ele não faria, ou seja, é o potencial para influenciar as decisões e ações do outro. O poder é obtido pela posse e/ou controle de recursos (ativos, atributos e condições de relacionamento) que são valorizados pela outra parte.

Na distribuição, as relações de poder podem ser aplicadas na implementação de promoções, no estabelecimento de tarefas de suporte ao canal, na escolha de parceiros, no treinamento, na implementação de programas de vendas conjuntos, no desenvolvimento de sistema de informação sobre clientes, na coordenação de programas de suporte ao pós-vendas, e através de programas de premiação e recompensas. De acordo com COUGHLAN et al. (2002), o poder é uma ferramenta, que pode impulsionar um canal a operar de maneira coordenada.

FRENCH e RAVEN, citados em COUGHLAN et al. (2002), classificam o poder de acordo com cinco possíveis fontes: recompensa, coerção, especialista, referência/identificação e legitimidade. Tal classificação é apresentada a seguir:

### **Poder de Recompensa**

O poder de recompensa é a capacidade de um membro do canal de recompensar outro se o último submeter-se à influência do primeiro. Esta fonte de poder está baseada na crença que A possui recursos que B valoriza e que podem ser obtidos quando B atende às solicitações de A. Alguns tipos de recompensa utilizadas nos canais de distribuição são: garantia de margens maiores, garantia de territórios de atuação exclusivos, políticas de descontos baseadas em volume de compras, etc.

### **Poder Coercitivo**

O poder de coerção está baseado na expectativa de B em sofrer alguma punição caso haja em desacordo às influências de A. A coerção envolve qualquer sanção ou punição praticada por uma empresa e pode ser vista como contrária ao poder de recompensa. A coerção também é sinônima do potencial de ameaçar outra organização e sendo assim, a ameaça e uso de atitudes negativas possuem um aspecto negativo, que em longo prazo, podem se mostrar pouco efetivas. Algumas empresas vêem a coerção como um ataque a suas empresas, uma agressão e com isto, passam a agir no contra-ataque ou defesa. Alguns exemplos desta fonte são: reduções de margens, retirada de recompensas previamente concedidas (p.ex., um direito territorial exclusivo), desaceleração de remessas.

De acordo com STERN & EL-ANSARY (1992), aparentemente o uso do poder de recompensa produz resultados muito melhores do que o poder coercitivo devido ao fato de que receber uma recompensa é muito mais motivador e agradável do que punição. Entretanto, tanto uma forma de poder quanto outra são suspeitas para construção de relacionamentos estáveis e duradouros: de um lado, retirar uma recompensa é um ato coercitivo; de outro lado, recompensas estão sujeitas a diminuir e para mantê-las atrativas é necessário aumentá-las. Os dois poderes requerem um monitoramento das ações do membro B pelo A, no sentido de avaliar continuamente seu comportamento.

### **Poder de Especialista**

O poder de especialista está baseado na percepção de B de que A possui um conhecimento ou *know-how* especial, ou seja, A assume papel de perito em algumas

atividades que não são dominadas por B. Por exemplo, na distribuição de comidas e de bebidas, de peças de automóveis, de remédios, dentre outros, o fabricante auxilia e ajuda atacadistas e varejistas nas ações de promoção de vendas, no treinamento de funcionários, em informações sobre layout da loja, etc.

Entretanto, a durabilidade do poder de especialista pode ser efêmero, pois uma vez que o conhecimento seja transferido, o poder original do especialista torna-se reduzido. A empresa que deseja reter o poder de especialista e aplicá-lo ao longo do tempo tem três opções: dosar a transferência de conhecimento em pequenas porções, a fim de reter informações para que o outro membro do canal permaneça dependente; investir continuamente em aprendizagem e, deste modo, sempre ter informações novas e importantes para oferecer; transmitir apenas informações personalizadas, ou seja, informações personalizadas a um tipo de produto que não permita a transferência para outros produtos ou serviços.

Além disso, algumas dificuldades estão presentes na utilização de poder de especialista. São elas:

- Para ser capaz de exercer poder de especialidade, A tem que inspirar confiança porque caso contrário, B pode percebê-lo como manipulador.
- O membro A costuma ter *status* muito alto, o que dificulta a identificação com eles e a conseqüente formação de confiança necessária.
- Alguns membros B podem ser empresários independentes e empreendedores que não gostam que lhes seja dito o que fazer, pois acreditam que são eles que possuem conhecimento especial (COUGHLAN et al., 2002).

### **Poder de Referência / Identificação**

Este tipo de poder surge quando B vê A como um padrão de referência e, portanto, deseja identificar-se publicamente com A, ou então, quando B percebe que suas metas são altamente correlacionadas com as metas de A. A existência de poder referente nos canais de distribuição é freqüente e pode ser observada quando atacadistas ou varejistas se vangloriam de ter ou representar certas marcas; ou quando produtores se

vangloriam de ter suas marcas disponíveis em determinados pontos de venda. O poder de referência está relacionado ao prestígio, ao *status* e à imagem, porém este tipo de fonte também é altamente dependente da confiança de B em A. Se B for atacadista ou varejista e A for um produtor, a confiança de B em A pode aumentar:

- quanto melhor a reputação de A em negociações com B's.
- quanto mais A oferecer suporte a B.
- quanto maior for a correlação entre as metas de B e A.
- quanto maior a similaridade de culturas organizacionais entre A e B.
- quanto mais antiga for a relação entre os membros.
- Quanto maior o nível de comunicação na relação.
- Quanto maior o balanceamento do poder (STERN & EL-ANSARY, 1992).

### **Poder de legitimidade**

Essa fonte de poder deriva de normas internalizadas em B, que determinam que A tenha um direito legítimo de influenciar B, e que existe a obrigação de aceitar essa influência. Internamente à empresa, as posições hierárquicas exercem este tipo de poder, pois o subordinado reconhece que seu superior tem o legítimo direito de dar ordens que devem ser obedecidas. No canal de distribuição, este tipo de poder não é bem aceito, pois as empresas são órgãos independentes e não há qualquer relação superior-subordinado entre elas. Somente em canais ligados contratualmente, existe algo que se assemelha a uma estrutura organizacional baseado no poder legítimo, estabelecidos nos direitos e deveres das cláusulas contratuais.

As bases de poder foram apresentadas separadamente por motivos didáticos, entretanto, na realidade, elas são usadas de forma combinada e somente desta forma, causam alguns efeitos importantes. Segundo STERN & EL-ANSARY, o poder de legitimidade pode aumentar o poder de especialidade e vice-versa, o poder de referência pode aumentar com uso de certas recompensas, e a coerção pode ser necessária para reforçar a legitimidade. Por outro lado, algumas bases de poder devem

ser utilizadas separadamente, pois uma elimina o efeito da outra, gerando conflitos (p.ex., o uso de coerção pode destruir qualquer tipo de referência).

O poder ainda pode ser entendido em termos de dependência entre os membros do canal. Quanto maior a dependência de B em relação à A, maior o poder de A sobre B. Isto quer dizer que quando a dependência entre os membros do canal não é igual, aqueles que são mais dependentes possuem menor poder em relação aos outros. A dependência representa a utilidade fornecida (valor, benefícios, satisfação) multiplicada pela escassez de alternativas, ou seja, B depende mais de A quanto maior for a utilidade que B consegue de A e, quanto menor forem as alternativas para essa utilidade que B pode encontrar.

Entretanto, é claro que a dependência nunca acontece completamente em uma única direção. Assim como B depende de A para fornecer utilidade, A também depende de B para ter um tipo diferente de utilidade. Portanto, A e B são interdependentes (ROSENBLOOM, 2002). Essa interdependência existe porque como os membros do canal são especializados em certas funções, somente juntos podem atingir o consumidor final. Por exemplo, fabricantes especializam-se em produção e na promoção nacional enquanto que varejistas, especializam-se na distribuição, entrega e promoção em nível local.

A dependência entre os membros do canal pode ser mútua em níveis altos ou baixos, ou desequilibrada. A alta dependência mútua é sinônima de alto poder mútuo e essa situação dá aos membros do canal a capacidade de criar níveis altos de valor agregado. Por outro lado, nos casos de dependência mútua baixa, nenhum dos lados tem muita necessidade do outro e sendo assim, seu relacionamento está baseado em relações econômicas. Na dependência desequilibrada, um membro é muito mais dependente do que o outro e este tipo de relacionamento, além de ser menos confiante e compromissado, é muito conflituoso.

STERN & EL-ANSARY (1992) dizem que os conflitos nos canais distribuição podem ser vistos como frequência e intensidade dos desentendimentos entre os membros do canal. Já para COUGHLAN et al. (2002), o conflito de canal surge quando o comportamento de um membro se opõe ao de outro, ou seja, quando o membro de um canal vê seu parceiro como adversário ou oponente. O conflito latente existe em um nível tão baixo que os membros do canal não o sentem por completamente



e é resultado do choque de interesses entre os objetivos individuais de cada empresa envolvida no canal de distribuição. O conflito percebido acontece quando um membro do canal sente que há algum tipo de oposição: oposição de pontos de vista, de percepções, de sentimentos, de interesses ou de intenções. O conflito percebido não envolve emoção, pois trata-se de um situação de disputa. Quando há emoções envolvidas como tensão, ansiedade, raiva, frustração ou hostilidade, o canal está vivenciando o conflito sentido ou conflito afetivo e as disputas passam a ser interpessoais. O estágio posterior ao conflito sentido é chamado de conflito manifesto, que ocorre quando existe um bloqueio mútuo para iniciativa e retirada total de apoio.

Segundo ROSENBLOOM (2002), as principais fontes de conflito nos canais de distribuição são: incongruências de papéis, escassez de recursos, diferenças de percepções, diferenças de expectativas, discordância no domínio da decisão, incompatibilidade de metas e dificuldades de comunicação. As incongruências de papéis acontecem quando um dos membros do canal age em desacordo com as prescrições que definem como deveria ser seu comportamento. O conflito gerado pela escassez de recursos origina-se de uma discordância entre membros do canal sobre a alocação de alguns valiosos recursos necessários para atingir suas respectivas metas. A percepção refere-se ao modo como um indivíduo seleciona e interpreta estímulos ambientais, porém a maneira como tais estímulos são percebidos, é freqüentemente muito diferente da realidade objetiva. As diferenças nas expectativas podem gerar conflitos uma vez que essas expectativas são previsões relativas aos comportamentos futuros de outros membros do canal, podendo gerar ações que naturalmente não aconteceriam. A discordância no domínio da decisão surge porque explícita ou implicitamente, os membros dos canais acreditam que possuem uma área de decisão que é exclusivamente sua. Como cada membro do canal possui suas próprias metas, quando elas são incompatíveis, pode surgir um conflito. Já a falta de comunicação ou desarranjo na troca de informações pode gerar uma relação conflitante devido ausência de dados.

A grande questão que cerca os conflitos é sua relação com a eficiência do canal. De um modo geral, os conflitos possuem uma relação linear negativa em relação à eficiência do canal. Isto quer dizer que quando aumenta o nível de conflito, a eficiência tende a diminuir. Este efeito ocorre nos casos em que o conflito é negativo,

ou seja, quando o conflito produz efeitos negativos entre os membros do canal. Por outro lado, quando o conflito é positivo, impulsionando o canal, observa-se uma relação proporcional de aumento de eficiência com aumento de conflito.

Os aspectos comportamentais apresentados neste item, como o exercício do poder, as relações de dependência e os conflitos, são oriundos das interações entre os membros do canal e são eles que geram as diferentes formas de organização dos canais. No próximo item, algumas configurações dos canais de distribuição serão apresentadas com intuito de demonstrar as possíveis classificações para os diferentes tipos de interação entre os diferentes membros.

### **2.2.2 Tipos de Organização**

A questão principal no que diz respeito às formas de organização dos canais de distribuição está centrada na resposta à seguinte pergunta “*make or buy ?*”, ou seja, possuir o canal ou relacionar-se com empresas independentes? Em outras palavras, em que condições, deve-se adotar a estratégia de integrar-se verticalmente (possuir o canal através do crescimento interno ou aquisição), ou em que condições, deve-se “comprar” serviços de terceiros?

ANDERSON & WEITZ, citados em STERN & EL-ANSARY (1992,) sugerem que a integração vertical é a estratégia mais adequada quando:

1. Há poucas empresas que podem executar atividades específicas de forma satisfatória.
2. O custo de mudança é alto e o tempo necessário é longo para mudar os parceiros do canal.
3. Os procedimentos, termos e produtos de uma empresa são únicos, e seria necessário muito treinamento para capacitar um novo parceiro.
4. A decisão de compra é complexa.
5. Há necessidade de um alto nível de coordenação para um bom desempenho das atividades de marketing.
6. Compradores tornam-se leais aos vendedores, e não às empresas.
7. Economias de escala estão presentes no desempenho dos fluxos de marketing.

8. O ambiente é altamente incerto.
9. É extremamente difícil monitorar o desempenho dos parceiros.
10. As transações envolvem altos volumes e são frequentes.

ANDERSON & COUGHLAN (1987) consideram que a integração vertical também deve acontecer em três possíveis situações: quando um produto está no início do seu ciclo de vida, quando o nível de serviço desejado pelo comprador é alto, e quando o produto faz parte da estratégia central da empresa.

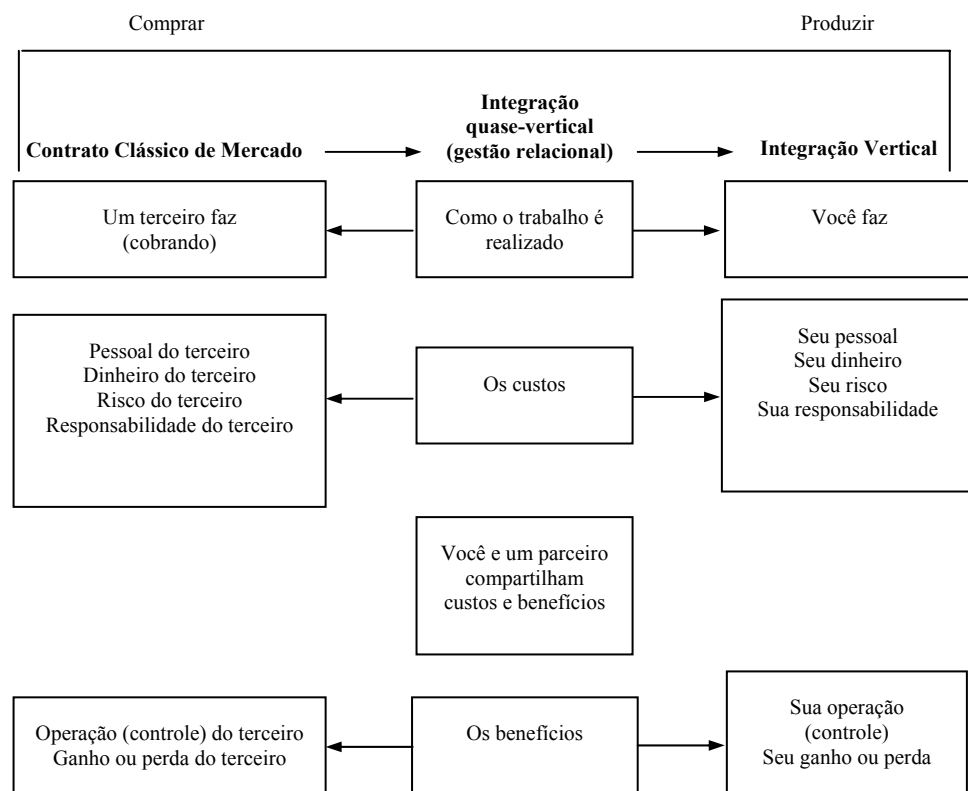
Muitos destes argumentos compõem uma teoria desenvolvida por Oliver E. Williamson chamada Teoria dos Custos de Transação (Transaction Cost Analysis – TCA), que faz uma análise dos custos envolvidos quando as empresas fazem negócios umas com as outras. Segundo KUPFER & HASENCLEVER (2002), os custos de transação são custos que os agentes enfrentam toda vez que recorrem ao mercado, ou seja, são os custos de negociar, redigir e garantir o cumprimento de um contrato. Já de acordo com KENNET ARROW, citado por SILVA (1999), os custos de transação podem ser definidos como *“the costs of running the economic system.”*

A transação ocorre, segundo WILLIAMSON (1981), quando um produto ou serviço é transferido através de uma interface tecnologicamente separada. Sendo assim, a economia dos custos de transação (ECT) depende da existência de duas ou mais empresas autônomas e da decisão entre *“make or buy”*. Visto desta forma, a ECT é resultado do *“trade-off”* entre dois tipos de custos, de escala e de transação, avaliando quando é mais vantajoso constituir uma só grande empresa hierarquizada e centralizada, ou quando é melhor recorrer ao mercado e assumir custos de transação.

De acordo com COUGHLAN et al. (2002), a escolha da Integração Vertical não é uma questão binária, pois existem vários graus de integração que formam um *“continuum”*, ancorado pelos extremos da contratação de Marketing Clássico ou contratação no mercado (Mercado *“Spot”*) e pela Integração Vertical. Na figura 2.5 este *continuum* está ilustrado, enquanto que no quadro 2.3, os graus de integração vertical em algumas funções dos canais de distribuição estão exemplificados.

No que diz respeito a organização dos canais de distribuição, a teoria de WILLIAMSON (1981) pode ser aplicada para avaliar as diferentes estruturas de governança. Na literatura sobre canais de distribuição, os sistemas verticais de marketing (*Vertical Marketing Systems – VMS*) compõem estruturas de governança e

são definidos como: uma rede de empresas projetada para alcançar economias tecnológicas, gerenciais e promocionais através da integração, coordenação e sincronização dos fluxos de marketing desde a produção até o consumidor final ( McCAMMON citado em STERN & EL-ANSARY, 1992). Os sistemas verticais de marketing possuem pelo menos um membro com visão estratégica e com poder suficiente para coordenar os outros membros, estabelecendo a organização do canal.



Fonte: COUGHLAN et al. (2002, pág. 144)

### FIGURA 2.5 – O *continuum* de graus de integração vertical

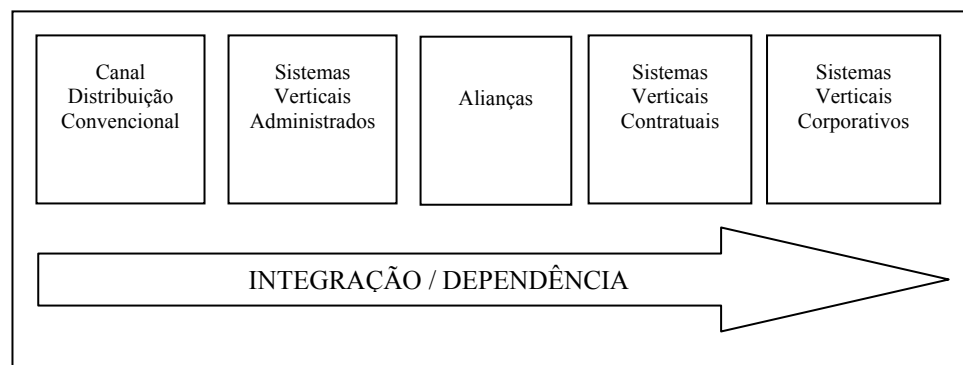
Segundo STERN & EL-ANSARY (1992) os canais de distribuição podem ser organizados em: Canais de Distribuição Convencionais e Sistemas de Marketing Verticais (*Vertical Marketing System – VMS*). São três os tipos de *VMS* : Sistemas Verticais Administrados de Marketing, Alianças, Sistemas Verticais Contratuais de Marketing e Sistemas Verticais Corporativos de Marketing.

**QUADRO 2.3 – Exemplos de instituições que desempenham algumas funções de canal.**

| FUNÇÃO                      | CONTRATAÇÃO CLÁSSICA DE MERCADO | INTEGRAÇÃO QUASE-VERTICAL                 | INTEGRAÇÃO VERTICAL                         |
|-----------------------------|---------------------------------|-------------------------------------------|---------------------------------------------|
| 1. Vender (somente)         | Representantes do produtor      | Agência de vendas “cativa” ou “exclusiva” | Força de venda do produtor (vendas diretas) |
| 2. Distribuição atacadistas | Atacadista independente         | <i>Joint-venture</i> para distribuição    | Subdivisão de distribuição do produtor      |
| 3. Distribuição Varejista   | Independente (terceiro)         | Loja de franquia                          | Loja de empresa                             |

Fonte: COUGHLAN et al. (2002, pág. 145)

Os tipos de organização citados neste trabalho refletem os diferentes graus de integração, desde uma organização menos integrada até formas organizacionais muito integradas. A figura 2.6 abaixo demonstra os níveis de integração e em seguida, todos os sistemas verticais citados na literatura (STERN & EL-ANSARY, 1992; COUGHLAN et al., 2002) são apresentados.



Fonte: Elaborado pela Autora

**FIGURA 2.6 – Níveis de Integração dos Tipos de Organização dos Canais de Distribuição**

- **Canais Convencionais**

Um Canal de Distribuição Convencional reúne empresas independentes preocupadas com sua própria saúde financeira em detrimento ao desempenho do canal como um todo. A coordenação entre os membros ocorre através do uso do poder de barganha, negociações, preço e poder de mercado e por consequência, os níveis de lealdade e confiança são muito baixos. Sob o ponto de vista de gestão

interorganizacional, os canais convencionais não possuem objetivos ou meta comuns, somente um membro exerce autoridade e não há qualquer divisão formal de tarefas.

- **Sistemas Verticais**

Os Sistemas Verticais surgiram em resposta às ineficiências dos Canais Convencionais e os diferentes tipos de sistemas são determinados em função de três variáveis: (1) frequência da interação entre os membros do canal, (2) grau de incerteza em relação a cada um dos membros e em relação ao canal como um todo e (3) extensão com que os membros do canal incorrem com custos de transação para fazer negócios uns com outros. O nível de integração aumenta quanto maior a frequência das interações, quanto maior a incerteza do ambiente, e quanto maior a necessidade de investimentos específicos para realização da transação. Segundo BOWERSOX & COOPER (1992), para que o canal funcione como *VMS*, um dos membros precisa tornar-se líder. Geralmente, o líder é o maior em termos de tamanho e tem o maior poder relativo sobre os outros membros. As funções principais do líder do canal são diminuir o nível de conflito, mantendo a estabilidade e, planejar e implementar mudanças.

- **Sistemas Verticais Administrados**

Os Sistemas Administrados são aqueles nos quais os fluxos de marketing são coordenados através do uso de programas desenvolvidos por um membro do canal e com uso de poder de especialidade e poder de recompensa. Neste tipo de organização, os membros do canal possuem objetivos individuais porém há um mecanismo de colaboração através do qual estabelecem-se objetivos comuns. Os sistemas administrados podem ser totalmente administrados ou parcialmente administrados. Nos sistemas totalmente administrados, todos os fluxos de marketing estão programados e, portanto, estão sob a administração de um membro; enquanto que nos sistemas parcialmente administrados, somente alguns fluxos de marketing estão sob gestão integrada. A integração dos fluxos de marketing requer uso de tecnologia de informação e este tipo de investimento pelos membros do canal acena um bom nível de comprometimento entre eles.

- **Alianças**

As Alianças surgem quando duas ou mais empresas concordam em desenvolver relacionamentos de trabalho próximos, sem a existência de contratos. Em arranjos de parcerias, todos os membros são leais e sentem o comprometimento dos outros, entretanto, podem não ser suficientes para facilitar o processo de agregação de valor no canal devido a alguns interesses individuais. Já nas alianças estratégicas, as empresas modificam sua forma de fazer negócios, esperando resultados mútuos e mais sincronizados com seus parceiros.

- **Sistemas Verticais Corporativos**

Como não há nenhuma empresa que possa estar totalmente integrada a jusante, os sistemas corporativos são o extremo da integração vertical. Em termos práticos, um sistema corporativo é definido como um arranjo onde um único membro possui e opera mais de um nível no canal de distribuição (BOWERSOX & COOPER, 1992). BUZZEL, citado em STERN & EL-ANSARY (1992), cita algumas precauções para empresas que adotam a estratégia de sistemas corporativos, a saber:

1. Atenção aos altos investimentos: a decisão de integrar-se verticalmente envolve investimento em um outro negócio e deve-se fazer uma análise criteriosa dos retornos financeiros destes investimentos.
2. Considerar alternativas à integração: alguns contratos de longo prazo e algumas parcerias com fornecedores ou distribuidores podem trazer benefícios comparados ao da integração vertical
3. Analisar cuidadosamente os requisitos de escala.

Se os membros do canal conseguirem usar seu poder de forma eficiente, pode-se obter níveis de desempenho tão altos quanto canais integrados. Sendo assim, os sistemas corporativos apresentam-se como a forma de organização menos adequada pois outras formas podem resultar em níveis de desempenho iguais ou maiores.

- **Sistemas Verticais Contratuais**

A função principal dos contratos nos Sistemas Contratuais é o estabelecimento dos direitos e obrigações de cada membro do canal. Neste tipo de

sistema, observa-se o uso do poder legítimo para o controle do canal, a divisão das tarefas e estabelecimento formal dos fluxos de marketing. Os poderes de decisão e autoridade permanecem com os membros individuais, porém todos devem respeitar as regras do contrato e cumprir com elas para a implementação de um sistema integrado e orientado. Os principais tipos de sistemas contratuais são: franquias, distribuidores exclusivos e *joint ventures*. De acordo com BOWERSOX & COOPER (1992), os exemplos mais comuns de sistemas contratuais estão na indústria automobilística e nas redes de *fast-food*.

O item 2.3 a seguir retoma a discussão sobre sistemas verticais contratuais, dedicando-se à apresentação mais detalhada sobre os sistemas de franquias, já que o objeto de estudo deste trabalho, as concessionárias de automóveis, faz parte deste tipo de organização de canal.

Em todos os tipos de organização citados anteriormente, existe um membro que exerce liderança no canal. Essa liderança é resultado da existência de relações de poder entre os membros do canal. Todos possuem algum poder, entretanto, aqueles que possuem maior poder relativo, exercem a liderança do canal. No próximo item, serão apresentadas e discutidas algumas formas de liderança e controle presentes nos canais de distribuição.

### **2.2.3 Liderança e Controle**

O principal aspecto da gestão dos canais de distribuição é a existência de um membro que possua visão interorganizacional dos problemas e oportunidades do canal, e com poder relativo suficiente para o exercício da liderança. A liderança no canal pode ser vista como uso do poder para afetar intencionalmente o comportamento dos outros membros com objetivo de melhorar o desempenho do canal como um todo. A gestão do desempenho requer controle de todos os membros e, portanto, o controle do canal pode resultar da liderança no canal de distribuição.

Algumas variáveis afetam o controle e os membros capazes de assumir o papel de líderes nos canais. Sendo assim, o potencial de liderança pode acontecer para fabricantes, atacadistas, varejistas ou agentes facilitadores de acordo com a possibilidade de exercerem poder relativo sobre outros membros.



- **A liderança do Canal pelos Fabricantes**

Segundo STERN & EL-ANSARY (1992), grande fabricantes são líderes potenciais porque, devido ao seu tamanho e domínio que exercem sobre o mercado, podem fazer uso dos poderes de recompensa e de coerção. Mesmo pequenos fabricantes, que produzem um bom produto, possuem recursos potenciais para assumirem a liderança do canal com uso de poder de especialidade, referência ou legitimidade. Portanto, sendo grandes ou pequenos, fabricantes que possuem o controle da produção de um produto desejado por muitos consumidores, têm grandes chances de exercerem a liderança sobre os outros membros do canal.

O poder de legitimidade é um dos mais fortes argumentos para os fabricantes assumirem a liderança. Isto porque são os fabricantes quem criam e produzem os produtos, além de serem os responsáveis pela rede em que o produto é transformado até atingir os consumidores finais. Outra justificativa para o poder dos fabricantes está no poder de mercado de sua marca, que é conseqüência dos gastos com grandes campanhas publicitárias.

A forma mais comum dos fabricantes dominarem o canal é pelo desenvolvimento de relações de lealdade e fidelidade a seus produtos e sua marca. Os fabricantes também podem fazer uso de métodos ou políticas coercitivas, como recusar a venda para certos intermediários que não sigam suas regras. Outras formas de domínio podem ser a integração vertical ou acordos contratuais.

- **A liderança do Canal pelos Atacadistas**

Historicamente, os atacadistas tornaram-se líderes de canais de distribuição em indústrias onde compradores e produtores eram pequenos, numerosos e distribuídos geograficamente e onde os produtores possuíam pouco poder de especialidade e precária saúde financeira. Ocorre que, devido a maior competitividade dos tempos atuais, esta situação não existe mais e a liderança pelos atacadistas está restrita a algumas situações particulares.

O poder dos atacadistas pode aumentar com a maturidade dos produtos, ou seja, produtores que vendem produtos que estão em estágios mais avançados no seu ciclo de vida, possuem menor poder relativo e nesta situação, há chances de domínio pelos atacadistas. Outra situação na qual os atacadistas podem assumir algum poder são

em canais organizados por contratos, ou seja, em sistemas verticais contratuais como os sistemas de franquias.

Os atacadistas também têm potencial de liderança quando desenvolvem marcas próprias. A promoção de marcas próprias pelos atacadistas parece ser uma boa estratégia de liderança em produtos com baixa diferenciação e alta demanda. Entretanto, como o produto é pouco diferenciado, o potencial de domínio restringe-se ao apelo de baixos preços.

O mais importante é que devido a sua posição no canal de distribuição, o poder dos atacadistas está no desempenho com que assumem o papel de integrar o canal com um todo. Os atacadistas devem manter e desenvolver este papel porque de uma maneira geral, suas vantagens competitivas estão restritas a ele.

- **A liderança do Canal pelos Varejistas**

De acordo com STERN & EL-ANSARY (1992), alguns varejistas tornaram-se “multiníveis”, ou seja, integraram funções dos atacadistas e alguns, a função produção. Este tipo de varejista, além de possuir poder de especialidade, possui também o poder coercitivo. e portanto exerce controle sobre o canal com um todo.

Algumas fontes de poder aos varejistas são: maior proximidade ao mercado consumidor, o que favorece o acesso aos desejos dos clientes, gerando poder de especialidade; acesso direto ao mercado consumidor final sem necessidade de intermediários; tamanho do mercado consumidor, sendo que quanto maior o mercado, maior o potencial de liderança; fontes alternativas de suprimento, o que ameaça os atacadistas ou fabricantes, tornado-os dependentes. Outro fator gerador de controle pode ser o uso de marcas próprias em produtos que possuem níveis altos de demanda.

Na ausência de fabricantes que desenvolvam suas marcas e produtos, o poder e controle dos canais é naturalmente cedido aos grandes varejistas. Entretanto, alguns varejistas não possuem as aptidões necessárias para a coordenação do canal de distribuição, e quando isto ocorre, a organização do canal torna-se extremamente complicada e o canal como um todo perde sua competitividade.

- **A liderança do Canal pelos Agentes Facilitadores**

Em geral, os agentes facilitadores são elementos neutros na gestão do canal de distribuição. Além disso, muitos, como por exemplo, os operadores logísticos, possuem uma visão completa do canal, seus pontos fortes e fracos, devido aos diferentes acessos e operações que são realizadas. Sendo assim, com uso combinado de poder de especialidade, poder de recompensa e poder de informação, os agentes facilitadores podem assumir importante papel na coordenação e liderança do canal de distribuição. Entretanto, seu poder está restrito à influência sobre a posse do fluxo físico dos produtos, pois sua função está restrita a este tipo de atividade.

A apresentação separada das diferentes formas de liderar o canal facilita o entendimento de cada uma das situações, porém na realidade, não existe uma regra para um ou outro membro liderar o canal de distribuição. A liderança do canal é dependente das relações de poder entre seus membros e o escopo do poder varia de sistema para sistema, e cada organização de canal deve ser analisada para identificar seu líder.

Além disso, devido ao aumento de competitividade entre as cadeias de suprimentos, surge a necessidade de liderança em parcerias, ou seja, os membros do canal devem unir-se para uma efetiva coordenação. Sendo assim, os níveis de poder e dependência entre os membros tendem a se igualar e o controle do canal passa a ser a estratégia do grupo.

Dentre os diversos tipos de organização de canal, o próximo item aborda o sistema contratual de franquias, característico das concessionárias de automóveis. As franquias compõem estruturas de canal com particularidades que afetam as relações existentes entre os membros envolvidos.

### **2.3 Os Sistemas Verticais Contratuais: Franquias**

As franquias ou *franchising*, conforme a literatura em língua inglesa, é o tipo mais comum e mais recorrente de sistemas verticais contratuais. STERN & EL-ANSARY (1992) afirmam que os sistemas de franquias formam a principal estrutura de distribuição dos Estados Unidos, representando 33% das vendas do varejo. Este sistema se transformou em um fenômeno global e bem estabelecido (COUGHLAN et al., 2002).

Conforme KLEIN (1995), o *franchising* é apenas uma das formas que as empresas produtoras podem escolher para distribuir seus produtos e/ou serviços. COUGHLAN et al. (2002) definem franquia como uma estrutura de canal de marketing, que tem como objetivo convencer clientes de que eles estão comprando de um produtor verticalmente integrado, quando, na realidade, eles podem estar comprando de uma empresa de propriedade separada. Dessa forma, os sistemas de franquia disfarçam-se como subsidiárias de uma empresa.

Nestes sistemas, existem dois tipos de agentes: o elemento central chamado de franqueador; e muitos indivíduos (franqueados) que são donos e operam lojas locais utilizando a marca do franqueador e seus métodos de negócios (LUTZ, 1995). Os franqueados são empresas separadas, e possuem seus próprios balanços e demonstrativos de renda. Eles investem seu próprio capital no negócio, assumindo riscos de perda ou ganho. O sistema de *franchising*, portanto, envolve empresas independentes, que unem forças para desempenhar fluxos de marketing para benefício mútuo (COUGHLAN et al., 2002).

Segundo o *Federal Trade Commission Franchising Rule* citado por KLEIN (1995), os sistemas de franquias são marcados pelos seguintes fatores: distribuição de produtos e serviços associados à marca do franqueador; franqueador possui relativo controle sobre a franquia ou presta assistência significativa a suas operações; pagamento de pelo menos \$500 pelos franqueados ao franqueador, antes do vencimento dos primeiros seis meses de contrato. O primeiro fator ocorre em todos os sistemas de franquias, porém o terceiro ocorre somente nas franquias que pagam royalties, excluindo, portanto, os sistemas nos quais o produtor ou detentor da marca apura lucros da venda do produto ao franqueado.

As franquias que envolvem pagamento de royalties e taxas são chamadas de *Business Format Franchising*. Neste modelo, o franqueador transfere para o franqueado, além do direito à utilização da marca, todo o modelo de negócio empregado, junto a uma assistência técnica regular (SILVA, 1999).

O *Franchising* de Marca ou Produto não reconhece o pagamento de taxas e as unidades franqueadas são utilizadas como canais de distribuição, em que, embora o franqueador ceda o direito de uso da marca, ele apenas se compromete com os fornecimento de produtos e/ou serviços, que obrigatoriamente devem ser comprados

pelos franqueados, para posterior venda ao consumidor final. Sendo assim, os produtores (franqueadores) ganham dinheiro com as margens que obtêm vendendo a seus representantes. Estes representantes podem receber as seguintes denominações: distribuidores, revendedores ou agentes autorizados; que atuam na venda ao consumidor final, estando autorizados a vender um produto ou uma linha de produtos utilizando o nome comercial do produtor com objetivos promocionais (COUGHLAN et al., 2002).

KLEIN (1995) exemplifica que as redes de *fast-food* como o *McDonald's* são um exemplo clássico de *Business Format Franchising*, enquanto que as concessionárias de automóveis representam as Franquias de Marca e/ou Produto. Embora possuam diferentes classificações, o *International Franchise Association Educational Foundation* citada em STERN & EL-ANSARY (1992), afirma que as concessionárias de automóveis e caminhões representam mais de 50% das vendas totais do sistema de franquias nos EUA.

Uma das diferenças entre o modelo *Business Format Franchising* e *Product and Trade-Mark Franchising* é o poder dos franqueadores sobre os franqueados, que é geralmente muito maior no primeiro arranjo. Dentre as semelhanças, ambos têm como premissa a utilização de franqueados para distribuir produtos fornecidos pelo produtor, que é responsável pelo planejamento de vendas e campanhas promocionais.

Além disso, tanto a Franquia de Formato de Negócios quanto a Franquia de Produto e/ou Marca são regidas por um contrato estabelecido entre franqueador e franqueados. Segundo LAFONTAINE & BHATTACHARYYA (1995), os contratos de franquia surgiram principalmente da necessidade de compartilhar riscos. Além deste, KLEIN (1995) argumenta que devido à divergência de interesses, franqueadores redigem contratos com objetivo principal de tentar controlar o comportamento dos franqueados. Portanto, pode-se dizer que o relacionamento entre franqueador e franqueado é governado pelos termos dos contratos de franquia.

Os contratos possuem diversas cláusulas sobre: formas de pagamento; obrigações de ambas as partes (franqueador e franqueados); estabelecimento da propriedade dos ativos presentes no canal. Em uma franquia “típica”, o franqueador é detentor da marca e o franqueado possui a unidade local (loja) e seus equipamentos.

Além disso, o franqueador retém direitos de controle sobre as atividades desempenhadas pelo franqueado (KLEIN, 1995).

De acordo com LUTZ (1995), geralmente, os contratos de franquia possuem as seguintes características:

- manual de operações detalhado que especifica as ações dos franqueados;
- deveres do franqueador: assistência inicial aos novos franqueados e investimentos contínuos na marca e no treinamento dos franqueados existentes;
- definição da propriedade dos vários ativos utilizados; geralmente, o franqueador possui a marca e os franqueados detém os ativos locais, incluindo prédios e equipamentos;
- divisão estabelecida de lucros por unidade de produto entre o franqueador e os franqueados.

Entretanto, estas características sofrem modificações devido à natureza do produto ou da marca do sistema de *franchising*. Por exemplo, em relação à última característica, no caso das Franquias de Formato de Negócios, existe o pagamento de royalties, baseado em um percentual fixo por unidade vendida do produto. Nas Franquias de Produto e Marca, a receita e apuração de lucros do franqueador ocorre através da venda de seus produtos aos franqueados.

O próximo item deste trabalho destina-se à apresentação do tipo de canal formado pelas concessionárias de automóveis. Conforme alguns autores pesquisados, o canal de distribuição da cadeia automotiva está classificado como um tipo de sistema de franquia de marca e produto. Entretanto, algumas características são próprias das redes de concessionárias e o objetivo é apresentar suas principais características, bem como os aspectos centrais presentes na regulamentação dos contratos de concessão.

### **2.3.1 As Concessionárias de Automóveis e os Contratos de Concessão**

As concessionárias de automóveis compõem o canal de distribuição das montadoras de veículos, levando seus produtos até os consumidores finais. No conjunto de funções atribuídas à rede de distribuição, a venda de veículos novos e usados e a

prestação de serviços de assistência técnica nos produtos vendidos, junto com o comércio de peças de reposição, são as principais atividades a cargo das concessionárias de automóveis. O nível de desempenho alcançado executando estas funções, além de ser responsável pela sobrevivência do canal, exerce elevada influência no sucesso das estratégias das montadoras e da cadeia de suprimentos automobilística como um todo. Além disso, conforme URDAN (1999), a capacidade de geração de vendas da rede de distribuidores é responsável por grande parte do potencial de faturamento e lucratividade da fábrica.

A distribuição de veículos por sistema de franquias, caracterizados pelas concessionárias de automóveis, nasceu nos Estados Unidos na década de 30 e segundo MERCER citado em GRANDE (2004), os seguintes motivos podem ter contribuído para o surgimento e consolidação desta forma de distribuição:

- Como não existiam canais diretos de distribuição economicamente viáveis, a distribuição pelas franquias tornou-se uma alternativa à integração vertical, pois além de evitar os investimentos necessários por parte das montadoras, ainda foi capaz de promover o compartilhamento de riscos;
- O consumidor passou a exigir um nível mais elevado de informações, que somente poderiam ser dadas por um distribuidor local;
- Havia a necessidade de muitos pontos de serviços devido às freqüentes necessidades de manutenção dos veículos;
- Havia uma expectativa de aumento crescente nas vendas, o que levou as montadoras a exigirem lojas exclusivas de ponto de venda;
- A integração de suas funções (venda de veículos novos e usados, prestação de serviços de assistência técnica, e comércio de peças de reposição) justificava a existência das concessionárias, pois além de um volume suficiente de reparos efetuados, os custos fixos eram relativamente baixos.

Atualmente, tais fatores ainda podem compor as justificativas para este tipo de arranjo. Entretanto, sob a ótica da montadora, a função crítica exercida pela rede de distribuidores é a prestação de serviços de assistência técnica, pois é um fator de

vantagem competitiva. Das estratégias competitivas propostas por PORTER (1986), a diferenciação pela agregação de serviços ao produto, reforça o apelo de venda junto ao consumidor e gera vantagem competitiva frente aos concorrentes.

- **A História da Distribuição de Veículos**

No Brasil, a trajetória dos distribuidores de veículos antecede a própria indústria automobilística. Em 1920, surgiram os primeiros revendedores autorizados que faziam não só a comercialização dos veículos, mas também eram responsáveis pela montagem dos mesmos, a partir de peças importadas, sistema conhecido como CKD (“*completely knocked down*”).

A rede de distribuição, como é conhecida atualmente, surgiu com a vinda das montadoras para o país e com o crescimento da comercialização dos veículos. Por volta de 1950, começaram a se firmar os primeiros contratos de concessão entre montadoras e concessionárias, que até 1979 com a Lei Renato Ferrari 6.729, ainda eram conhecidas como revendedores autorizados.

Depois do aumento de produção na segunda metade do século XX, as montadoras viram-se obrigadas a remodelar o sistema de distribuição em nível nacional e acabaram revendo os contratos em vigor. Com isso, suas redes de distribuição foram ampliadas, através do credenciamento de novas empresas nos mais diversos locais do país. Estes novos contratos de concessão impuseram maior controle em nível comercial, administrativo e operacional e segundo GRANDE (2004), para os antigos e tradicionais revendedores autorizados, os novos contratos significaram um controle ainda maior por parte das montadoras, que passaram a determinar às concessionárias os volumes de estoques a serem mantidos e os prazos de comercialização desses estoques.

- **Os Contratos de Concessão**

Até a publicação da Lei Renato Ferrari 6.729 em Novembro de 1979, os contratos de concessão entre montadoras e revendedores eram estabelecidos de forma única, e comparativamente aos posteriores, eram contratos muito mais simples. Dentre os aspectos que os diferenciam, o mais relevante deles diz respeito ao prazo de validade da concessão, que a lei estabeleceu prazo indeterminado.



A lei 6.729 foi elaborada pelo deputado Renato Ferrari, um membro da categoria dos revendedores e vice-presidente da Associação Brasileira dos Distribuidores de Veículos ABRAVE, atualmente conhecida por FENABRAVE, e teve importância significativa, pois seu objetivo era a regulamentação de algumas práticas comerciais, bem como possíveis indenizações por parte da montadora caso o concessionário perdesse sua viabilidade comercial e econômica.

O contrato de concessão entre o produtor (concedente) e o distribuidor (concessionário) está, portanto, baseada nos artigos desta lei, porém cada marca ajusta e especifica seus produtos, área demarcada, distância mínima e quota de veículos automotores anual, bem como as condições relativas e requisitos financeiros, organização administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada que o concessionário deve possuir.

De acordo com a lei 6.729, constituem objeto da concessão os seguintes itens: comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fornecidos pelo produtor; a prestação de assistência técnica a esses produtos, inclusive quanto a seu atendimento em garantia ou revisão; e o uso gratuito da marca do concedente como identificação. No que diz respeito aos direitos e deveres de ambas partes, os principais resultados apresentados na lei, foram:

- Intitula o distribuidor de concessionário;
- Exige do concessionário a exclusividade na comercialização da marca;
- Faculta o concessionário a participar das modalidades auxiliares de venda que o concedente promover ou adotar, tais como consórcios, planos de financiamento, etc;
- Concede ao concessionário o direito de comercializar bens e prestar outros serviços, compatíveis com a concessão;
- Inibe a montadora de colocar mais pontos de distribuição por área do que a mesma suporta;
- Estabelece distâncias mínimas entre concessionárias da mesma marca, fixadas segundo critérios de potencial de mercado;
- Inibe as concessionárias de atuarem fora da área demarcada;

- Permite aos concessionários abrir filiais, agências ou dependências secundárias, circunscritas às distâncias mínimas entre concessionários;
- No caso de nova concessão na área demarcada, o concedente é obrigado a dar preferência ao concessionário já estabelecido;
- Permite ao concedente estabelecer quotas de veículos para o concessionário;
- Dá ao concedente o direito de exigir do concessionário a manutenção de estoques;
- Determina que os concessionários deverão vender as mercadorias ao preço fixado pelo concedente, podendo o concessionário acrescentar ao preço o valor de frete, seguro e outros encargos referentes ao envio de mercadorias;
- Determina que a margem de comercialização do concessionário na mercadoria objeto de concessão terá seu percentual incluído no preço ao consumidor;
- Veta ao concessionário a possibilidade de redução da margem percentual de comercialização;
- Especifica em que situações a montadora pode vender diretamente seus produtos;
- Inibe o término desleal de um contrato de concessão, tanto por parte da montadora quanto pelo distribuidor (GRANDE, 2004 e FENABRAVE, 2003).

A concessão de veículos disciplinada pela Lei 6.729 também é regulada e pode sofrer alterações, adequações e inclusões por meio das convenções de marca nela previstas. As convenções são celebradas pelas entidades civis que representam os produtores e os distribuidores em âmbito nacional. Os distribuidores são representados pelas associações de marca, que juntamente à montadora fazem ajustes às normas e procedimentos estabelecidos na lei.

No início da década de 90, o governo Fernando Collor de Mello entendia que a lei Renato Ferrari deveria ser revogada, pois seu conteúdo era cartorial, uma vez que delimitava uma área territorial para comercialização dos concessionários.

Entretanto, após extensos debates e discussões, dos 33 artigos da lei, sete sofreram pequenas alterações e apenas um foi revogado. As alterações mais importantes foram:

- Substituição da expressão “área demarcada” por área operacional; entretanto, mantendo a proibição de ações de vendas na área de outro concessionário;
- Liberdade de compra do consumidor, sem que haja impedimentos para compra na área de outro concessionário;
- No caso de contratação de nova concessão, o concessionário já instalado na área demarcada concorrerá com os demais interessados em igualdade de condições;
- Extinção do artigo que tratava da margem de comercialização, tornando livre o preço de venda do concessionário ao consumidor;
- Criação dos serviços autorizados (FENABRAVE, 2003).

De qualquer forma, de acordo com GRANDE (2004), mesmo a proposta de lei tendo partido de uma entidade representante dos concessionários, a regulamentação ainda é bastante favorável às montadoras, ou seja, à parte mais poderosa.

Outra forma de avaliar o relacionamento montadora-concessionária é através da abordagem do marketing de relacionamento. O próximo item destina-se à apresentação deste conceito, focando na necessidade de relacionamentos longos, mais próximos e colaborativos entre parceiros, para aumento na competitividade da cadeia de suprimentos como um todo. Além da regulamentação dos contratos de concessão, os conceitos da filosofia do *Relationship Marketing* também compõem o arcabouço para a implementação de práticas de coordenação pela montadora a sua rede de distribuição.

## **2.4 O Marketing de Relacionamento na Gestão da Cadeia de Suprimentos**

A gestão do relacionamento tem se tornado um paradigma central de pesquisa na literatura sobre cadeias de suprimentos e canais de distribuição. Observa-se que o modelo tradicional de confronto entre compradores e vendedores tem perdido sua força e está sendo substituído por uma nova filosofia baseada em relacionamentos de longo prazo, maior proximidade, altos níveis de cooperação e benefícios mútuos. Esta

nova filosofia está sintetizada no que é chamado de Marketing de Relacionamento ou *Relationship Marketing*.

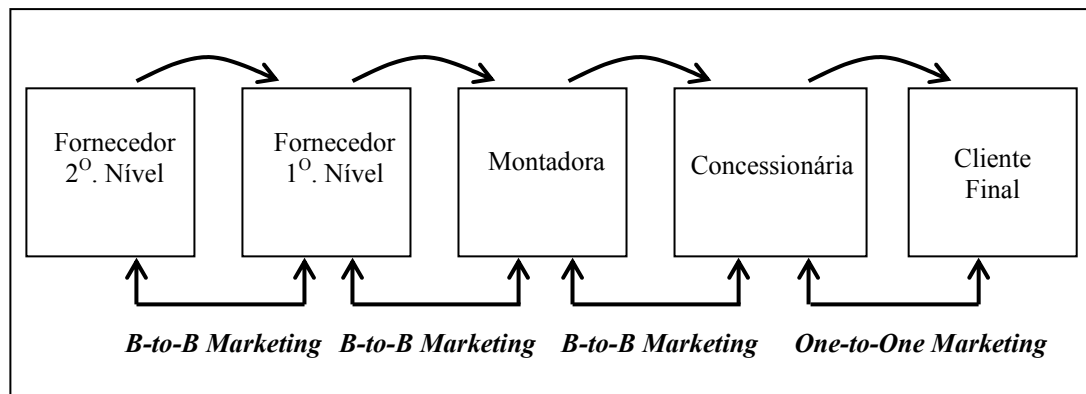
GRÖNROSS (1990) define que marketing de relacionamento é o processo de estabelecer, manter e melhorar relacionamentos com clientes e outros parceiros, com lucro, através da troca mútua e do cumprimento de promessas, para que os objetivos das partes envolvidas sejam atendidos.

AIJO (1996) considera que o marketing de relacionamento é apenas um nome para novo conceito sobre marketing, que deixa de tratar o marketing como um função ou estratégias separadas. Este autor também coloca que a perspectiva do marketing de relacionamento é necessária e crucial à sobrevivência e prosperidade do mundo dos negócios atuais e, também, adequada para análise da gestão das cadeias de suprimentos.

Na literatura sobre *Relationship Marketing* existem dois conceitos: *Business-to-Business Marketing (B-to-B)* e *One-to-One Marketing (1-to-1)* (figura 2.7). O primeiro trata da interação entre empresas e o segundo aborda o marketing de relacionamento na relação empresa-consumidor final. Na relação montadora – distribuidores, utiliza-se a abordagem do *business-to-business marketing*, ou *industrial marketing* como também é conhecido, com intuito de criar um relacionamento colaborativo, baseado na confiança mútua, de forma que todos “ganhem” (“win-win”) tanto em termos financeiros, aumentando seus lucros, quanto em termos produtivos, por maiores eficiência e eficácia nos processos.

Na análise da relação distribuidor – cliente final, a abordagem que deve ser utilizada é o *one-to-one marketing*, pois o enfoque está no estabelecimento de relacionamentos com clientes finais, através de programas que atendam suas necessidades e desejos e os fidelizem à empresa, seus produtos e serviços.

Este trabalho foca o elo montadora-concessionária e, portanto, a abordagem apresentada será o *business-to-business marketing*. O próximo item explora este conceito focando as características do ambiente empresarial e do relacionamento entre empresas parceiras.



Fonte: Elaborado pela Autora

**FIGURA 2.7 – O Marketing de Relacionamento na Cadeia de Suprimentos**

#### 2.4.1 *Business-to-Business Marketing (B-to-B)*

De acordo com HERBIG et al. (1994), o ambiente *business-to-business* (ambiente organizacional) possui algumas características importantes que o diferencia do ambiente empresa-consumidor final. Além de um baixo número de vendedores e clientes, os produtos ou serviços no mercado industrial são comprados em grandes quantidades e as transações envolvem altos valores. Sendo assim, as estratégias de marketing utilizadas no ambiente organizacional devem ser desenvolvidas à luz do *industrial marketing* ou marketing industrial porque marketing para clientes industriais é consideravelmente diferente de marketing para consumidores.

De acordo com MOREIRA (1989), marketing industrial “*consiste em mecanismos mercadológicos, concebidos a partir dos conceitos de Marketing, orientados para a integração dos esforços comerciais quando o objetivo de troca significa a sobrevivência e a continuidade, com lucro, de empresas ou instituições cliente.*” Portanto, o marketing industrial é uma especialização do marketing que trata da aplicação de um conjunto de ferramentas para a comercialização duradoura de bens e serviços industriais, por meio de relacionamentos de longo prazo entre organizações.

O termo *business-to-business marketing* surgiu da literatura sobre marketing de relacionamento e neste trabalho, será tratado como sinônimo de marketing industrial em seu conceito mais amplo que considera o estabelecimento de relacionamentos entre empresas parceiras.

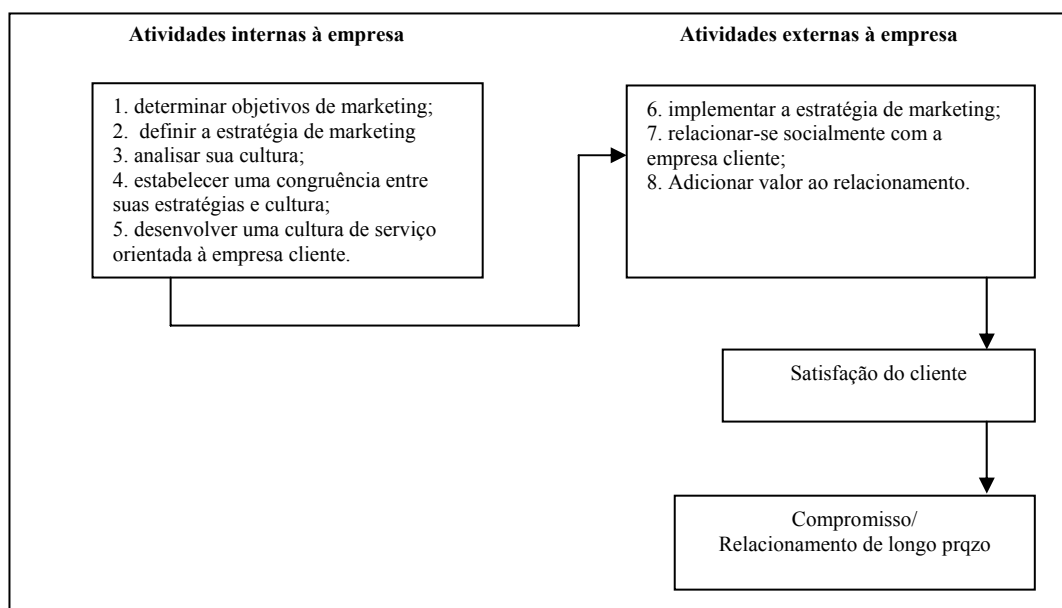
No mercado consumidor, o termo marketing de relacionamento sugere que uma empresa esteja utilizando informações pessoais sobre seus clientes para “atacá-los” em campanhas de marketing direto, sem que eles percebam que estão se relacionando com a organização. Por outro lado, o marketing de relacionamento nos mercados industriais envolve o estabelecimento de um relacionamento explícito e reconhecido tanto por compradores quanto por vendedores (BLOIS, 1998).

Segundo YAU et al. (2000), o relacionamento *business-to-business* possui quatro dimensões: Ligação, Empatia, Reciprocidade e Confiança. A Ligação é definida como a dimensão do relacionamento entre empresas que resulta em duas partes atuando de forma unificada e com mesmo objetivo final. A Empatia é a dimensão que possibilita que uma das partes possa ver a situação sob a perspectiva da outra, e vice-versa, ou seja, é a habilidade em entender os desejos e objetivos do outro. A Reciprocidade faz com que qualquer uma das partes promova favores em troca de favores similares a serem recebidos pela outra parte, posteriormente. E por fim, a Confiança é definida como uma crença ou convicção sobre as intenções da outra parte no relacionamento.

De qualquer forma, segundo CANN (1998), antes de qualquer organização desenvolver uma relação *business-to-business*, é importante que ela tenha foco em suas operações internas para determinar *a priori* seus objetivos e estratégia de marketing, analisar sua cultura, estabelecer uma congruência entre suas estratégia e cultura e desenvolver uma cultura de serviço orientada à empresa cliente. Somente após esta análise interna, a empresa estará preparada para as atividades realizadas externamente, como: implementação da estratégia de marketing, relacionamento social com a empresa cliente e adição de valor ao relacionamento. Os resultados atingidos com estes passos são aumento na satisfação do cliente e a criação de um relacionamento de longo prazo baseado em compromisso entre as partes (figura 2.8).

FITES (1996), sugere algumas lições para que fabricantes desenvolvam relacionamentos mais próximos com sua rede de distribuição. A primeira delas está relacionada ao fato de que as concessionárias estão muito mais próximas do mercado consumidor do que as montadoras e sendo assim, elas devem reconhecer que o canal de distribuição é a mais importante fonte de informação de mercado. A segunda lição está relacionada à importância do papel do canal na oferta de serviços antes, durante e após a

venda do produto, como por exemplo, serviços de financiamento, seguro, manutenção e reparo. A terceira reside na necessidade de treinamento sobre as necessidades e desejos do cliente final para oferta de um serviço superior. O quarto ponto está relacionado à confiança, adquirida através de um bom relacionamento e de práticas iguais às todas as concessionárias com respeito às questões contratuais firmadas. Por fim, a quinta lição é a necessidade de levar em consideração as restrições e sugestões dos distribuidores no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.



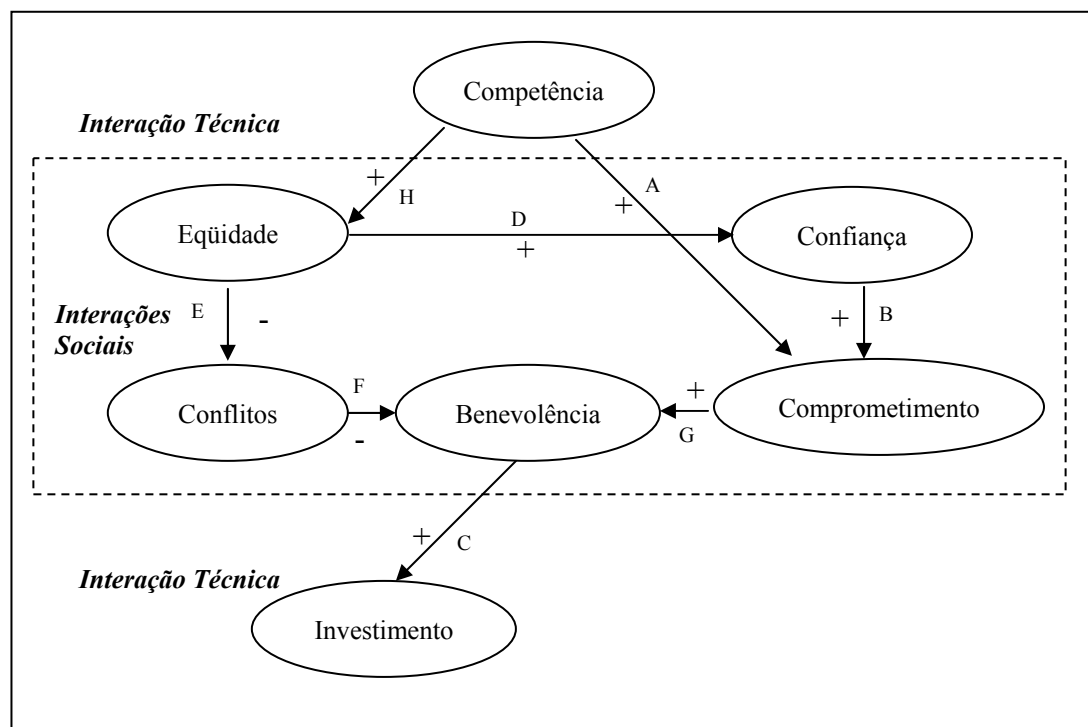
Fonte: CANN (1998, pág. 394)

**FIGURA 2.8 – O processo de construção do relacionamento *business-to-business***

Já PERRY et al. (2002) sistematizam as interações *business-to-business* de canais de distribuição organizados em sistemas verticais contratuais de franquias, como é o caso das concessionárias de automóveis, utilizando um modelo de relacionamento (figura 2.9). O modelo sugere que existem sete tipos de interações centrais de relacionamento entre franqueadores e franqueados e estas interações, classificadas em sociais e técnicas, influenciam-se entre si, caracterizando o relacionamento dos parceiros nos sistemas de franquia sob o ponto de vista do franqueador. As interações sociais são definidas como investimentos de tempo e energia que produzem relacionamentos interpessoais positivos entre parceiros. As interações

técnicas ocorrem quando duas empresas adaptam-se uma à outra de forma econômica ou estrutural como, por exemplo, através de investimentos em ativos dedicados ou ajuste nos processos ou produtos.

As interações sociais são: confiança; comprometimento (intenção de continuar um relacionamento no futuro); equidade (senso de Justiça); conflitos (que sempre ocorrem, mas em relacionamentos de sucessos são solucionados com negociação/comunicação); benevolência (boa vontade; engloba todas as outras ligações sociais e pode ser o ponto final de todas elas). As interações técnicas são: competência e investimento.



Fonte: PERRY et al. (2002, pág. 80).

**Figura 2.9 – Interações sociais e técnicas no relacionamento do sistema de franquias**

O aumento de competência, por exemplo, através de investimento em tecnologia de informação, torna o sistema de franquia mais eficiente e, portanto, aumenta o nível de comprometimento. Sendo assim, considera-se que a competência é um determinante de comprometimento (A). Como a confiança está baseada na convicção sobre as intenções dos parceiros, considera-se que ela tenha um efeito



positivo sobre o comprometimento (B). Por outro lado, como os parceiros no sistema de franquia já estão assegurados pelo contrato, a terceira hipótese é de que a benevolência tenha um efeito positivo direto sobre os investimentos, ou seja, a benevolência é um determinante de investimento (C). Já a equidade é uma interação que antecede a confiança e comprometimento e, portanto, neste modelo, torna-se determinante da confiança (D). Os conflitos podem ocorrer em qualquer tipo de relacionamento, mas acabam sendo resolvidos com negociações e comunicação, através do uso da equidade. Sendo assim, a equidade tem um efeito negativo sobre a geração de conflitos (E). Ainda, como a benevolência é o ponto final de todas as outras interações, a presença de conflitos afeta negativamente a benevolência (F). Por outro lado, o comprometimento afeta positivamente a benevolência (G). Por fim, quando existe competência, o parceiro é visto de forma mais favorável o que acaba influenciando positivamente a presença de equidade (H).

Sendo assim, observa-se que sob o conceito desenvolvido a partir deste modelo, a competência exerce papel fundamental na relação franqueador-franqueado, pois desenvolve o papel de direcionar todo o processo de relacionamento. A competência está associada a investimentos em melhorias nos processos entre os agentes da cadeia de suprimentos, e como o objetivo das práticas de gestão é justamente integrar estes processos de negócios, infere-se que estas práticas sejam o ponto inicial para o estabelecimento de relacionamentos colaborativos e de longo prazo entre montadora e canal de distribuição. No próximo capítulo, algumas práticas de coordenação aplicadas à jusante na cadeia automotiva serão apresentadas.

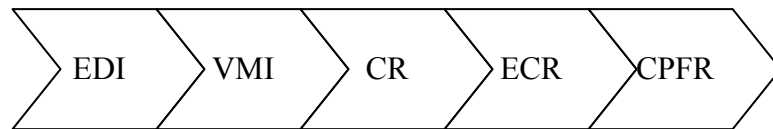
### 3 PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO NA GESTÃO DA CADEIA DE SUPRIMENTOS

Um dos desafios da gestão da cadeia de suprimentos é a coordenação da integração dos processos e negócios dos agentes envolvidos. CHRISTOPHER (1998) argumenta que os negócios dos agentes das cadeias de suprimentos (fornecedores, produtores, distribuidores e clientes) estão se tornando cada vez mais sem fronteiras, o que exige um processo de gestão horizontal que vise a integração e coordenação de todos os elos.

PIRES (2004) apresenta algumas iniciativas e práticas que têm como objetivo gerenciar horizontalmente os processos de negócios ao longo das cadeias de suprimentos. Neste trabalho, essas práticas e iniciativas serão consideradas ferramentas de auxílio às tarefas de integrar e coordenar a cadeia de suprimentos, e por este motivo serão classificadas como práticas de coordenação à gestão da cadeia de suprimentos. São elas:

- **Desenvolvimento de Fornecedores:** Desenvolver um fornecedor é qualquer atividade que uma empresa cliente realiza com o intuito de melhorar o desempenho e/ou capacidade do fornecedor no curto ou longo prazo (HANDFIELD et al, 2000). Essas atividades podem ser desde avaliações informais sobre suas operações até programas de treinamento conjuntos e desenvolvimento de produtos e processos.
- ***Electronic Data Interchange (EDI)*** : O Intercâmbio Eletrônico de Dados tem como objetivo a troca eletrônica e estruturada de dados entre empresas de uma cadeia de suprimentos. O *EDI* faz a comunicação entre os sistemas dessas empresas através de uma estrutura de rede e de *softwares* de comunicação de dados.
- ***Efficient Consumer Response (ECR - Resposta Eficiente ao Consumidor), Vendor Managed Inventory (VMI - Estoques Gerenciados pelo Fornecedor), Continuous Replenishment (CR - Reposição Contínua), Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR - Planejamento, Previsão e Reposição/Reabastecimento Colaborativo)***: todas essas práticas tem como objetivo o

gerenciamento dos estoques das empresas clientes com a reposição automática, baseada em dados de demanda real. O que as diferenciam são sua abrangência, ou seja, uma é a evolução de outra pela inclusão de mais funções. A figura 3.1 abaixo demonstra essa evolução:



Fonte: PIRES (2004, pág. 182)

### **FIGURA 3.1 – Evolução das práticas de gerenciamento de estoques de empresas cliente**

- ***Outsourcing***: trata-se de uma prática pela qual um conjunto de produtos e serviços utilizados por uma empresa é providenciado / fornecido por uma empresa externa, por meio de um relacionamento colaborativo entre as partes. Assim a empresa focal concentra-se no seu *core business*, ou seja, nas atividades que mais lhe geram retornos.
- ***Contract Manufacturing (Produtores sob Contrato)***: é o processo de contratar um fornecedor para a produção de um determinado produto ou execução de uma atividade, que ele não tenha desenvolvido e onde ele não coloque sua marca.
- ***In Plant Representatives***: ocorre quando representantes de determinada empresa trabalham em tempo integral ou parcial em uma empresa cliente ou fornecedora com objetivo de criar um canal de comunicação dinâmico e confiável.
- ***Early Supplier Involvement (ESI)***: o *ESI* pode ser definido como envolvimento dos fornecedores desde a fase inicial de projeto de um novo produto, ou seja, o fornecedor participa da fase de concepção do produto com objetivo de colaborar com sua competência e *know-how* para que tanto o *lead time* quanto os custos de desenvolvimento sejam reduzidos.

- **Postergação (*Postponement*):** Sob a perspectiva da manufatura, a postergação ocorre quando o produto é terminado somente após a solicitação do cliente final, ou seja, o produto fica “aguardando” a configuração do cliente para que sua produção seja finalizada.

ALVES FILHO et al. (2004) afirma que geralmente são as montadoras quem exercem o papel de coordenação na cadeia e essa coordenação tanto pode ser direta (através do uso de práticas) quanto indireta, pelo uso de Normas de Qualidade (p.e.: ISO 9000). De qualquer forma, o que rege a coordenação da cadeia são os recursos de poder que podem ser econômicos, tecnológicos, conhecimento, confiança e reciprocidade. Sendo assim, infere-se que a coordenação deve ocorrer, na maioria dos casos, pela empresa focal, que é o agente de maior poder na cadeia de suprimentos.

Dentre as práticas descritas brevemente e citadas acima, serão detalhadas somente aquelas que, conforme PIRES (2004), são utilizadas à jusante na cadeia de suprimentos, ou seja, aquelas que são passíveis de serem aplicadas pela empresa focal nos seus clientes (montadora – canal de distribuição), já que é este o foco deste presente trabalho, a saber:

- *Eletronic Data Interchange (EDI)*;
- Programas de Reposição Automática: engloba os conceitos de *Efficient Consumer Response (ECR)*, *Vendor Managed Inventory (VMI)*, *Continuous Replenishment (CR)*, *Collaborative Planning, Forecasting, and Replenishment (CPFR)*;
- *In Plant Representatives*;
- Postergação.

### **3.1 *Eletronic Data Interchange – EDI***

No contexto sobre gestão da cadeia de suprimentos é essencial que os agentes envolvidos comuniquem-se um com os outros. A comunicação com uso da tecnologia de informação (TI) além de ser um agente de mudanças (WALTON & GUPTA, 1999), também é um mecanismo de coordenação (SANCHÉZ & PÉREZ, 2003), uma vez que seu foco está na quebra de barreiras organizacionais pela

automatização de processos gerenciais e integração de atividades e funções ao longo da cadeia de suprimentos.

O *EDI* ( *Electronic Data Interchange*) é um tipo de tecnologia de informação a uso das cadeias de suprimentos. De acordo com SANCHÉZ & PÉREZ (2003), trata-se de uma ferramenta que exerce importante papel no relacionamento *business-to-business*. Sendo assim, seu uso tem um efeito natural de melhorar a coordenação das atividades interorganizacionais, além de aumentar a integração entre os agentes da cadeia de suprimentos (HILL & SCUDDER, 2002). Além disso, conforme a argumentação de MACKAY & ROSIER (1996), o *EDI* também é capaz de melhorar e aumentar a eficiência de uma indústria, tornando-a mais competitiva.

De forma simplificada, o *EDI* pode ser definido como transmissão eletrônica inter-organizacional de transações de negócios em um formato padrão, através da qual as empresas substituem os métodos tradicionais de envio de documentos físicos por métodos eletrônicos (KAPPELMAN et al., 1996). MACKAY & ROSIER (1996), em seu artigo sobre os benefícios organizacionais do uso do *EDI* fazem uso da seguinte definição: “*EDI é a transmissão de documentos de negócios sem a utilização de papel, entre os sistemas aplicativos de parceiros, através de um computador e rede de comunicações, em um formato padrão de mensagem*” . Já PIRES (2004) aplica tais definições no âmbito das cadeias de suprimentos e define que o objetivo do *EDI* é executar, de forma estruturada e padronizada, a troca eletrônica de dados entre computadores de empresas parceiras de uma cadeia de suprimentos tais como: programas de produção e entregas, pedidos de produtos, avisos de recebimentos, necessidades de reposição de estoques, lista de faturas a pagar, etc.

Dentre as vantagens básicas da troca eletrônica de dados, algumas estão listadas abaixo (HODGSON, 1995; MACKAY & ROSIER, 1996):

- redução do tempo de envio, recebimento e processamento de informações;
- redução dos níveis de estoque e custo de estocagem;
- melhoria na qualidade das informações;
- relacionamentos mais próximos com parceiros da cadeia de suprimentos;
- diminuição dos custos administrativos e de transações;

- redução de *lead-times*;
- maior agilidade nas tomadas de decisão;
- potencial para utilização de outros sistemas ou outras práticas de coordenação.

No diz respeito à possibilidade que o EDI promove para implementação de outros sistemas, HODGSON (1995) afirma que o EDI é uma sólida fundamentação para implementação da filosofia *Just-in-Time* e que por esse motivo, foi precursor na cadeia automotiva no relacionamento entre montadoras e fornecedores. PIRES (2004) também afirma que o EDI desempenha um papel importante, na medida em que atua como facilitador na implementação de diversas práticas aplicáveis à Gestão da Cadeia de Suprimentos. Dentre alguns exemplos práticos, o mesmo autor cita a Gestão de Demanda e Reposição de Estoques.

Na literatura sobre Troca Eletrônica de Dados existem 3 tipos de sistemas: *Batch EDI*; *Event-driven EDI*; *Interactive EDI* (HODGSON, 1995). Pode-se dizer que estes três tipos são evolutivos, ou seja, o *Interactive EDI* tem como diferencial a troca de informações *on-line*, enquanto que o *Batch EDI* e o *Event-driven EDI* trabalham sob a lógica de troca de informações em bateladas. A diferença entre o *Batch* e o *Event-driven* nada mais é do que, o último integra algumas funções às informações do mercado.

Pode-se notar, portanto, que a aplicação do *EDI* requer principalmente a participação de dois ou mais agentes e que desde o início, ambos estejam dispostos a trabalhar em parceria e cooperação. Isto porque, além da necessidade em estarem dispostos a fornecer informações, todos precisam estar atualizados e padronizados nas versões utilizadas do sistema eletrônico de troca de dados. Além destas dificuldades, pode-se encontrar também uma resistência à utilização devido aos altos custos de alguns sistemas. Mesmo em se tratando de uma tecnologia amplamente utilizada por qualquer tipo e porte de empresa (desde pequenas até gigantescas multinacionais), os custos envolvidos com os recursos necessários tornam a implementação proibitiva para pequenas e algumas médias empresas.

De qualquer forma, existem poucas barreiras à implementação do sistema *EDI*, pois é muito mais uma questão gerencial, que exige repensar

completamente a estrutura organizacional da cadeia de suprimentos, seus processos, procedimentos e métodos de trabalho.

A seguir serão apresentadas outras práticas de coordenação utilizados na cadeia de suprimentos, que como já citado no desenvolvimento deste item, fazem uso da ferramenta *EDI* para sua aplicação.

### **3.2 Programas de Reposição Automática**

A competição globalizada, ciclos de produtos cada vez mais curtos e a conseqüente alta variedade de produtos disponíveis, são fatores que dificultam fazer previsões precisas de demanda. Os consumidores estão cada vez mais exigentes e mais abertos a mudanças, fazendo com que exista um alto grau de variação em suas escolhas, desejos e necessidades.

As falhas entre demanda real e disponibilidade dos produtos é muito custosa às empresas, gerando investimentos excessivos em estoque, baixo nível de serviço ao cliente, oportunidades de vendas perdidas e ineficiência na programação da produção. O efeito destas conseqüências na cadeia de suprimentos é chamado efeito chicote (*bullwhip effect*), que está relacionado ao carregamento de um estoque excessivo ao longo da cadeia. Com isso, todo o conjunto de empresas (membros) é prejudicado, perde eficiência e competitividade, e com isto surge a necessidade de gerenciar a reposição de seus estoques.

Sob o ponto de vista de gestão, os programas de reposição automática são utilizados para coordenar a cadeia de suprimentos porque, além de exigirem confiança mútua entre os membros, alto grau de troca de informações e comunicação, a reposição automática tem como objetivos melhorar o nível de serviço e reduzir custos de estoque ao longo de toda a cadeia.

Existem vários termos para designar os programas de gerenciamento de estoques, mas de uma forma geral, segundo DAUGHERTY et al. (1999), eles podem ser chamados de programas de reposição automática (*automatic replenishment programs – ARPs*). O termo reposição automática tem como significado um relacionamento de troca entre vendedor e comprador, onde o vendedor repõe o estoque do comprador baseado na utilização atual do produto e nas informações de nível de estoque. Alguns termos populares que podem ser vistos na literatura são: planejamento

de reposição contínua (*continuous replenishment planning – CRP*), estoque gerenciado pelo vendedor (*vendor managed inventory – VMI*), resposta eficiente ao consumidor (*efficient consumer response – ECR*), resposta rápida (*quick response – QR*). Todos são muito similares, mas alguns como *ECR* e *QR* são característicos das indústria de alimentos e roupas, respectivamente.

Segundo DAUGHERTY et al. (1999), o VMI é o *ARP* mais utilizado e pode ser definido como: “fornecedores assumem a responsabilidade de gerenciar o estoque de seus clientes através do uso de sistemas de troca de informação eletrônica altamente automatizado. Informações detalhadas sobre vendas e dados de demanda são trocados entre vendedores e clientes, e a informação é usada para planejar e implementar a reposição de produtos e as estratégias de vendas”.

Os sistemas de reposição automática estão preparados para capturar as constantes variações na demanda, compondo um estoque mais sadio que não possua níveis altos de produtos desnecessários, e que atenda e satisfaça a demanda dos clientes.

Os principais componentes que sustentam um programa de reposição automática são: sistemas de suporte à decisão, tecnologia de identificação de produtos (por exemplo, código de barras), troca eletrônica de dados (*eletronic data interchange – EDI*). A literatura julga os dois últimos elementos mais importantes e ressalta ainda como de maior importância a troca de informações. A filosofia do sistema de reposição automática é que a troca de informações e seu uso efetivo podem substituir o compromisso do revendedor em manter estoque. Sendo assim, informação precisa e no tempo certo é crucial para evitar problemas de falta de estoque ou obsolescência.

A necessidade de compartilhar informações confidenciais requer alta cooperação entre os agentes da cadeia de suprimentos. Sendo assim, deve haver entre eles confiança mútua e um relacionamento de ganha-ganha para que o *ARP* tenha sucesso e atinja os benefícios propostos.

Os compradores (ou clientes) esperam com a implantação da reposição automática um aumento no volume de vendas devido a uma estocagem mais eficiente e a entregas mais freqüentes. Além disso, pode-se obter maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos, redução na quantidade de estoque de segurança, redução no nível geral de estoque, redução do nível de estoque obsoleto, aumento no giro de estoque e aumento do nível de serviço ao cliente. Os *ARPs* oferecem



um potencial de desenvolver uma base de clientes finais satisfeitos, assegurando que os produtos certos atinjam as prateleiras dos distribuidores no momento certo e no menor custo possível.

Já os benefícios esperados para os vendedores são: diminuição nos custos de distribuição e manufatura devido a maior eficiência no cruzamento entre demanda e oferta; e melhorias no planejamento da produção devido à possibilidade de programar a produção com base em dados de previsão de demanda mais confiáveis. Além destes e daqueles possíveis resultados citados para os compradores, ambos (fornecedor e vendedor) podem, através dos *ARPs*, obter maior suporte para guiar o processo de decisão devido a maior quantidade de dados em mãos.

### ***3.3 In Plant Representatives***

O termo *in plant representatives* pode ser entendido como uma prática de gestão da cadeia de suprimentos na qual uma empresa desloca seus funcionários para uma empresa cliente ou para fornecedores, criando um canal de comunicação direto, dinâmico e altamente confiável. Esses funcionários dedicam-se em tempo integral ou parcial a essas atividades e o resultado é a eliminação de eventuais relações conflituosas entre as empresas, gerando uma relação colaborativa e com ganhos mútuos (PIRES, 2004).

A origem de tal prática está marcada pelo trabalho pioneiro da Bose (fabricante americana de equipamentos de áudio), que manteve fornecedores de seus principais produtos trabalhando *full time* em sua fábrica (ATKINSONS, 2001). Outros exemplos citados na literatura lembram o caso da Bose, mas acabam variando no que diz respeito à alocação de representantes em empresas cliente ou fornecedoras.

Segundo PIREs(2004), mesmo em se tratando de uma prática aplicável tanto à jusante quanto à montante na cadeia de suprimentos, a situação mais comum é ter representantes do fornecedor junto ao cliente. Dentre os fatores que estimulam tal aplicação, dois podem ser destacados: primeiro, é o fato de que é o fornecedor quem melhor conhece um determinado componente e possui-lo em suas instalações é muito vantajoso; segundo, é o fato de que o representante pode agilizar o processo de solução de eventuais problemas pois está próximo para resolver dúvidas, fazer negociações ou até mesmo colocar pedidos. Portanto, o fornecedor pode exercer o papel de “fornecedor

de soluções”, oferecendo conhecimento, equipamentos, componentes e operadores para a realização de determinadas tarefas. Sob a ótica do fornecedor, os fatores que estimulam a presença de seus funcionários em determinados clientes estão ligados à prestação de um melhor atendimento, o que acaba gerando uma vantagem competitiva pela criação de barreiras a entradas. Além deste, a proximidade com seus clientes ajuda no processo de coleta de informações relevantes para decisões sobre demanda e sobre o presente e o futuro dos negócios.

Ainda, de acordo com o mesmo autor, pode existir outra situação na qual representantes da empresa cliente são alocados nas instalações de fornecedores com o intuito de ajudar o fornecedor a atender melhor a empresa cliente conforme suas especificações / necessidades. VOLLMANN & CORDON (1998) citam o caso da Skanska, empresa sueca de construção civil, que utiliza representantes próprios em seus principais fornecedores, com objetivo de coordenar e racionalizar a expedição de materiais nos menores tempo e custo.

O quadro 3.1 abaixo relaciona as principais vantagens da utilização dos representantes em empresas cliente ou fornecedoras. Procurou-se relacionar vantagens e desvantagens tanto da aplicação à montante quanto à jusante, assim como o impacto para o fornecedor e para cliente (PIRES, 2004).

**QUADRO 3.1 – Vantagens da utilização de *in plant representatives* em fornecedores e clientes**

|                                    | <b>Representantes no Fornecedor</b>                                                                                                                                                                                | <b>Representantes no Cliente</b>                                                                                                                                                                                                                                |
|------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Vantagens para o Fornecedor</b> | -canal direto de informação com o cliente atuando em seu território;<br>-recebe auxílio importante na melhoria da qualidade do atendimento;<br>-certeza de que representa um papel relevante para o cliente na SC. | -canal direto de informação com o cliente e possibilidade de acesso privilegiado a informações relevantes;<br>-atendimento mais customizado do cliente;<br>-criação de uma grande barreira de entrada para eventuais concorrentes.                              |
| <b>Vantagens para o Cliente</b>    | -canal direto de informação com o fornecedor no território do mesmo;<br>-garantia na fonte de qualidade geral do atendimento;<br>-garantia na fonte do atendimento de questões específicas.                        | -canal direto de informação com o fornecedor atuando em seu território;<br>-melhor qualidade do atendimento recebida do fornecedor, contando com a ajuda constante e <i>in loco</i> ;<br>-potencial maior de <i>outsourcing</i> e de foco no negócio principal. |

Fonte: Adaptado de PIRES (2004, pág. 204).

### 3.4 Postergação

O foco da produção em massa na cadeia de suprimentos está voltado para o fabricante e para produção de produtos padronizados de acordo com a média das necessidades e desejos dos clientes finais. Os esforços de marketing concentram-se na venda de produtos disponibilizados pelo fabricante que são “empurrados” ao canal de distribuição até o cliente final. Entretanto, na maioria das vezes, existe uma grande diferença entre as ofertas do fabricante e os desejos dos clientes (BARDAKCHI & WHITELOCK, 2003).

A customização em massa tem como objetivo sanar essas diferenças, produzindo produtos de acordo com as necessidades dos clientes. Segundo BARDAKCHI & WHITELOCK (2003), a customização em massa está interessada em servir um cliente de cada vez e satisfazer todas suas necessidades, enquanto que a produção em massa e a visão tradicional de marketing visam atingir mais clientes pela satisfação de um número limitado de necessidades.

No nível mais básico, a customização em massa pode ser definida como fazer produtos de acordo com o pedido do cliente (WESTBROOK & WILLIAMSON, 1993). Sob a perspectiva do empresa e de forma filosófica, a customização em massa define-se como a habilidade em entregar ao cliente o que ele quiser, quando quiser, onde quiser e como quiser. De maneira prática, trata-se do uso de processos de produção e estruturas organizacionais flexíveis para produzir produtos variados e eventualmente, customizados individualmente a custos tão baixos quanto do sistema de produção em massa. Esses produtos são customizados de acordo com um “envelope de variedade” predeterminado pelo fabricante (HART, 1995).

De acordo com GOLDSMITH E FREIDEN (2004), a vantagem potencial da customização em massa é a redução nos níveis de estoque e do custo de capital empregado, o que confirma a possibilidade de redução ou equiparação do custo desses produtos em relação aos “produtos de massa”. Além disso, os especialistas em marketing têm a oportunidade de estabelecer relacionamentos com clientes o que, em longo prazo, pode trazer ainda mais retornos financeiros para empresa por sua retenção. Com isso, pode-se dizer que a customização em massa cria vantagem competitiva e com

isso, é a principal estratégia de marketing para o século XXI (BARDAKCHI & WHITELOCK, 2003).

A implementação da estratégia de customização em massa requer capacitações diferentes daquelas exigidas às empresas que utilizam o sistema de produção em massa. São necessárias profundas transformações nas estruturas organizacionais, nos sistemas de valor, nos métodos de aprendizagem e na forma de relacionamento com os clientes (KOTHA, 1996). A cadeia de suprimentos tem que estar totalmente interligada, desde o canal de distribuição até os fornecedores. Essa integração requer sistemas de informação computadorizados altamente capacitados e integrados a sistemas de manufatura flexíveis.

No que diz respeito ao projeto do produto, processo e da cadeia de suprimentos, a customização em massa requer algumas características que podem ser sintetizadas em três princípios de acordo com FEITZINGER & LEE (1997):

- produto com módulos independentes que podem ser montados em diferentes formas facilmente e sem aumento de custo;
- processos de manufatura com módulos independentes que podem ser movidos ou rearranjados facilmente;
- cadeia de suprimentos com habilidade em fornecer o produto com flexibilidade de acordo com cada cliente individual e em tempo para entregar o produto customizado.

Segundo RADDER & LOUW (1999), todos esses esforços são válidos se a organização estiver segura de que seus clientes realmente desejam produtos customizados e se tiver acesso a processos, procedimentos e capacitações para implementação dessa estratégia. AGRAWAL et al. (2001) alerta que a customização em massa pode não ser viável a todos os produtos e que deve ser analisada pois requer altos investimentos.

Na literatura sobre customização em massa, muitos autores consideram a postergação como um método prático para o alcance da customização em massa (FEITZINGER & LEE, 1997; KOTHA, 1995; LAMPEL AND MINTZBERG, 1996). Nesse trabalho, além de ser tratada como uma ferramenta para aplicação da customização em massa na cadeia de suprimentos, a postergação também terá a função de auxiliar a coordenação à jusante da cadeia.

A popularidade sobre o conceito da postergação deve-se ao crescente aumento de interesse na obtenção de agilidade pelas empresas e no *e-business*. Essa agilidade está relacionada à necessidade de dar respostas rápidas a um mercado consumidor cada vez mais instável (YANG et al., 2004). A postergação tem sido identificada como uma importante abordagem para obtenção de agilidade, contribuindo para:

- customização de produtos e serviços;
- uso da informação de pedido do cliente através da cadeia de suprimentos (VAN HOEK, 2000).

De acordo com YANG et al. (2004), a postergação permite aproximar algumas atividades (p.ex.: forma e/ou localização dos produtos) até o último ponto possível, quando os atributos exatos de demanda podem ser identificados. VAN HOEK (2001), define a postergação como um conceito organizacional onde algumas atividades na cadeia de suprimentos não são realizadas até que se receba um pedido de cliente, finalizando o produto de acordo com suas preferências.

O conceito de postergação surgiu na literatura de marketing em 1950 por ALDERSON (1950), que notou que a postergação era uma forma de diferenciar produtos, o que poderia dar maior eficiência à estratégia de marketing. Sua visão foi um pouco visionária para época, pois os *lead times* de produção e distribuição ainda eram muito longos. Em 1965, Bucklin escreveu o primeiro trabalho teórico sobre o assunto focado no papel da postergação no posicionamento de estoques no canal de distribuição. Na década de 80 e 90, muito outros autores contribuíram para o desenvolvimento da postergação como disciplina acadêmica e desde então, seu conceito vem se expandindo para aplicação na gestão da cadeia de suprimentos.

Segundo YANG et al. (2004), a postergação pode ser tratada sob três enfoques: Logística, Manufatura e Cadeia de Suprimentos. A postergação na logística reduz o risco do produto estar em local e tempo errados, pois as operações logísticas ocorrem somente após o pedido do cliente. Com isso, há possibilidade de se reduzir o nível de estoques ao longo da cadeia de suprimentos e ainda aumentar o nível de respostas ao cliente. Produtos de maior valor agregado com ampla variedade são mais indicados para aplicação dessa estratégia, pois são mais sensíveis a custos de estocagem do que a custos de transportes.

O conceito de postergação aplicado à manufatura ocorre somente quando existem módulos, componentes ou plataformas para aguardar o pedido do cliente e serem combinados de forma a produzirem um produto customizado. Sob o enfoque da manufatura, a postergação pode trazer grandes benefícios para empresa porque além de minimizar os custos de estocagem que se dá em produtos semi-acabados, reduz riscos associados à variedade de produto e incerteza nas vendas. Segundo LOWSON (2001), são grandes os efeitos da postergação da manufatura para os distribuidores, levantando questões como poder e controle. Ao mesmo tempo, há influência nas relações com os fornecedores pois o fornecimento com qualidade e no tempo certo é fator chave para implementação dessa estratégia.

A postergação na cadeia de suprimentos provoca uma mudança na estratégia de produção para produção “puxada”, quando o cliente passa a ser o ponto de partida de todos os processos produtivos. Com isso, pode-se dizer que a postergação tem papel fundamental na gestão e coordenação da cadeia de suprimentos, pois todos os elos voltam-se à demanda puxada do mercado, ao invés de permanecerem direcionados a um sistema de previsão empurrado. Portanto, a postergação é uma nova forma de pensar sobre cadeia de suprimentos (YANG & BURNS, 2003) e tem sido identificada como uma importante característica das cadeias de suprimento modernas e competitivas.

A postergação das atividades podem ocorrer ao longo de toda a cadeia de suprimentos, desde o fornecimento até a distribuição final, e em um pequeno ou grande número de operações. O *lead time* que o cliente está disposto a esperar por um produto customizado é um dos fatores mais importantes na determinação do ponto onde as operações serão postergadas. Esse ponto é denominado *customer order decoupling point (CODP)*, onde se determina o início das operações puxadas e o fim das operações empurradas. Todas as atividades na cadeia realizadas depois do *CODP* são customizadas e possuem um pedido do cliente, enquanto que as atividades da cadeia antes do *CODP* são padronizadas. Isso é o mesmo que dizer que até o *CODP* a estratégia de produção utilizada é *make-to-stock*, enquanto que após o *CODP* a produção é *make-to-order*.

A figura 3.2 mostra as diferentes estratégias das cadeias de suprimentos relacionadas ao conceito de postergação. A glocalização, segundo YANG & BURNS

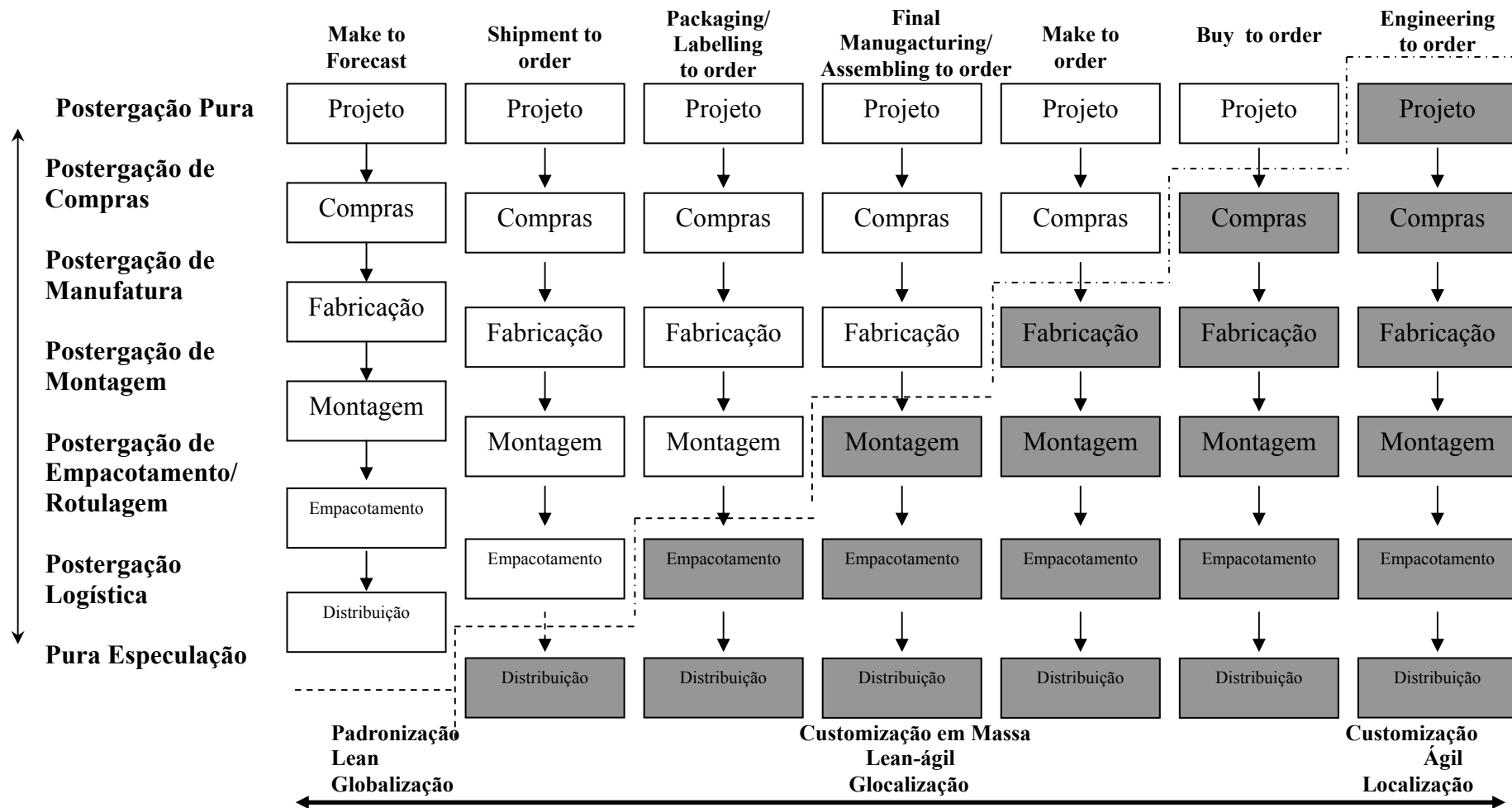
(2003), é uma estratégia praticada em mercados internacionais, visando a eficiência global e a resposta local simultaneamente. Nota-se que a postergação é uma importante ferramenta na implementação de estratégias, principalmente aquelas que estão voltadas à personalização com agilidade como é o caso da customização em massa.

A implementação da postergação exige alguns recursos da empresa com relação às características operacionais e de gestão. As características operacionais relevantes para viabilizar a postergação da manufatura foram compiladas por VAN HOEK et al. (1998) e estão classificadas em:

- características tecnológicas: baixa complexidade da operação final de manufatura e do seu conteúdo tecnológico, modularização;
- características de processo: possibilidade de segmentar o processo produtivo em partes, baixa complexidade do processo de manufatura final, fornecimento múltiplo.
- características de produto: alta combinação dos módulos, alta variedade com uso de diferentes formulações, periféricos e embalagens específicas, alto valor agregado do produto, aumento na relação de cubagem do produto ou peso pela customização.
- características de mercado: ciclos de vida de produto curtos, alta flutuação nas vendas, *lead times* curtos, competição por preço, mercado segmentado.

Com relação às características de gestão, exige-se uma mudança na forma de gestão e os fatores abaixo são relevantes para que esse processo de mudança ocorra:

- fatores ambientais: tecnologia de informação, turbulência do mercado, desregulamentação;
- fatores estruturais e estratégicos: reestruturação geográfica, características operacionais para implementação da postergação, herança organizacional com influência em processos de mudança;
- fatores de desempenho: melhorias de desempenho alcançadas com a implementação da postergação.



Fonte: Adaptado de YANG & BURNS (2003)

FIGURA 3.2 – Postergação e Estratégias na Cadeia de Suprimentos



Desde que a cadeia de suprimentos esteja preparada com esses recursos, as oportunidades que a postergação oferece são muitas. Há uma redução significativa no risco de alto volume e baixa variedade tanto para o fabricante, quanto para seus fornecedores e canal de distribuição. Isto porque, aumenta-se o nível de flexibilidade sem comprometimento de volume e variedade. Além disso, os *lead times* tornam-se mais precisos devido à necessidade de respostas eficientes ao cliente. Portanto, a postergação mostra-se uma prática eficiente na coordenação da cadeia de suprimentos, focando o atendimento às necessidades e desejos de clientes individuais, e ainda promove troca de informações ao longo de toda cadeia.

No próximo capítulo destinado à pesquisa de campo, os dados obtidos demonstrarão a eficiência de tais benefícios para as concessionárias de automóveis e montadora. Da mesma forma, os benefícios das práticas citadas anteriormente também serão analisados.

## **4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA DE CAMPO**

Este capítulo destina-se à apresentação do setor em estudo e à apresentação e análise da pesquisa *survey* realizada junto às concessionárias e a montadora de uma das quatro principais marcas instaladas no país (Fiat, Ford, GM e Volkswagen).

Com intuito de caracterizar o setor em questão, o primeiro item apresenta um panorama geral do sistema de distribuição de veículos brasileiro, representado pelas concessionárias de automóveis. As principais características e funções estão descritas, bem como alguns dados de evolução do sistema de distribuição.

O segundo item deste capítulo está destinado à pesquisa de campo realizada nesta dissertação. Os dados obtidos através da aplicação dos questionários na montadora e concessionárias são apresentados e os resultados analisados de maneira comparativa entre as empresas distribuidoras, bem como entre montadora e canal de distribuição.

### **4.1 As Concessionárias de Automóveis no Brasil**

Na cadeia automotiva, as concessionárias de automóveis compõem o canal de distribuição e, portanto, exercem as funções de distribuir e vender carros ao mercado consumidor final. Segundo GRANDE (2004), as montadoras vendem seus veículos para uma rede de inúmeras franquias independentes, que são responsáveis por disponibilizar os carros para o cliente final. No Brasil, cada montadora possui suas próprias franquias, que são exclusivas de cada marca, e que exercem as seguintes atividades principais: venda de carros novos, venda de carros usados, venda de peças de reposição e prestação de serviços de assistência técnica. Além destas, algumas concessionárias agregam outros tipos de serviços às suas atividades como: financiamento, venda de consórcio, venda de seguros, venda e instalação de acessórios para carros, venda de serviços de lavagem e polimento (embelezamento) e serviços de despachante.

O setor de distribuição de veículos exerce importante papel na economia, conforme demonstram alguns dados de quantidade de empresas e de geração de

empregos. Até o ano de 2002, contavam 4.576 distribuidores de veículos (automóveis, comerciais leves, ônibus, caminhões, motocicletas), gerando por volta de 275.000 empregos diretos. Este número está distribuído por marca de acordo com o quadro 4.1 abaixo (FENABRAVE, 2003):

**QUADRO 4.1 – Distribuição da Rede de Concessionárias por Marca**

|              |                    |                    |              |              |                   |                       |                |                    |             |        |                 |
|--------------|--------------------|--------------------|--------------|--------------|-------------------|-----------------------|----------------|--------------------|-------------|--------|-----------------|
| <b>Marca</b> | Agrale             | Audi               | BMW<br>Motos | BMW<br>Autos | Citröen           | Chrysler              | Fiat           | Ford               | GM          | Guerra | Honda<br>Autos  |
| <b>Qtde.</b> | 206                | 40                 | 7            | 23           | 52                | 24                    | 383            | 388                | 503         | 33     | 56              |
| <b>Marca</b> | Honda<br>Motos     | Hyundai            | Iveco        | Kia<br>Motos | Mercedes<br>Autos | Mercedes<br>Caminhões | Volvo<br>Autos | Volvo<br>Caminhões | VW<br>Autos | Yamaha | Yanmar          |
| <b>Qtde.</b> | 544                | 35                 | 34           | 77           | 34                | 240                   | 6              | 64                 | 536         | 308    | 24              |
| <b>Marca</b> | Massey<br>Ferguson | Ford<br>NewHolland | Peugeot      | Renault      | Randon            | SLC                   | Scania         | Suzuki             | Toyota      | Valtra | VW<br>Caminhões |
| <b>Qtde.</b> | 91                 | 118                | 60           | 190          | 49                | 87                    | 99             | 18                 | 71          | 82     | 93              |

Fonte: FENABRAVE (2003)

Analisando somente a distribuição de automóveis, existem 2.733 concessionárias de autoveículos no país (ANFAVEA, 2005). Segundo a FENABRAVE, a Federação Nacional de Distribuição de Veículos Automotores, essas mesmas concessionárias podem ser classificadas em cinco categorias de acordo com o número de veículos vendidos por mês: pequena, média, média grande, grande, mega *dealer* (quadro 4.2).

Em sua maioria (45,5%), são empresas familiares de pequeno porte, que comercializam até 20 unidades de carros por mês. O grupo de concessionárias de médio porte, entre 21 e 50 unidades/mês, representa 35,6% do total, o que caracteriza um setor formado preferencialmente por pequenas e médias empresas (81,1%).

**QUADRO 4.2 – Classificação das concessionárias por unidades vendidas/mês e distribuição % da quantidade.**

| <b>Porte</b> | <b>Unidades vendidas/mês</b> | <b>%</b> |
|--------------|------------------------------|----------|
| Pequena      | Até 20                       | 45,5     |
| Média        | Entre 21 e 50                | 35,6     |
| Média Grande | Entre 51 e 100               | 11,9     |
| Grande       | Entre 101 e 400              | 6,7      |
| Mega Dealer  | Mais que 400                 | 0,3      |

Fonte: FENABRAVE (2003)

Em 2005, as concessionárias comercializaram cerca de 1,6 milhões de unidades de carros novos, dentre automóveis e comerciais leves (FENABRAVE, 2006). Em relação ao ano anterior (2004), houve um aumento de aproximadamente 10% no mercado, o que indica um quadro de recuperação no setor automotivo. Os pequenos distribuidores respondem por aproximadamente 27% do faturamento total da indústria, enquanto que os mega dealers por 6,8% do total (quadro 4.3).

**QUADRO 4.3 – Distribuição do faturamento total de automóveis e comerciais leves por porte das concessionárias.**

| <b>Porte das Concessionárias</b> | <b>% do Faturamento</b> |
|----------------------------------|-------------------------|
| Pequena                          | 27,0                    |
| Média                            | 24,8                    |
| Média Grande                     | 18,0                    |
| Grande                           | 23,0                    |
| Mega Dealer                      | 6,8                     |

Fonte: FENABRAVE (2003)

Em geral, a venda de carros novos é a principal fonte de receita e lucro das concessionárias (FENABRAVE, 2003). Em 2001, 55% do lucro dos distribuidores eram oriundos da venda de veículos novos, 25% da venda de peças de reposição e da prestação de serviços de reparo e manutenção, e 10% da venda de veículos usados. Os dados demonstram que a atividade principal das concessionárias ainda é a venda de carros novos. Entretanto, as atividades do pós-vendas (comercialização de peças de reposição e prestação de serviços de assistência técnica) têm ganhado representatividade e estão se tornando o foco de muitas montadoras e redes de distribuição (GRANDE, 2004).

Segundo ALMEIDA, citado em GRANDE (2004), desde o final da década de 1990 e início dos anos 2000, as redes de concessionárias têm sido pressionadas para reduzirem as margens de lucro na comercialização de carros novos, devido ao aumento da concorrência no mercado de automóveis no país.

Desde este período, o setor de distribuição de veículos novos vêm sofrendo transformações. A abertura de mercado marcada pela entrada de novas montadoras no país iniciou o ciclo de mudanças neste setor. Houve um forte aumento da

concorrência no mercado devido à grande e variada oferta de produtos, e uma estagnação tomou conta do setor. Altas taxas de juros para compra de carros novos, estagnação dos salários dos brasileiros, e pressão sobre os preços dos carros contribuíram para essa situação. Com isto, as redes de distribuição tradicionais (concessionárias das marcas Volkswagen, GM, Fiat e Ford) começaram a sentir uma concorrência no mercado, oriunda da segmentação, e passaram a dividi-lo com as redes novas (concessionárias da marca Renault, Peugeot, Toyota, Honda, etc.) que começaram a se instalar no país. Somados a estes fatores, os consumidores tornaram-se mais informados e exigentes, e as concessionárias passaram a ter o desafio de atender suas expectativas em termos de qualidade de serviços e preços.

Neste contexto, as concessionárias tradicionais juntamente a suas montadoras iniciaram um processo de mudança e aproximação com intuito de se tornarem mais competitivas. Segundo GRANDE (2004), a melhoria no relacionamento entre montadoras e distribuidores é uma das propostas para aumento na eficiência do setor de distribuição de veículos novos.

#### **4.2 Apresentação e Análise dos Dados Obtidos**

Este item apresenta e analisa os resultados obtidos na pesquisa realizada, divididos em quatro grandes partes: Perfil da Montadora e Concessionárias Pesquisadas; Relacionamento Montadora-Concessionárias; Características da Concessão; e Práticas de Coordenação.

Na primeira parte, elaborada a partir da obtenção de dados secundários e das respostas aos questionários enviados, apresenta-se a montadora e o perfil das concessionárias de automóveis participantes da pesquisa. Na segunda parte, são apresentados os dados relacionados às características do relacionamento entre montadora e concessionárias, principalmente os aspectos das formas de poder, controle e liderança, fazendo um comparativo entre as respostas da montadora e das concessionárias. Na terceira parte, apresentam-se as principais características dos contratos de concessão. E, por fim, na quarta parte, faz-se uma apresentação da avaliação individual, tanto das concessionárias quanto das montadoras, das práticas de coordenação.

#### 4.2.1 Perfil da Montadora e das Concessionárias Pesquisadas

A montadora em questão foi fundada no Brasil no ano de 1953 e, atualmente, possui aproximadamente 29 mil funcionários, distribuídos nas 5 fábricas instaladas no país. O faturamento anual da empresa está em torno de 14 bilhões de reais e a média mensal de veículos comercializados é de 32.000 unidades, o que representa em torno de 23% de participação no mercado de automóveis brasileiro.

Sua rede de distribuição é composta por 570 pontos de vendas (incluindo 3 tipos de estruturas: concessionárias plenas, postos avançados de assistência técnica e *showrooms*), que são responsáveis pelas seguintes atividades: venda de veículos novos e usados, peças e acessórios, e prestação de serviços de assistência técnica. A venda de peças e acessórios, e a prestação de serviços de assistência técnica são denominadas atividades de pós-vendas. Às concessionárias, cabem as seguintes principais responsabilidades: assegurar o melhor atendimento ao consumidor final e, explorar e desenvolver seu mercado de atuação.

No Estado de São Paulo existem 126 concessionárias desta marca, associadas à Associação de Marca e distribuídas da seguinte forma (quadro 4.4).

#### QUADRO 4.4 – Distribuição das concessionárias localizadas no estado de São Paulo de acordo com a classificação da FENABRAVE

| Porte        | Unidades vendidas/mês | %     |
|--------------|-----------------------|-------|
| Pequena      | Até 20                | 35,3% |
| Média        | Entre 21 e 50         | 20,2% |
| Média Grande | Entre 51 e 100        | 21,8% |
| Grande       | Entre 101 e 400       | 22,7% |
| Mega Dealer  | Acima de 400          | 0%    |

Fonte: Elaborado pela Autora com dados de entrevista com Associação de Marca

O número de concessionárias participantes nesta pesquisa, que responderam ao questionário enviado, corresponde a 6,35% do total, o que resulta em oito empresas, denominadas empresas A, B, C, D, E, F, G e H, e classificadas da seguinte forma: duas de porte médio; quatro de porte médio grande; e duas de porte grande. A seguir, no quadro 4.5, cada delas e suas principais características estão detalhadas.

#### QUADRO 4.5 – Características das concessionárias pesquisadas

| <b>Características</b>                                          | <b>Concessionária<br/>A</b> | <b>Concessionária<br/>B</b> | <b>Concessionária<br/>C</b> | <b>Concessionária<br/>D</b> | <b>Concessionária<br/>E</b> | <b>Concessionária<br/>F</b> | <b>Concessionária<br/>G</b> | <b>Concessionária<br/>H</b> |
|-----------------------------------------------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Ano de Fundação                                                 | 1984                        | 1954                        | 1961                        | 1956                        | 1965                        | 1970                        | 2000                        | 1965                        |
| Quantidade de Funcionários                                      | 28                          | 40                          | 80                          | 74                          | 65                          | 80                          | 85                          | 145                         |
| Porte                                                           | Médio                       | Médio                       | Médio<br>Grande             | Médio<br>Grande             | Médio<br>Grande             | Médio<br>Grande             | Grande                      | Grande                      |
| Faturamento Anual (em R\$)                                      | 14.400.000                  | 15.000.000                  | 30.000.000                  | 30.000.000                  | 36.000.000                  | 58.000.000                  | 80.000.000                  | 90.000.000                  |
| Participação da Venda de Carros<br>Novos no Faturamento (%)     | 60%                         | 75%                         | 50%                         | 70%                         | 50%                         | 69%                         | 70%                         | 48%                         |
| Participação da Venda de Carros<br>Usados no Faturamento (%)    | 25%                         | 15%                         | 35%                         | 20%                         | 30%                         | 20%                         | 25%                         | 44%                         |
| Participação da Venda de Peças<br>e Serviços no Faturamento (%) | 15%                         | 10%                         | 20%                         | 10%                         | 20%                         | 11%                         | 5%                          | 8%                          |
| Faturamento Mensal de Peças de<br>Reposição (em R\$)            | 80.000                      | 120.000                     | 350.000                     | 170.000                     | 180.000                     | 500.000                     | 210.000                     | 400.000                     |
| Quantidade Mensal de Veículos<br>Atendidos na Oficina           | 350                         | 400                         | 900                         | 800                         | 700                         | 800                         | 280                         | 1300                        |
| Participação da Venda de Carros<br>Novos no Lucro (%)           | 65%                         | 65%                         | 50%                         | 65%                         | n/d                         | n/d                         | 74%                         | 46%                         |
| Participação da Venda de Carros<br>Usados no Lucro (%)          | 5%                          | 15%                         | 20%                         | 20%                         | n/d                         | n/d                         | 29%                         | 45%                         |
| Participação da Venda de Peças<br>e Serviços no Lucro(%)        | 30%                         | 20%                         | 30%                         | 15%                         | n/d                         | n/d                         | -3%                         | 9%                          |

Fonte: Elaborado pela Autora

A quantidade de concessionárias participantes está acima do mínimo exigido em taxas de retorno de pesquisas *survey* (5%), entretanto não foi maior devido às dificuldades em obter respostas aos *e-mails* enviados e ao tempo para finalizar a pesquisa. Os responsáveis pelas oito concessionárias são conhecidos da pesquisadora e sendo assim, pode-se dizer que a colaboração nesta pesquisa deve-se ao contato pessoal e maior insistência para obtenção das respostas.

As concessionárias com os maiores faturamentos (empresa G e H) são as de maior porte, ou seja, quanto maior o volume de vendas de veículos novos, maior o faturamento total da empresa. Como não existe exatidão no número de veículos comercializados por mês, não se tem uma relação de quantos veículos novos são vendidos por funcionário para efeito comparativo entre as empresas. De qualquer forma, se consideramos os limites superiores das faixas de quantidades da classificação de porte (50, 100, 400), a melhores relações estão nas empresas G e H (4,7 veículos/funcionário e 2,8 veículos/funcionário, respectivamente), o que pode ser justificado pela escala da operação.

Em termos da distribuição de faturamento e geração de lucro das atividades operacionais, os dados demonstram que existe uma forte dependência pela atividade de venda de veículos novos, variando entre 48% à 75% na participação do faturamento da empresa e, entre 46% à 74% na formação de lucro. A empresa H demonstra a menor dependência na atividade de venda de veículos novos com os menores números relativos, 48% na composição do faturamento total e 46 % na formação do lucro da empresa. Em particular, a empresa H possui a maior participação no faturamento com a venda de veículos usados (44%), enquanto as outras empresas pesquisadas variam entre 15% à 35%.

Nas empresas de porte grande, observa-se também a menor representatividade da atividade de pós-vendas (venda de peças de reposição e prestação de serviços de assistência técnica); 5% do faturamento total e 3% negativos na formação de lucro da empresa G; e 8% do faturamento total e 9% na geração de lucro da empresa H. Nas empresas de porte médio e médio grande, o pós-vendas mostra-se importante no faturamento, e em alguns casos, na formação de lucro, como por exemplo, nas empresas A e C, nas quais as atividades de peças de reposição e serviços apontam 30% na formação do lucro.



#### 4.2.2 Relacionamento Concessionária-Montadora

A dinâmica e tipo de relacionamento entre montadora e rede de concessionárias são determinantes na gestão do canal de distribuição. Fatores característicos como poder, dependência, conflito e liderança exercem alto nível de influência nas atividades de coordenação e cooperação intra e interorganizacional. Por este motivo, devem ser analisados profundamente tanto sob o ponto de vista da montadora, quanto sob o ponto de vista dos distribuidores. Sendo assim, na análise dos resultados desta pesquisa procurou-se comparar a visão da montadora e de suas rede de distribuição.

Na caracterização das relações de poder existentes entre montadora e concessionárias, um ponto é comum a todas concessionárias pesquisadas, enquanto outros são únicos e isolados (quadro 4.6).

**QUADRO 4.6 – Avaliação da relações de poder no relacionamento montadora – canal de distribuição.**

| Características das Relações de Poder                                                                                                                                   | Concessionárias |   |   |   |   |   |   |   | Montadora |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                                                                         | A               | B | C | D | E | F | G | H |           |
| 1) Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora garante algum tipo de recompensa às concessionárias.                                           | X               |   | X |   |   |   |   | X | X         |
| 2) Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora utiliza meios ameaçadores, punitivos às concessionárias.                                       | X               |   |   |   |   |   |   |   |           |
| 3) Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora mantém algum <i>know-how</i> sobre seus produtos, que não são transferidos às concessionárias. | X               |   |   |   |   |   |   | X |           |
| 4) As concessionárias acreditam que a representação de uma determinada marca garante prestígio e <i>status</i> ao seu negócio.                                          |                 |   | X |   |   |   |   | X | X         |
| 5) A cooperação e a coordenação das concessionárias pela montadora está garantida pelos contratos de concessão.                                                         | X               | X | X | X | X | X | X | X | X         |

Todas as empresas citaram presença do poder de legitimidade, entretanto apenas as concessionárias C e H concordam com a montadora que existem também exercício de poder de recompensa e poder de identificação. As respostas não apontam

qualquer relação entre porte e tipo de poder, entretanto, nota-se que pelo menos uma empresa de cada porte (A, C e H) citaram outros poderes além do poder de legitimidade. Sendo assim, infere-se que no relacionamento montadora-concessionária estão presentes poderes de recompensa, legitimidade e poder de referência ou identificação (alternativas 1, 4 e 5).

As fontes de conflitos variam caso a caso, concessionária por concessionária (quadro 4.7). Sendo assim, cada uma dela tem sua própria percepção em relação à geração de conflitos no seu relacionamento com a montadora. A montadora acredita que existem mais fontes de conflitos (total de 5) do que a maioria dos distribuidores pesquisados (A=1; B e C=3; D=4; E=5; F = 6; G e H=1) e, todas as fontes citadas por ela também estão presentes nas respostas das concessionárias, a saber: escassez de recursos, diferenças de percepções, diferenças de expectativas, incompatibilidade de metas e dificuldades de comunicação.

**QUADRO 4.7 – Fontes de conflitos no relacionamento montadora – canal de distribuição.**

| Fontes de Conflitos                    | Concessionárias |   |   |   |   |   |   |   | Montadora |
|----------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
|                                        | A               | B | C | D | E | F | G | H |           |
| a) Incongruências de papéis            |                 |   |   |   |   |   |   |   |           |
| b) Escassez de recursos                |                 | X | X |   |   | X |   |   | X         |
| c) Diferenças de percepções            | X               | X |   | X | X | X |   |   | X         |
| d) Diferenças de expectativas          |                 |   | X | X | X | X | X |   | X         |
| e) Discordância no domínio de decisões |                 |   | X |   | X | X |   |   |           |
| f) Incompatibilidade de metas          |                 |   |   | X | X | X |   | X | X         |
| g) Dificuldades de comunicação         | X               | X |   | X | X | X |   |   | X         |

As fontes de conflitos mais citadas pelas concessionárias foram: diferenças de percepções, diferenças de expectativas e dificuldades de comunicação. Três concessionárias citaram discordância no domínio de decisões como geradora de conflito, entretanto a montadora não fez menção a este tipo de fonte. A incongruência de papéis como fonte geradora de conflitos não foi citada por nenhuma empresa e isto pode ser um indicativo de falta de compreensão pelos respondentes quanto ao seu significado.

De forma geral, as respostas não indicam que o relacionamento entre os agentes seja conflituoso, entretanto a variedade no tipo de resposta e a quantidade de fatores geradores indicam que estão presentes conflitos de diversas naturezas, e que alguns deles são perceptíveis em apenas um dos elos do relacionamento, como por exemplo, discordância no domínio de decisões que foi citada apenas pelas concessionárias.

As respostas também apontam que a liderança do canal de distribuição é exercida pela montadora, pois é ela quem possui e exerce o maior poder relativo sobre os outros agentes envolvidos. A presença de relações de poder baseadas na recompensa, identificação e legitimidade são determinantes para que a montadora assuma o papel de líder do canal e, conforme apresentado, tais poderes caracterizam o relacionamento montadora-rede de distribuidores.

Algumas outras características do relacionamento – como por exemplo, a rede de concessionárias exercerem o papel de principal fonte de informação de mercado para a montadora – além de serem próprias da distribuição de veículos, também são importantes no relacionamento *business-to-business*, pois com elas pode-se avaliar o grau de interação com a rede de distribuição (FITES, 1996). A avaliação destas características é de extrema importância e demonstra o entendimento do nível de parceria existente entre os agentes envolvidos (quadro 4.8).

Sob o ponto de vista da montadora, todos os aspectos que demonstram um bom nível de cooperação e parceria com os agentes distribuidores – com exceção do fato de que a montadora considera as concessionárias suas principais fontes de informação – estão sempre presentes no seu relacionamento com as concessionárias.

Diferentemente, todas as concessionárias participantes da pesquisa afirmam que, somente às vezes, a montadora mantém práticas iguais a todos os concessionários; e ainda, para a maioria das concessionárias, a montadora nunca leva em consideração as sugestões e restrições dos concessionários no desenvolvimento e lançamento de novos produtos. Nas características b e c, relacionadas à importância do canal na oferta de serviços e oferta de treinamento pela montadora, as respostas dos distribuidores está balanceada entre sempre e nunca e, portanto, se aproximam da opinião da montadora.

**QUADRO 4.8 – Características do relacionamento montadora – concessionárias.**

| Características                                                                                                                                                     | Concessionárias |   |   |   |   |   |   |   | Montadora |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
|                                                                                                                                                                     | A               | B | C | D | E | F | G | H |           |
| a) A montadora considera que as concessionárias são a principal fonte de informação de mercado.                                                                     | 2               | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2         |
| b) A montadora considera importante o papel do canal de distribuição na oferta de serviços antes, durante e após a venda.                                           | 3               | 2 | 3 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3         |
| c) A montadora oferece treinamento sobre as necessidades e desejos do cliente final para oferta de um serviço superior.                                             | 2               | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3         |
| d) A montadora transmite segurança através de um bom relacionamento e de práticas iguais às todas as concessionárias com respeito às questões contratuais firmadas. | 2               | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3         |
| e) A montadora leva em consideração as sugestões dos distribuidores no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.                                              | 2               | 1 | 1 | 1 | 1 | 2 | 1 | 1 | 3         |

3 = sempre; 2 = às vezes; 1 = nunca

As discordâncias na avaliação dos aspectos propostos demonstram que o entendimento do relacionamento montadora-concessionárias é diferente para cada uma das partes. Neste aspecto, pode-se inferir que sob o ponto de vista da montadora, o relacionamento com sua rede de distribuição é mais próximo e colaborativo; enquanto, que para as concessionárias, ainda existem falhas e deve haver melhorias.

#### 4.2.3 Características da Concessão

As concessionárias de automóveis são empresas independentes, que possuem capital próprio e ainda, contam com financiamentos e prazos concedidos pela montadora na compra dos produtos fornecidos por ela. Além de veículos novos e peças de reposição, as concessionárias devem obrigatoriamente comprar equipamentos, ferramentas especiais e literatura técnica.

Todas atividades operacionais relativas à concessão de uso da marca, bem como os procedimentos operacionais de vendas, pós-vendas e administração estão descritos em manuais disponíveis à rede de concessionárias. No caso da atividade de prestação de serviços, por exemplo, existe literatura técnica com procedimentos completos para reparação e manutenção dos veículos e manuais de procedimento para o processamento de garantias em veículos com defeitos de fabricação. Ainda, a montadora disponibiliza material para treinamentos internos e padrões para identificação visual das instalações das concessionárias.

Todos os distribuidores possuem um contrato de concessão, que garante a representação da marca ao distribuidor. O contrato estabelece direitos e deveres tanto das montadoras quanto das concessionárias, com a aplicação dos seguintes aspectos da lei Renato Ferrari (lei 6.729):

- concessionárias possuem área territorial definida de vendas;
- concessionárias fazem prestação de serviços de assistência técnica, inclusive garantia e revisões aos veículos comercializados;
- concessionárias utilizam gratuitamente a marca da montadora;
- concessionárias possuem cota anual de compra de veículos da montadora.

O posicionamento de preços dos produtos fornecidos pela montadora (veículos novos e peças de reposição) é estabelecido por ela. A montadora elabora tabelas de preços, e eventuais reajustes são realizados de acordo com suas necessidades e informados às concessionárias. As margens de lucro mínimas apuradas na venda estão previstas e estabelecidas em acordos firmados entre montadora e associação das concessionárias, denominados convenções de marca. As convenções são negociadas pela associação de marca dos concessionários, que além de representar as concessionárias, assegura o desenvolvimento empresarial de seus associados, bem como o cumprimento de princípios éticos entre os revendedores e entre montadora e distribuidores.

As campanhas promocionais de veículos novos e peças de reposição são elaboradas, desenvolvidas e aplicadas pela montadora. Em alguns casos, quando estas promoções exigem parte das margens dos concessionários, também são avaliadas e discutidas com a associação dos distribuidores, que negocia e aprova a ação com a

montadora. Em geral, montadora e rede de concessionárias escolhem e definem o tipo e produto das campanhas promocionais, baseadas em informações de mercado e concorrência, níveis de estoque, dentre outros fatores.

Por outro lado, campanhas promocionais de veículos usados e de serviços são desenvolvidas e estabelecidas pelas concessionárias. A montadora não controla preço, tampouco margens na comercialização de veículos usados e na prestação de serviços de assistência técnica. Na assistência técnica, a montadora apenas controla e estabelece preços para pagamento ao concessionário de serviços de garantia em veículos com defeito de fabricação.

O desenvolvimento, investimento e divulgação da marca são realizados pela montadora, e o concessionário tem o direito de utilizá-la em sua área de atuação, o que resulta em reforço na imagem da marca. A montadora também executa propagandas para divulgação de seus produtos e promoções e ainda, estabelece a estratégia e guias de comunicação que a rede de concessionárias deve utilizar no caso de propagandas individuais e locais. Em geral, não há obrigatoriedade para execução de propagandas individuais pelas concessionárias, mas elas geralmente ocorrem e têm como objetivo a divulgação dos distribuidores em seus mercados de atuação e reforçam as campanhas da montadora.

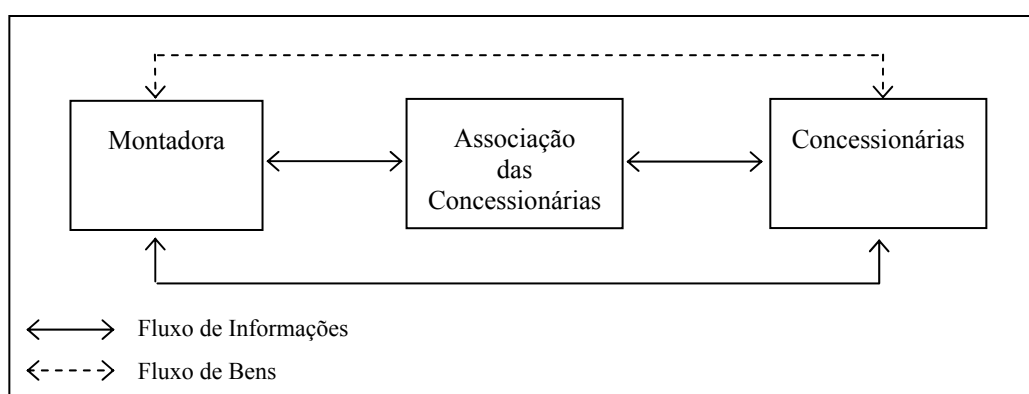
O planejamento de vendas dos produtos fornecidos pela montadora é realizado em conjunto, montadora e rede de distribuição. À montadora cabe o estabelecimento de objetivos anuais de volumes de vendas e compras com base em parâmetros econômico-sociais e financeiros do concessionário, bem como no cruzamento entre potencial de vendas do seu mercado de atuação *versus* objetivo de participação da marca. As regras para estabelecimento de tais objetivos são acordadas entre montadora e associação e também estão previstas nas convenções de marca.

Os treinamentos de conhecimento de produto para área de vendas e os treinamentos técnicos, voltados à área de manutenção e reparação de veículos, são desenvolvidos pela montadora e oferecidos regularmente à rede de concessionárias. As concessionárias têm a responsabilidade de qualificar seu quadro de colaboradores e, portanto, devem participar dos cursos oferecidos pelo fabricante. Em geral, as concessionárias desenvolvem também programas de treinamentos internos com intuito

de reforçar os conteúdos transmitidos pela montadora, assim como abordar assuntos de interesse individual.

#### 4.2.4 O Papel da Associação de Marca

A associação de marca dos concessionários possui papel importante no relacionamento montadora – canal de distribuição, pois se trata de uma entidade associativa que representa os interesses e direitos dos revendedores. No relacionamento montadora-canal de distribuição, a associação é o elo que além de defender os interesses das concessionárias com objetivo de otimizar os resultados econômicos e comerciais do sistema de distribuição, ainda sugere, discute e desenvolve novas idéias e práticas, em conjunto com a montadora.



Fonte: Elaborado pela Autora

#### FIGURA 4.1 – Papel da Associação de Marca das Concessionária no Relacionamento Montadora-Canal de Distribuição

A associação de marca foi fundada em 20 de Dezembro de 1972, por um pequeno grupo de concessionárias da marca, com o principal objetivo de representar os interesses de toda a rede instalada no país. As principais razões que levaram à movimentação destes concessionários naquele ano foram a crise do petróleo, a liderança do mercado ameaçada pelos lançamentos da concorrência, as dificuldades de diálogo com a montadora e a perda de lucratividade dos distribuidores.

As atividades da associação começaram na cidade de São Paulo e no ano seguinte à sua criação, já contava com 203 associadas. Em 1977, cinco anos após sua

fundação, já existiam 712 concessionárias, o que representava quase que a totalidade de concessionárias da época (800 empresas). Atualmente, 96,5% das concessionárias fazem parte da Associação, o que demonstra sua força e representatividade no setor.

A associação classifica as concessionárias em 6 regiões de acordo com sua localização geográfica, a saber: Região da Grande São Paulo; Região do interior do estado de São Paulo; Região do Sul (Paraná, Santa Catarina e Rio Grande do Sul); Região dos estados de Rio de Janeiro, Espírito Santo e Minas Gerais; Região do Nordeste; e Região do Centro-Oeste e Norte. De acordo com a classificação citada, as concessionárias estão distribuídas da seguinte forma, conforme quadro 4.9. E ainda, em cada uma das regiões, as concessionárias também podem ser classificadas de acordo com porte (unidade de veículos vendidas por mês), conforme quadro 4.10.

**QUADRO 4.9: Distribuição das Concessionárias em Regiões.**

| <b>Regiões</b>        | <b>Distribuição das Concessionárias</b> |
|-----------------------|-----------------------------------------|
| Grande São Paulo      | 9,0%                                    |
| Interior de São Paulo | 22,0%                                   |
| Sul                   | 22,0%                                   |
| RJ, ES e MG           | 23,0%                                   |
| Nordeste              | 12,0%                                   |
| Centro-Oeste e Norte  | 12,0%                                   |

Fonte: Elaborado pela Autora através de dados de entrevista com Associação de Marca

**QUADRO 4.10: Distribuição das Concessionárias por Porte nas Regiões.**

| <b>Unidades de Veículos Novos Vendidos/ Mês</b> | <b>Região Grande SP</b> | <b>Região Interior SP</b> | <b>Região Sul</b> | <b>Região RJ, ES, MG</b> | <b>Região Nordeste</b> | <b>Região Centro-Oeste e Norte</b> |
|-------------------------------------------------|-------------------------|---------------------------|-------------------|--------------------------|------------------------|------------------------------------|
| Até 20                                          | 9,0%                    | 46,0%                     | 37%               | 24,0%                    | 23,0%                  | 27,0%                              |
| Entre 21 e 50                                   | 14,0%                   | 23,0%                     | 37%               | 38,0%                    | 30,0%                  | 19,0%                              |
| Entre 51 e 100                                  | 26,0%                   | 20,0%                     | 17%               | 17,0%                    | 13,0%                  | 21,0%                              |
| Mais que 100                                    | 81,0%                   | 11,0%                     | 8%                | 21,0%                    | 34,0%                  | 33,0%                              |

Fonte: Elaborado pela Autora através de dados de entrevista com Associação de Marca

Atualmente, o papel da associação é participar e agir no relacionamento entre montadora e concessionárias, bem como promover a qualificação do revendedor, visando sua saúde financeira. A associação é o principal elo de ligação entre montadora e concessionárias e atua no relacionamento comercial, ético e profissional entre estes agentes. Sua filosofia e objetivo são: representar, treinar, orientar e defender os



interesses dos concessionários e ser a interface com a montadora, negociando desde questões operacionais até políticas que possibilitem aos empresários revendedores gerir seus negócios de forma saudável para garantir a integridade de seu patrimônio.

Esta associação de marca também foi mentora do projeto de Lei 6.729, conhecida como Lei Renato Ferrari, como já citado, criada com objetivo de regulamentar a distribuição de veículos novos e peças de reposição pelas montadoras brasileiras. A Lei Renato Ferrari, além de regular o relacionamento entre os agentes e definir os contratos de concessão acordados entre as partes, também dá legitimidade à associação de marca.

Outro aspecto definido pela lei 6.729 é o estabelecimento das convenções de marca. Os contratos de convenção de marca são documentos que regulam as questões operacionais e relacionais entre montadora e revendedores. As atividades ligadas à operação da marca estão definidas nestes contratos que são elaborados e estabelecidos em conjunto, entre montadora e associação. As convenções de marca podem ser revistas e redefinidas de acordo com a necessidade de ambas partes e em desde que ambas estejam acordadas. As práticas de coordenação citadas à seguir são exemplos de procedimentos operacionais existentes entre montadora e concessionárias.

#### **4.2.5 Práticas de Coordenação**

As práticas de coordenação apresentadas neste trabalho são: *EDI - Eletronic Data Interchange* (Sistema Eletrônico de Troca de Dados); Programas de Reposição Automática; *In Plant Representatives* (Representantes da Montadora); e, Postergação.

Tais práticas são aplicadas no canal de distribuição com intuito de melhorar o relacionamento montadora-concessionárias, aumentar a eficiência do canal e por fim, aumentar o nível de atendimento prestado ao cliente final. A avaliação dos benefícios alcançados com uso destas ferramentas contribui para identificação dos reais resultados obtidos, bem como para readequação de sua aplicação no canal de distribuição.

Em alguns casos, existem variâncias na percepção dos benefícios para cada concessionária, refletindo suas diferentes características. Em outros, não há

qualquer distinção associada ao porte destas empresas. Ainda, na comparação entre o grupo de concessionárias e a montadora, existem pontos comuns e divergentes.

- ***Electronic Data Interchange – EDI***

O sistema eletrônico de troca de dados (*EDI*) presente na comunicação entre montadora e concessionárias é um sistema *on-line* de múltiplo acesso com banco de dados unificado e senhas para restrição de uso, de acordo com o nível hierárquico ou função. O meio utilizado para troca de informações é a *internet* e dentre as funções disponíveis, estão: acompanhamento dos programas de produção e entrega dos produtos; pedidos de produtos; avisos de recebimentos; necessidades de reposição de estoques; listas de faturas a pagar; listas de preços; quadro de oferta de produtos; composição dos produtos; controle financeiro; programas de treinamento; etc.

A implementação e uso do *EDI* exigiram da montadora e rede de concessionárias a disposição para fornecer informações de suas operações e trabalhar em parceria e cooperação. Além disto, o sistema precisa estar padronizado e sofrer atualizações para todos os usuários envolvidos.

Em relação aos benefícios atingidos com uso do *EDI*, nota-se que as percepções são diferentes de empresa para empresa. A montadora, responsável pelo desenvolvimento e implementação do sistema, avalia que todos os benefícios citados são extremamente efetivos e que as principais dificuldades estão relacionadas à resistência cultural das concessionárias à informatização, complexidade da operação, necessidade de investimento e capacitação. Por outro lado, nenhuma concessionária avalia todos os benefícios como extremamente efetivos. A avaliação das empresas distribuidoras é mais divergente e alguns benefícios são considerados pouco efetivos (quadro 4.11).

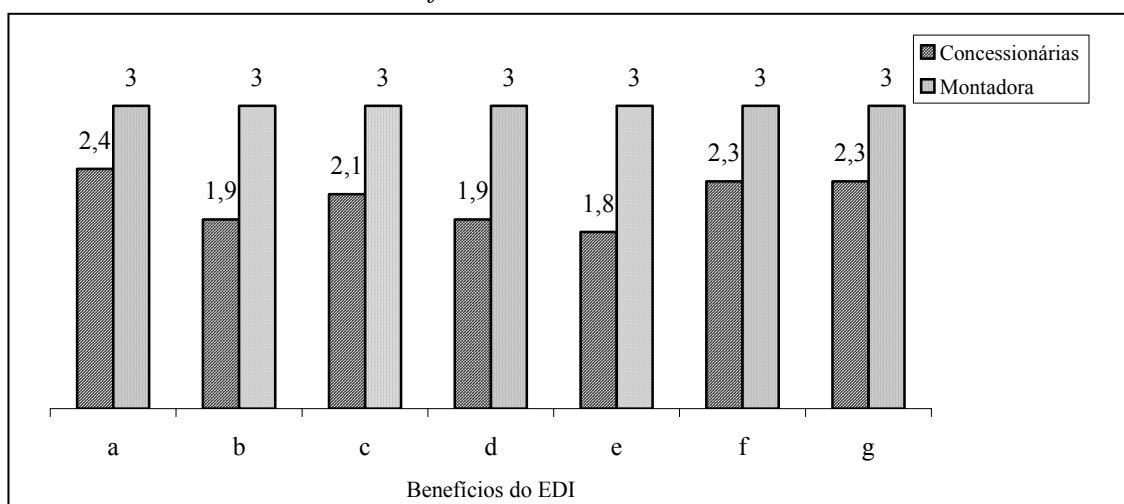
Na média, os benefícios com as melhores avaliações pelos distribuidores são: redução do tempo de envio, recebimento e processamento de informações; redução de *lead times*; maior agilidade na tomada de decisões. O benefício com pior média de avaliação é redução dos custos administrativos e de transações (figura 4.2).

**QUADRO 4.11: Avaliação dos benefícios do uso do EDI**

| Benefícios EDI                                                            | Concessionárias |   |   |   |   |   |   |   | Montadora |
|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|-----------|
|                                                                           | A               | B | C | D | E | F | G | H |           |
| a) Redução no tempo de envio, recebimento e processamento de informações. | 3               | 2 | 1 | 3 | 3 | 2 | 2 | 3 | 3         |
| b) Redução dos níveis de estoque e custos de estocagem.                   | 2               | 2 | 1 | 2 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3         |
| c) Melhoria na qualidade das informações.                                 | 2               | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3         |
| d) Relacionamento mais próximo entre montadora-concessionárias.           | 2               | 1 | 1 | 3 | 2 | 2 | 1 | 3 | 3         |
| e) Diminuição dos custos administrativos e de transações.                 | 2               | 2 | 1 | 1 | 2 | 1 | 3 | 2 | 3         |
| f) Redução dos <i>lead times</i> .                                        | 2               | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 3 | 2 | 3         |
| g) Maior agilidade nas tomadas de decisão.                                | 2               | 2 | 2 | 3 | 2 | 2 | 2 | 3 | 3         |

3 = extremamente efetivo; 2 = efetivo; 1 = pouco efetivo

A concessionária C é a mais divergente na avaliação dos benefícios do sistema e suas justificativas são baseadas no argumento de que todo o sistema tem como único e maior beneficiário a montadora. No seu ponto de vista, o sistema não visa melhorias no desempenho do concessionário, tampouco desburocratiza suas atividades operacionais. Para empresas F e H, por outro lado, a maior dificuldade está centrada no fato de que existem no mercado vários *softwares* de gestão de concessionárias e que o sistema de troca de dados é dependente do tipo de *software*, ou seja, pode ser mais ou menos eficaz de acordo com o *software* utilizado.



a) Redução do tempo de envio/recebimento/processamento de informações; b) Redução dos níveis e custos de estocagem; c) Melhoria na qualidade das informações; d) Relacionamento montadora-concessionárias mais próximo; e) Diminuição dos custos administrativos e de transações; f) Redução dos *lead times*; g) Maior agilidade nas decisões.

**FIGURA 4.2 – Comparativo entre média das avaliações das concessionárias e avaliação da montadora sobre os benefícios do uso do EDI.**

- **Programas de Reposição Automática**

A pesquisa revela que há dois tipos de programas de reposição automática em utilização nas concessionárias: um programa para reposição de estoques de veículos novos (respostas das concessionárias A, C, D, G e da montadora); e, outro programa para reposição automática do estoque de peças de reposição (respostas das concessionárias C, D, E, G, H).

O programa de reposição de veículos é obrigatório para as concessionárias, enquanto que o programa de reposição de peças é de adoção voluntária. As empresas B, E e G, que não responderam pelo programa de reposição de veículos, podem não entender que haja um sistema de reposição automática do estoque de veículos. Por outro lado, as empresas que não responderam pelo programa de reposição de peças (A e B), devido à adoção espontânea, podem não utilizar tal sistema para gerenciamento de seus estoques. A concessionária F respondeu que não existe qualquer um dos programas e, portanto, não participa da análise destes resultados. Por sua vez, a resposta da montadora apenas pela reposição de veículos pode estar relacionada ao fato da falta de obrigatoriedade pelo programa de peças.

Segundo a montadora, o programa de reposição automática do estoque de veículos é um sistema que monitora o nível de estoque do distribuidor e cruza esta informação com sua curva de vendas estatística. Combinando estes dados com os recursos financeiros disponíveis, o estoque da concessionária é repostado de acordo com os veículos requeridos no sistema de encomenda (sistema será detalhado no próximo item). A implementação e uso do programa exigem confiança mútua entre montadora e concessionárias, disposição de ambas partes ao fornecimento de informações, bem como uso de tecnologia de identificação de produtos e sistema eletrônico de dados.

De acordo com a literatura, são diversos os benefícios que o sistema de reposição automática oferece ao comprador e vendedor (concessionárias e montadora, respectivamente), e portanto, faz-se uma avaliação separada dos benefícios à montadora e dos benefícios à rede de distribuição, pois entende-se que os resultados obtidos diferem para estes agentes. No caso das montadoras, a análise será feita com base em três possíveis benefícios sugeridos na literatura, a saber: redução nos custos de distribuição devido à maior eficiência no cruzamento entre demanda e oferta; melhorias no planejamento da produção com base em dados de previsão de demanda mais

confiáveis; maior suporte para guiar o processo de tomada de decisão. No caso das concessionárias, a avaliação está baseada nos seguintes aspectos:

- aumento no volume de vendas devido à estocagem mais eficiente e entregas mais frequentes;
- maior produtividade na atividade de vendas devido à menor falta de produtos;
- redução na quantidade de estoque de segurança;
- redução no nível de estoque obsoleto;
- redução no nível geral de estoque;
- aumento no giro de estoque;
- aumento no nível de atendimento ao cliente final.

Assim como no caso do sistema eletrônico de troca de dados, os benefícios alcançados com uso da reposição automática de veículos são extremamente efetivos para montadora (quadro 4.12) e as principais dificuldades relatadas pela montadora também estão relacionadas à necessidade de investimento e capacitação pessoal para vencer a complexidade da operação e resistências à informatização.

**QUADRO 4.12: Avaliação dos benefícios do programa de reposição automática de estoque de veículos pela montadora**

| <b>Benefícios do PRA de Veículos para Montadora</b>                                                   | <b>Montadora</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| a) Redução nos custos de distribuição devido à maior eficiência no cruzamento entre demanda e oferta. | 3                |
| b) Melhorias no planejamento da produção com base em dados de previsão de demanda mais confiáveis.    | 3                |
| c) Maior suporte para guiar o processo de tomada de decisão.                                          | 3                |

3 = extremamente efetivo; 2 = efetivo; 1 = pouco efetivo

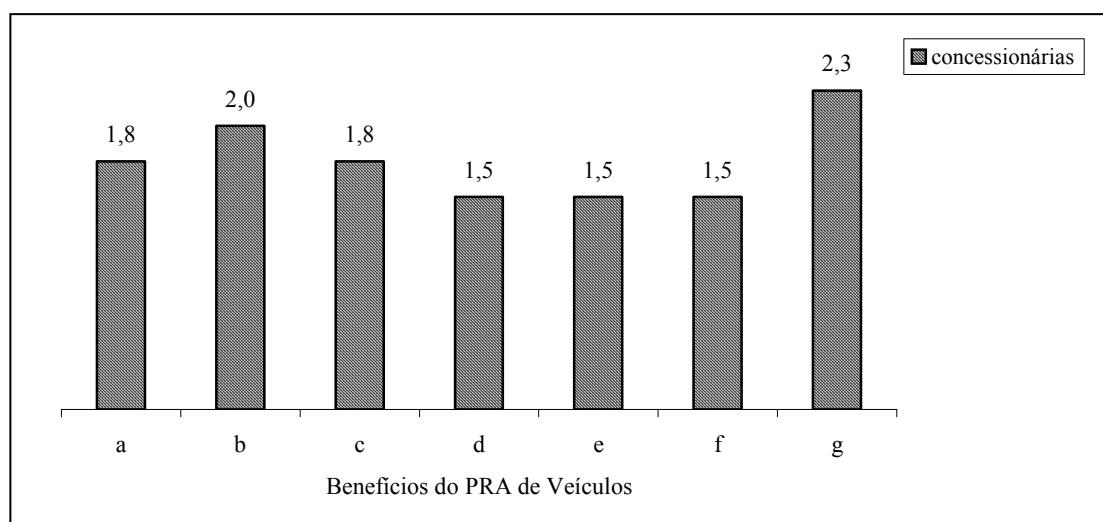
As concessionárias A, C, D e G, que assim como a montadora, afirmam a existência de um programa de reposição automática de veículos, entendem que tal programa executa reposição de toda linha de produtos, baseado em média de vendas. No que diz respeito aos resultados alcançados, a avaliação geral dos possíveis benefícios às concessionárias difere da avaliação da montadora (quadro 4.13). Na média, os benefícios mais bem avaliados dizem respeito ao aumento na produtividade da atividade de vendas devido à menor falta de produtos e aumento no nível de atendimento ao

cliente final. Por outro lado, os benefícios relacionados às melhorias na gestão do estoque obtiveram as piores avaliações médias (figura 4.3).

**QUADRO 4.13: Avaliação dos benefícios do programa de reposição automática de estoque de veículos pelas concessionárias A, C, D e F.**

| Benefícios do PRA de Veículos para Concessionárias                                           | Concessionárias |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|
|                                                                                              | A               | C | D | G |
| a) aumento no volume de vendas devido à estocagem mais eficiente e entregas mais freqüentes. | 3               | 1 | 1 | 2 |
| b) maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos.              | 3               | 2 | 1 | 2 |
| c) redução na quantidade de estoque de segurança.                                            | 2               | 2 | 1 | 2 |
| d) redução no nível de estoque obsoleto.                                                     | 2               | 2 | 1 | 1 |
| e) redução no nível geral de estoque.                                                        | 2               | 2 | 1 | 1 |
| f) aumento no giro de estoque.                                                               | 2               | 2 | 1 | 1 |
| g) aumento no nível de atendimento ao cliente final.                                         | 3               | 3 | 1 | 2 |

3 = extremamente efetivo; 2 = efetivo; 1 = pouco efetivo



a) aumento no volume de vendas devido à estocagem mais eficiente e entregas mais freqüentes; b) maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos; c) redução na quantidade de estoque de segurança; d) redução no nível de estoque obsoleto; e) redução no nível geral de estoque; f) aumento no giro de estoque; g) aumento no nível de atendimento ao cliente final.

**FIGURA 4.3 – Média avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso do Programa de Reposição Automática de Veículos.**

As concessionárias C, D, E, G e H afirmam que também existe um programa de reposição automática de estoque de peças de reposição. Os benefícios

avaliados são idênticos aos benefícios do programa de reposição de veículos (quadro 4.14). A melhor avaliação é da empresa E, que de forma geral, avalia o programa como extremamente efetivo. As outras empresas consideram a maioria dos benefícios efetivos com exceção do aumento no volume de vendas devido à estocagem mais eficiente e entregas mais freqüentes (empresa C classificou com nota 1); e redução nas quantidades de estoque de segurança e estoque obsoleto (empresas G e F, respectivamente, classificaram com nota 1). Na média, os benefícios mais bem avaliados pelas concessionárias são: maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos; redução no nível de estoque obsoleto; aumento no giro de estoque (figura 4.4).

**QUADRO 4.14: Avaliação dos benefícios do programa de reposição automática de estoque de peças pelas concessionárias C, D, E, F e G.**

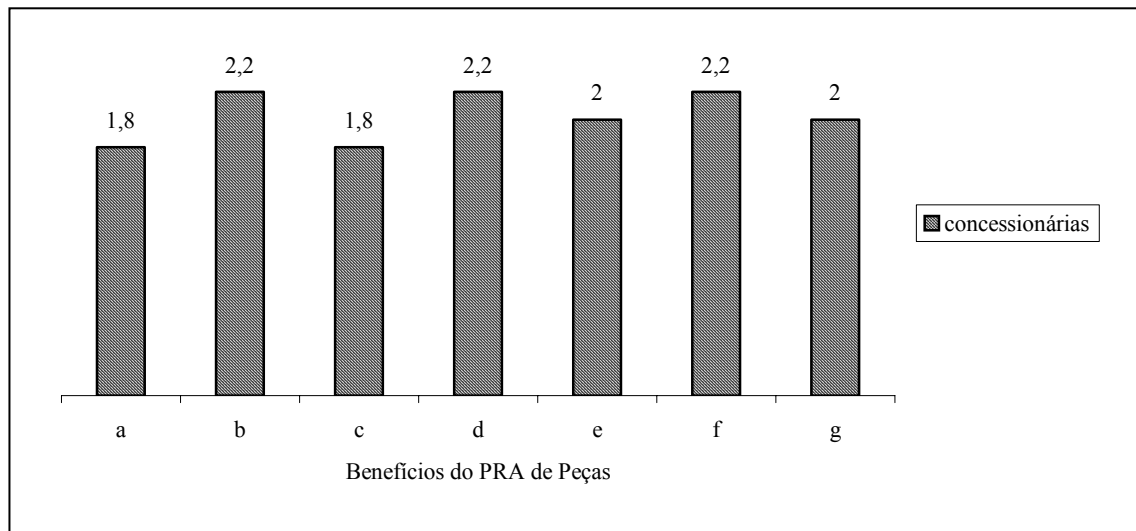
| Benefícios do PRA de Peças para Concessionárias                                              | Concessionárias |   |   |   |   |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                                                              | C               | D | E | G | H |
| a) aumento no volume de vendas devido à estocagem mais eficiente e entregas mais freqüentes. | 1               | 2 | 2 | 2 | 2 |
| b) maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos.              | 2               | 2 | 3 | 2 | 2 |
| c) redução na quantidade de estoque de segurança.                                            | 2               | 2 | 2 | 2 | 1 |
| d) redução no nível de estoque obsoleto.                                                     | 2               | 3 | 3 | 1 | 2 |
| e) redução no nível geral de estoque.                                                        | 2               | 2 | 2 | 2 | 2 |
| f) aumento no giro de estoque.                                                               | 2               | 2 | 3 | 2 | 2 |
| g) aumento no nível de atendimento ao cliente final.                                         | 2               | 2 | 2 | 2 | 2 |

3 = extremamente efetivo; 2 = efetivo; 1 = pouco efetivo

O funcionamento do programa de reposição automática de peças depende da troca de informações entre montadora e concessionária e sua eficiência está condicionada a um rígido controle sobre o fluxo diário de movimentação do estoque do concessionário, ou seja, informações sobre compras, vendas e ajustes de estoque.

Dentre as dificuldades encontradas, as empresas C e H afirmam que o sistema é pouco utilizado, ou seja, não são todas as concessionárias que o possuem e aquelas que o utilizam também fazem uso de outros sistemas de pedidos internos para gestão do estoque de peças de reposição, o que em alguns casos, gera informações em duplicidade. Ainda, devido sua complexidade e inovação, é necessária profunda

mudança na cultura do concessionário e utilização de *softwares* de gestão operacionais capazes de interagir com o programa utilizado e disponibilizado pela montadora.



a) aumento no volume de vendas devido à estocagem mais eficiente e entregas mais frequentes; b) maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos; c) redução na quantidade de estoque de segurança; d) redução no nível de estoque obsoleto; e) redução no nível geral de estoque; f) aumento no giro de estoque; g) aumento no nível de atendimento ao cliente final.

**FIGURA 4.4 – Média das avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso do Programa de Reposição Automática de Peças.**

- ***In Plant Representatives***

Segundo a montadora, a visita de representantes da montadora nas concessionárias ocorre de forma regular com os seguintes objetivos: prestar suporte às operações, analisar a performance do concessionário, e observar o respeito às normas de concessão e de comercialização. Para as concessionárias, a visita ocorre conforme a necessidade da montadora de obter informações locais e de verificar a realização de processos por ela solicitados, e alguns casos, quando surgem problemas mais graves de qualidade nos produtos. Os concessionários não têm percepção de que as visitas dos representantes possuem objetivos definidos, e que acontecem com intuito de ajudar na melhoria do desempenho da rede de distribuição; pelo contrário, em geral, a presença dos representante têm objetivo de averiguar o cumprimento dos procedimentos operacionais (quadros 4.15 e 4.16).

A literatura também sugere benefícios diferentes para o fabricante e distribuidor. Por este motivo, resultados (tabelas e gráficos) são apresentados



separadamente. As concessionárias avaliam os seguintes aspectos da presença de representantes da montadora: geração de canal direto de informação entre concessionária e montadora; maior qualidade no atendimento da montadora, prestando ajuda constante e *in loco*; potencial maior para concessionárias focarem-se no seu negócio principal. Já a montadora, avalia os seguintes benefícios: canal direto de informação entre concessionária e montadora; atendimento customizado às concessionárias; criação de uma grande barreira de entrada para eventuais concorrentes (outras marcas).

As empresas A, B e D não afirmaram a presença desta prática e portanto, não contribuíram para avaliação de seus benefícios. A falta de avaliação destas empresas pode ser um indicativo da pouca frequência com que os representantes freqüentam os distribuidores. As duas concessionárias de menor porte A e B não constataam a presença desta prática e uma concessionária de porte médio também não o faz. A avaliação dos benefícios para as concessionárias é inferior à avaliação da montadora (quadros 4.15 e 4.16). No aspecto que leva em consideração a criação de canal direto de informação entre concessionária e montadora, a montadora considera a presença de representantes extremamente efetiva. Por outro lado, as concessionárias a consideram efetiva ou até pouco efetiva (resposta da empresa H), demonstrando que a avaliação dos possíveis benefícios com uso da prática de deslocar representantes para a rede de distribuição é divergente para montadora e concessionárias.

A montadora avalia tal prática como efetiva em dois critérios e extremamente efetiva em um critério; enquanto que as concessionárias fazem uma avaliação que a considera pouco efetiva no critério de criação de maior potencial para focarem-se no seu negócio principal; e efetiva à pouca efetiva nos outros dois aspectos .

#### **QUADRO 4.15: Avaliação dos benefícios dos representantes pela montadora**

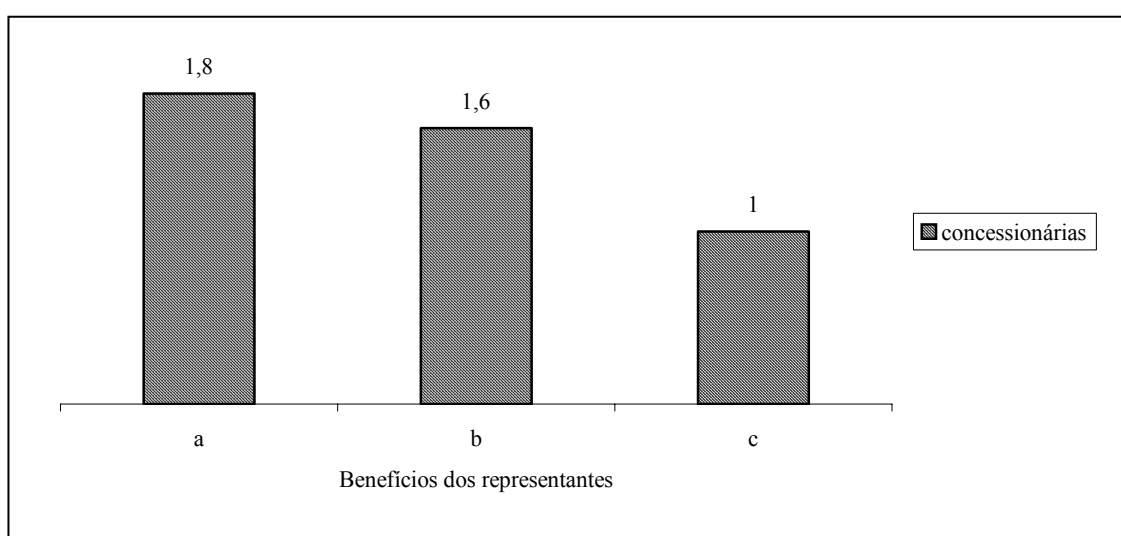
| <b>Benefícios dos Representantes para Montadora</b>                                       | <b>Montadora</b> |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| a) Canal direto de informação com concessionária/montadora.                               | 3                |
| b) Atendimento customizado às concessionárias                                             | 2                |
| c) Criação de uma grande barreira de entrada para eventuais concorrentes (outras marcas). | 2                |

3 = extremamente efetivo; 2 = efetivo; 1 = pouco efetivo

**QUADRO 4.16: Avaliação dos benefícios dos representantes pelas concessionárias**

| Benefícios dos Representantes para Concessionárias                                                                                                     | Concessionárias |   |   |   |   |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|---|---|---|---|
|                                                                                                                                                        | C               | E | F | G | H |
| a) Canal direto de informação com concessionária/montadora.                                                                                            | 2               | 2 | 2 | 2 | 1 |
| b) Melhor qualidade no atendimento da montadora, prestando ajuda constante e <i>in loco</i> .                                                          | 1               | 1 | 2 | 2 | 2 |
| c) potencial maior para concessionárias focarem-se no seu negócio principal (venda de veículos, peças e prestação de serviços de assistência técnica). | 1               | 1 | 1 | 1 | 1 |

3 = extremamente efetivo; 2 = efetivo; 1 = pouco efetivo



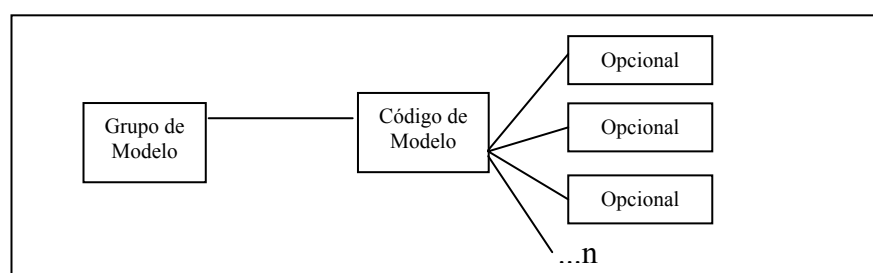
a) Canal direto de informação com concessionária/montadora; b) Melhor qualidade no atendimento da montadora, prestando ajuda constante e *in loco*; c) potencial maior para concessionárias focarem-se no seu negócio principal (venda de veículos, peças e prestação de serviços de assistência técnica).

**FIGURA 4.5 – Média das avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso dos Representantes da Montadora**

- **Postergação**

A customização em massa, através da postergação de algumas atividades, ocorre em todos os veículos produzidos pela montadora através do sistema de encomendas de veículos. O sistema de encomenda foi criado para que o concessionário e/ou cliente final personalizem o veículo de acordo com suas necessidades. Dentro do sistema de encomenda, há a possibilidade de mais de 100 mil combinações diferentes de carrocerias, motorizações, cores, nível de equipamentos e opcionais/acessórios.

Simplificadamente, o sistema reconhece cada modelo de veículo por um código chamado código do modelo. Todos os veículos produzidos pela montadora estão agrupados em grupos de modelos, e cada grupo de modelo em códigos de modelos. Após a escolha do modelo, o veículo base pode ser diferenciado através da seleção de suas propriedades básicas que são os módulos de opcionais, cores, acabamentos, etc (figura 4.2).



FONTE: Elaborado pela autora

**Figura 4.6** - Codificação do Veículo no Sistema de Encomenda

O *lead time* de entrega dos veículos customizados corresponde ao somatório dos *lead times* de produção e transporte. O ciclo de encomenda de veículos inicia-se com a formulação de encomenda, que ocorre na 8<sup>a</sup>. semana que antecede à semana desejada para término da produção. Os grupos de modelos disponibilizados para encomenda são determinados pela montadora, e os modelos podem ser escolhidos pelo cliente final ou pelo concessionário.

Dentre as condições necessárias para a implementação da encomenda de veículos, a montadora destaca que são necessárias mudanças profundas na forma de relacionamento com clientes finais. Além disto, os produtos e processos precisam estar preparados para enfrentarem a fabricação a partir de módulos independentes; a cadeia necessita total integração, desde seus fornecedores até distribuidores, além de flexibilidade e agilidade para entregar o produto customizado nos *lead times* pré-estabelecidos.

Uma vez que estes recursos estejam disponíveis, os benefícios atingidos pela montadora com o uso do sistema são: redução nos riscos de volume e variedade associados à demanda; aumento no nível de flexibilidade sem comprometimento de volume e variedade; *lead times* mais precisos; aumento na satisfação dos clientes finais;

e, redução dos custos de estocagem através de produtos semi-acabados. Com exceção do aumento de flexibilidade, considerado como extremamente efetivo; todos outros foram classificados como efetivos.

Da mesma forma como as últimas duas práticas apresentadas anteriormente, a Postergação possui benefícios distintos para fabricante e distribuidor. Sendo assim, mantém-se a apresentação dos dados (tabelas e gráficos) separadamente.

A percepção das concessionárias é mais positiva do que a da montadora. As empresas A, B e H consideram todos os aspectos extremamente efetivos; e as outras concessionárias classificam pelo menos um aspecto como extremamente efetivo e os outros são efetivos (quadro 4.17). O benefício mais bem avaliado é a flexibilidade, com cinco respostas na classificação 3 (extremamente efetivo) e média igual a 2,5 (figura 4.6). Em contrapartida, o benefício que possui a menor quantidade de classificação 3 é aumento no giro de estoque. Todos os outros - redução no nível de estoque, redução de obsolescência, fidelização do cliente – receberam quatro notas 3.

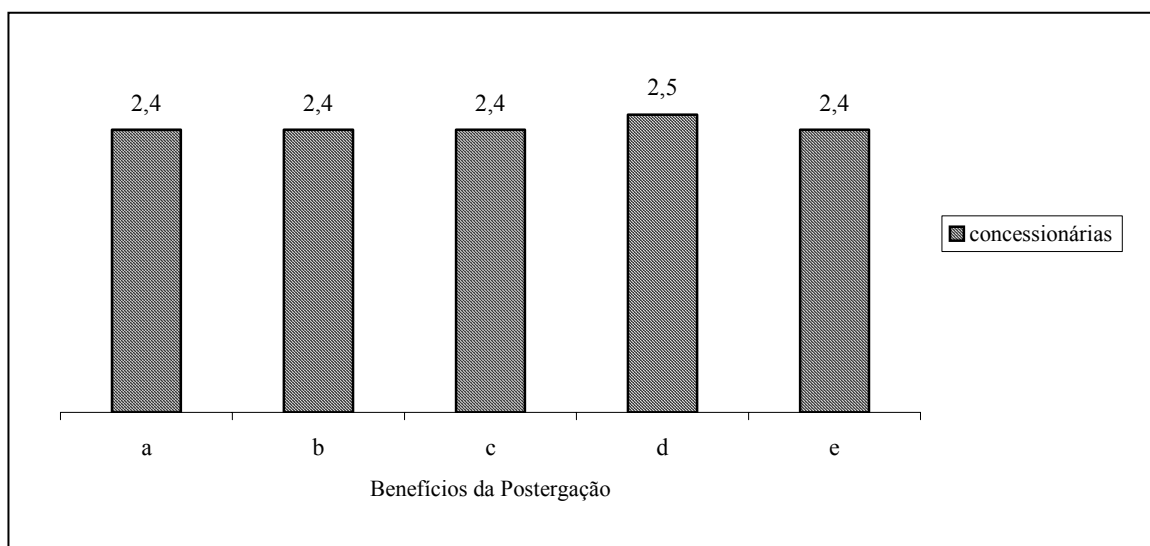
**QUADRO 4.17: Avaliação dos benefícios da Postergação**

| Benefícios EDI                   | Concessionárias |   |   |   |   |   |   |   |
|----------------------------------|-----------------|---|---|---|---|---|---|---|
|                                  | A               | B | C | D | E | F | G | H |
| a) Redução no nível de estoque.  | 3               | 3 | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 |
| b) Maior giro do estoque.        | 3               | 3 | 2 | 2 | 2 | 2 | 2 | 3 |
| c) Nível menor de obsolescência. | 3               | 3 | 2 | 2 | 1 | 2 | 3 | 3 |
| d) Maior flexibilidade.          | 3               | 3 | 2 | 2 | 3 | 1 | 3 | 3 |
| e) Fidelização do cliente.       | 3               | 3 | 2 | 3 | 2 | 1 | 2 | 3 |

3 = extremamente efetivo; 2 = efetivo; 1 = pouco efetivo

As concessionárias afirmam que as maiores dificuldades com a implantação e uso do sistema de encomendas estão relacionadas à falta de cultura de suas empresas para comprar e vender veículos personalizados; além da necessidade de treinar e conhecer profundamente os detalhes do sistema. Também, a empresa C cita que com a introdução do sistema de encomenda, a compra de veículos tornou-se sistematizada, porém alguns setores/funcionários isolados da montadora tendem a agir de forma a burlar o sistema, pressionando o concessionário a adquirir produtos não necessários. Esta dificuldade é um dos exemplos da falta de cultura e necessidade de

mudança no processo de distribuição de veículos. Ainda, a concessionária E afirma que o sistema não permite alterações à curto prazo e portanto, em muitos casos, não é possível modificar as encomendas no prazo exigido pelo cliente final.



a) Redução no nível de estoque; b) Maior giro do estoque; c) Nível menor de obsolescência; d) Maior flexibilidade; e) Fidelização do cliente.

**FIGURA 4.7 – Média das avaliações das concessionárias sobre os benefícios do uso da Postergação.**

## 5 CONCLUSÃO

Este capítulo apresenta as conclusões desta dissertação, relacionando os resultados obtidos com os objetivos definidos inicialmente. Tanto objetivos principais quanto secundários são resgatados com intuito de demonstrar o atendimento nas questões propostas. Para finalizar, as considerações finais apresentam algumas limitações do trabalho apresentado e indicam possíveis questões para pesquisas futuras.

### 5.1 Resultados Obtidos

Esta dissertação teve como objetivos principais identificar e avaliar o desempenho dos benefícios alcançados com uso de algumas práticas de coordenação à gestão cadeia de suprimentos, aplicadas no canal de distribuição automotivo, formado pelas concessionárias de automóveis. Tais práticas, como por exemplo o *EDI (Eletronic Data Interchange – Sistema Eletrônico de Dados)*, são utilizadas pela montadora com intuito de auxiliar o gerenciamento dos processos de negócios com seu canal de distribuição, integrando as atividades e os agentes envolvidos (montadora e concessionárias).

As práticas de coordenação citadas na literatura e que fizeram parte do escopo deste trabalho são: *EDI - Eletronic Data Interchange* (Sistema Eletrônico de Troca de Dados); Programas de Reposição Automática; *In Plant Representatives* (Representantes da Montadora); Postergação. O uso e aplicação destas iniciativas sugerem alcance de benefícios tanto para montadora quanto para sua rede de distribuição.

Em relação à identificação do uso das práticas de coordenação, os resultados obtidos demonstram que todas as práticas citadas estão presentes no relacionamento montadora-canal de distribuição. Algumas concessionárias não responderam por algumas práticas, o que pode estar relacionado a três fatores principais: falta de conhecimento; dificuldade no acesso/recebimento de informações; não obrigatoriedade na implementação da ferramenta. Em geral, as empresas sem respostas foram as de menores portes (pequeno e médio) o que pode ser indicativo de falhas na gestão interna da concessionária e/ou falhas na divulgação das informações pela montadora. De qualquer forma, extrapolando os resultados obtidos, pode-se dizer

que existe concentração de conhecimento nas concessionárias maiores (portes médio grande e grande), que juntas representam aproximadamente 48%, conforme quadro 4.3.

Também, ainda que a pesquisa tenha procurado identificar a reposição automática nos dois tipos de produtos fornecidos pela montadora (veículos novos e peças de reposição), não houve um padrão de respostas em relação à existência destes programas nas respostas obtidas. Esta discordância pode estar relacionada aos fatores citados acima no caso de ausência de respostas. A ausência de respostas da montadora pelo Programa de Reposição Automática de Peças também pode estar relacionada à não obrigatoriedade pelos concessionários.

A falta de obrigatoriedade do programa de peças pode ser justificada pela baixa importância das atividades de venda de peças e prestação de serviços nas funções das concessionárias, mesmo que alguns autores afirmem o contrário. Na geração de receita e formação de lucro, tais atividades demonstraram índices mais baixos do que na venda de veículos novos, atingindo índices negativos em empresas de maior porte. Sendo assim, devido à baixa contribuição do pós-vendas, tanto montadora quanto concessionárias devem dar mais atenção e maior desenvolvimento nas práticas que estejam relacionadas à venda de veículos.

Quanto à avaliação do desempenho dos benefícios alcançados com uso das práticas, a pesquisa demonstra que existem diferenças entre as avaliações da montadora e das concessionárias. Algumas práticas foram avaliadas com benefícios exclusivos à montadora e às concessionárias (Programa de Reposição Automática; *In Plant Representatives*; Postergação) e o *EDI* foi avaliado através dos mesmos tipos de benefícios. Este tipo de avaliação detalhada identifica os reais benefícios de cada aspecto citado nas ferramentas e portanto, indica os principais pontos que devem ser revistos e/ou alterados, visando melhorias na gestão das atividades e relacionamento entre montadora e canal de distribuição.

Os resultados também indicam uma avaliação média geral em relação ao desempenho das práticas. A montadora está mais satisfeita com *EDI*, Programa de Reposição Automática de Veículos e *In Plant Representatives*, do que com a Postergação. Em escala de efetividade, a montadora classifica as práticas da seguinte forma: *EDI* e Programa de Reposição de Veículos possuem as melhores avaliações, seguidas do *In Plant Representatives* e por fim, pela Postergação.

Por outro lado, as concessionárias estão mais satisfeitas com a Postergação, o que pode estar relacionado ao fato de que esta prática é aquela em que os efeitos para o cliente final são mais perceptivos. Além disto, a oferta de carros pela produção puxada mudou profundamente a forma de comprar veículos da montadora e vender aos clientes finais. As concessionárias passaram a determinar suas compras e por consequência a produção da montadora, que por sua vez, teve que adequar seus sistemas produtivos em função das necessidades dos clientes finais. Vistos estes aspectos, pode-se compreender a maior satisfação das concessionárias em relação à montadora nesta prática.

Seguindo a escala de mais efetiva para menos efetiva, após a Postergação, as concessionárias consideram as seguintes práticas: *EDI*; Programa de Reposição Automática de Peças; Programa de Reposição Automática de Veículos; e por fim, *In Plant Representatives*.

A ausência de respostas por algumas concessionárias foi um dos fatores que dificultou o cumprimento do último objetivo secundário, que é identificação do impacto e avaliação do desempenho dos benefícios das iniciativas de coordenação no relacionamento entre a montadora em concessionários de diferentes portes. Também, em alguns casos, mesmo com todas as respostas, não se identificou qualquer relação entre porte e avaliação do desempenho dos benefícios, o que demonstra que tal avaliação aparentemente não é relevante para esta pesquisa.

Na avaliação das práticas, também se procurou identificar as principais dificuldades com uso e aplicação das práticas de coordenação. Fica evidente que as concessionárias precisam investir continuamente em capacitação pessoal e treinamento. A implementação de novas práticas de gestão exige disposição para fornecer dados à montadora e aprender novos conhecimentos, implementar mudanças culturais e melhorar nível de tecnologia de informação nas empresas individuais. Além disto, alguns problemas relacionados à tecnologia de informação (por exemplo: *softwares* de gestão) precisam ser solucionados para o sucesso de algumas ferramentas.

Quanto aos objetivos secundários do trabalho, que são: identificar as relações de poder, dependência e conflito existentes entre a montadora e canal de distribuição; verificar as formas de liderança e controle do canal na cadeia automotiva;



e, verificar as características dos contratos de concessão, a pesquisa apresenta alguns resultados.

Na identificação das relações de poder, todos os concessionários indicam a presença de poder de legitimidade garantido pelos contratos de concessão. A montadora e duas concessionárias também citam poderes de recompensa e identificação, garantidos por incentivos financeiros às concessionárias e pelo prestígio e *status* que a marca representa no mercado de automóveis, respectivamente. A presença destes tipos de poder são indicativos do exercício de liderança pela montadora, confirmando o papel de líder da montadora, conforme proposto nos capítulos de referencial teórico.

Existem vários tipos de conflitos entre os agentes, conforme quadro 4.7, o que não afirma que o relacionamento seja conflituoso. Fica evidente que há diversas fontes de geração de conflitos – escassez de recursos, diferenças de percepções e de expectativas, discordância no domínio de decisões, incompatibilidade de metas e dificuldades de comunicação – e que, os tipos de conflitos variam empresa por empresa. Por este motivo, a montadora deve lidar com mais conflitos do que as empresas individualmente.

Existem diferenças entre montadora e concessionárias nas suas avaliações do relacionamento existente de acordo com as características citadas por FITES (1996): o canal de distribuição é a mais importante fonte de informação de mercado; importância do papel do canal na oferta de serviços antes, durante e após a venda do produto; necessidade de treinamento sobre as necessidades e desejos do cliente final para oferta de um serviço superior; práticas iguais às todas as concessionárias com respeito às questões contratuais firmadas; levar em consideração as restrições e sugestões dos distribuidores no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

Considerando que a presença das características citadas acima demonstra um relacionamento mais próximo com seus distribuidores, e devido às respostas das concessionárias, observa-se que as concessionárias acreditam que a montadora poderia estar mais próxima. Por exemplo, enquanto que para montadora, as considerações e sugestões das concessionárias são sempre levadas em consideração no desenvolvimento de novos produtos, a maioria dos distribuidores nunca observa este tipo de ação.

Os contratos de concessão definem as obrigações e direitos tanto das montadoras quanto das concessionárias. As características da concessão demonstram que há alta dependência das concessionárias em relação às decisões da montadora. Ainda, fica evidente que a maior parte das atividades das concessionárias devem respeitar as regras determinadas pela montadora; ou seja, as concessionárias de automóveis possuem baixo nível de liberdade em relação ao seu negócio se comparado a empresas autônomas, que não possuem contratos de distribuição. Por outro lado, como os contratos de concessão estão regulados pela Lei Renato Ferrari, também podem ser vistos como uma proteção para os empresários concessionários, já que definem também as principais obrigações da montadora.

Além de ser o principal elo de ligação entre montadora e canal de distribuição, uma vez que representa todos os distribuidores instalados no país, a associação estabelece, em conjunto com a montadora, as principais regras e atividades do sistema de distribuição, daí sua relevância no tipo de análise desta pesquisa. A associação considera que o relacionamento entre montadora e concessionárias está mais próximo, e que seu envolvimento é essencial para manter e melhorar esta relação. Sendo assim, tanto no relacionamento montadora-concessionária quanto no cumprimento dos principais aspectos estabelecidos nos contratos de concessão, observa-se grande importância e participação da associação de marca dos revendedores.

## **5.1 Considerações Finais**

A dissertação apresentada demonstra que nesta marca específica, já existem algumas iniciativas de gestão implementadas com intuito de coordenar o canal de distribuição, melhorando tanto o relacionamento montadora-canal quanto o nível de atendimento ao cliente final. Também, ainda que possa ser melhorado, o relacionamento montadora-concessionárias demonstra que há proximidade entre os agentes.

O baixo índice de respostas aos questionários enviados e a ausência de algumas respostas nas questões propostas nos questionários dificultam e limitam as conclusões acerca dos problemas da pesquisa. Certamente, amostras maiores podem demonstrar relações que não ficaram evidentes neste trabalho, como por exemplo, relação porte – benefícios das práticas de coordenação.

Como sugestões para futuras pesquisas, pode-se detalhar cada uma das práticas de gestão, identificando suas características e funcionamento no canal de distribuição. Em relação, ao relacionamento, sugere-se a identificação e avaliação comparativa entre marcas e redes de distribuição. Também, todos os aspectos pesquisados nesta dissertação, podem ser avaliados nas “novas” montadoras, procurando identificar as principais diferenças em relação aos sistemas de distribuição denominados “antigos”, como está classificada a marca apresentada neste estudo.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABRAVE – Lei N°6.729 de 28 de Novembro de 1979. Em: *Diário Oficial da União da União*, 29 de Novembro de 1979.

AGRAWAL, M.; KUMARESH, T.V.; MERCER, G. – The false promise of mass customization. *The McKinsey Quarterly*. N.3, p. 62-71, 2001.

ALDERSON, W. – Marketing efficiency and the principle of postponement. *Cost and Profit Outlook*. Vol.3, p. 15-18, 1950.

ALVES FILHO, A.G.; CERRA, A.L.; MAIA, J.L.; SACOMANO NETO, M.; BONADIO, P.V.G. – Pressupostos da Gestão da Cadeia de Suprimentos: Evidências de Estudos sobre a Indústria Automobilística. *Revista Gestão & Produção*. Vol.11, n. 3, p. 275-288, set-dez 2004.

ANDERSON, E.; COUGHLAN, A.T. – International Market Entry and Expansion via Independent or Integrated Channels. *Journal of Marketing*. Vol. 51, n. 1, p. 71-82, Janeiro/1987.

ANFAVEA – *Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira 2004*. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/Index.html>. Acessado em 05 de Novembro de 2005.

ANFAVEA - *Anuário Estatístico da Indústria Automobilística Brasileira 2005*. Disponível em: <http://www.anfavea.com.br/Index.html>. Acessado em Janeiro de 2006.

ARAVECHIA, C.H.M.; PIRES, S.R.I. – Avaliação de desempenho de cadeias de suprimentos. In: *Encontro Nacional de Engenharia de Produção*, 19, 1999, Rio de Janeiro. Anais (CD-Rom). Rio de Janeiro: Universidade Federal do Rio de Janeiro, 1999.

ARBIX, G. ; VEIGA, J.P.C. – *A Distribuição de Veículos sob Fogo Cruzado: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo*, 2001. Disponível em: <http://www.tela.com.br/html/montadoras.htm>.

ATKINSON, W. – Does JIT II still work in the Internet age? *Purchasing*, Sept. 2001.

AZEVEDO, P. F. – Nova Economia Institucional: referencial geral e aplicações para a agricultura. Em: *Agric. São Paulo*, SP, 47(1) 33 –52, 2000.

AZEVEDO, P.F. – Organização Industrial. Em: MONTORO F°, A.F. et alli, *Manual de Economia*. São Paulo: Saraiva, 3ª edição, Cap. 8, 1998.

- BACKSTROM, C.H.; HURSH-CÉSAR, G. – *Survey Research*. 2 ed., New York: John Wiley, 436 p, 1981.
- BARDAKCI, A.; WHITELOCK, J. – Mass-customisation in marketing: the consumer perspective. *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 20, n. 5, p. 463 – 479, 2003.
- BECHTEL M.; JAYARAM J. – Supply Chain Management: A Strategic Perspective. *The International Journal of Logistics Management*. Vol. 8, n. 1, p. 15-33, 1997.
- BLOIS, K. – Don't all firms have relationships? *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 13, n. 3, pp. 256-270, 1998.
- BOWERSOX, D. J. & COOPER, M. B. – *Strategic Marketing Channel Management*. McGraw-Hill, 1992.
- CANN, C.W. – Eight steps to building a business-to-business relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 13, n. 4/5, pp. 393-405, 1998.
- CHRISTOPHER, M. – *Logistic and Supply Chain Management*. Londres: Prentice Hall, 1998.
- COUGHLAN, A.T.; ANDERSON, E.; STERN, L.W.; EL-ANSARY, A.I. – *Canais de Marketing e Distribuição*. Porto Alegre: Bookman, 6º. ed., 2002.
- DAUGHERTY, MYERS & AUTRY – Automatic Replenishment Programs. *Journal of Business Logistics*. Vol 20, n.2, p. 63-83, 1999.
- FEITZINGER, E.; LEE, H.L. – Mass-customization at Hewlett-Packard: the power of postponement. *Harvard Business Review*. Janeiro-Fevereiro, p. 116-121, 1997.
- FENABRAVE – Disponível em: : <http://www.fenabrave.com.br>, 2003.
- FENABRAVE – *Anuário 2004 da Distribuição de Veículos Automotores no Brasil*. Disponível em: <http://www.fenabrave.com.br>. Acessado em 05 de novembro de 2005.
- FENABRAVE – *Informativo 2005*. Ano 4, nº 85, 02 de Janeiro de 2006. Disponível em: <http://www.fenabrave.com.br>. Acessado em Janeiro de 2006.
- FITES, D. V. – Make Your Dealers Your Partners. *Harvard Business Review*. p. 84-95, March/April, 1996.
- FORZA, C. – Survey research in operations management: a process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol.22, n.2, pp. 152-194, 2002.
- GIANESI I. G. N.; CORRÊA, H.L. - *Administração Estratégica de Serviços: Operações para a Satisfação do Cliente*. São Paulo: Atlas, 1996.

- GOLDBACH, MARIA – Coordinating Interaction in Suplly Chains – The Example of Greening Textile Chains IN: Stefan Seuring, Martin Müller, Maria Goldbach, Uwe Shcneidewind (editors). *Strategy and Organization in Suplly Chains*. Heidelberg: Physica Werlag, 2003
- GRANDE, M.M. – *A distribuição de automóveis novos em mudança? Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias*. Tese de Doutorado, Escola Politécnica da Universidade de São Paulo: Departamento de Engenharia de Produção, Universidade de São Paulo. São Paulo, 2004.
- GRÖNROOS, C. - *Marketing: gerenciamento e serviços: a competição por serviços na hora da verdade*. Rio de Janeiro: Campus, 1993.
- GRÖNROOS, C. – From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shif in Marketing. *Management Decision*. Vol.32, n. 2, pp. 4-20, 1994.
- HANDFIELD, R.; KRAUSE, D.; SCANELL, T.; MONCZKA, R. Avoid the pitfalls in suplly development. *Sloan Management Review*, Winter 2000.
- HANSEN, M.H.; HURWITZ, W.N.; MADOW, W.G. – *Sample Survey Methods and Theory*. Vol. 1, New York: John Wiley, 1993.
- HART, C.W.L. – Mass customization: conceptual underpinnings, opportunities and limits. *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 6, n. 2, p. 36 – 45, 1995.
- HERBIG, P.; MILEWICZ, J.C.; GULBRO, R. – Marketing Signal in Industrial Markets. *Industrial Management & Data Systems*. Vol. 94, n. 9, pp. 16-21, 1994.
- HILL, C.; SCUDDER, G. – The use of eletronic data interchange for supply chain coordination in the food industry. *Journal of Operations Management*, Vol. 20, pp. 375-387, 2002.
- HODGSON, R. – Cutting the paper chain with EDI: Discusses the pratical problems of EDI , and EDI’s advantages. *Industrial Management & Data Systems*, Vol. 95, n.5, pp. 23-26, 1995.
- HUTT, M.D.; SPEH, J.W. – Supply Chain Management. In: *Businnes Marketing Management: a strategic view of industrial and organizational markets*. USA: Hartcourt College Publishers, 7° ed., 2001.
- JESUS, G. P. – *Estudo de caso sobre medição de desempenho da cadeia de suprimentos de uma montadora de veículos*. Dissertação de Mestrado, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2002.
- KAPPELMAN, L.A.; RICHARDS, T.C.; TSAI, R.J. – A manager’s guide to eletronic data interchange: doing business on the information superhighway. *Logistics Information Management*, Vol. 9, n. 1, pp. 12-17, 1996.

KLEIN, B. – The economics of franchise contracts. *Journal of Corporate Finance*, Vol. 2, pp. 9-37, 1995.

KOTHA, S. – From mass-production to mass-customization: the case of the National Industrial Bicycle Company of Japan. *European Management Journal*. Vol. 14, n. 5, Outubro, p. 442-450, 1996.

KOTLER, P. - *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1994.

KUPFER, D. & HASENCLEVER, L. – *Economia Industrial: fundamentos teóricos e práticas no Brasil*. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

LAMBERT, DOUGLAS M. – *Supply Chain Management: What does it Involve*. The Ohio State University.

LAMPEL, J.; MINTZBERG, H. – Customizing customization. *Sloan Management Review*. Vol. 38, n. 1, p. 21-30, 1996.

LINDGRREN, A.; DAVIS, R.; BRODIE, R.J.; BUCHANAN-OLIVER, M. – Pluralism in contemporary marketing practices. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 18, n. 6, pp. 294 – 308, 2000.

LOWSON, R.H. – Customized operational strategies for retailers in fast-moving consumer industries. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*. Vol.11, n. 2, p. 201-224, 2001.

MACHADO, J.A. - *Um Modelo de Marketing para Serviços ao Cliente e sua Adequação na Indústria Automobilística*. Universidade de São Paulo – Administração, FEA/USP, Tese de Doutorado, 431p., 1999.

MACKAY, D.; ROSIER, M. – Measuring organizational benefits of EDI diffusion: A case of the Australian automotive industry. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, n. 10, pp. 60-78, 1996.

MARQUES, E.F. – *A Gestão Estratégica no Setor Supermercado através do Uso da Ferramenta Gerenciamento por Categoria: um estudo multicaso em pequenos e médios supermercados e na indústria de alimentos*. Documento de Qualificação, Departamento de Engenharia de Produção, Universidade Federal de São Carlos, 2002.

MIRANDA, N.G.M.M.; CORRÊA, H.L.C. – Uma análise parcial da rede de suprimentos da indústria automobilística brasileira. *Revista de Administração da USP*. Vol. 31, n. 1, jan/fev, 1996.

MOREIRA, J.C.T. – *Marketing Industrial*. São Paulo: Atlas, 1989.

NAKANO, D.N.; FLEURY, A.C.C. – Métodos de pesquisa na Engenharia de Produção. In: ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO, 16. Piracicaba, 1996. *Anais*. Piracicaba: UNIMEP/ABEPRO, 1996.

OHASE, R.B.; DASU, S. - Você sabe o que seu cliente está sentindo? *Revista EXAME*, Julho, 2001.

OLMOS, M. – Montadoras iniciam o ano mais otimistas. *Valor*, 10 janeiro. Caderno Empresas, 2005.

PAES, A.M.M. - *Programas de Lealdade em Montadoras: Um Estudo da Indústria Automobilística Brasileira*. Universidade Federal do Rio de Janeiro – Administração, COPPEAD/UFRJ, Dissertação de Mestrado, 136p., 1999.

PALMER, A. – Defining relationship marketing: an international perspective. *Management Decision*. Vol. 35, n. 4, p. 319 – 321, 1997.

PERRY, C.; CAVAYE, A.; COOTE, L. – Technical and social bonds within business-to-business relationships. *Journal of Business and Industrial Marketing*. Vol. 17, n. 1, p. 75-88, 2002.

PIRES, F.E.B. – *Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos: Tendências da Indústria Automobilística*. Disponível em: <http://www.coppead.ufrj.br/pesquisa/cel/new/fr-art-gerenciamento-cadeia-suprimentos.htm>

PIRES, S.R.I. – *Gestão da cadeia de suprimentos: conceitos, estratégias, práticas e casos*. São Paulo: Atlas, 2004.

RADDER, L.; LOUW, L. – Mass customization and mass production. *The TQM Magazine*. Vol.11, n. 1, p. 35-40, 1999.

RAO, S.; PERRY, C. – Thinking about relationship marketing: where are we now? *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, n. 7, pp. 598-614, 2002.

RIBEIRO, A. H. P.; GRISI, C.C.H.; SALIBY, P.E. - Marketing de Relacionamento como Fator-Chave de Sucesso no Mercado de Seguros. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.39, n.1, p.31-41, Janeiro/Março, 1999.

ROBSON, L. EDI – Changing Business Practice. *Logistics Information Management*, Vol. 7, n. 4, pp. 35-40, 1994.

ROCHA, A.; CHRISTENSEN, C. - *Marketing: teoria e prática no Brasil*. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROLDAN, F.; MIYAKE, D.I. – *A Cadeia de Suprimentos Enxuta – Explorando indícios na indústria automobilística brasileira*. Disponível em: <http://www.fenabrave.com.br>, 2005.



ROSENBLOOM, B. – *Canais de Marketing: Uma Visão Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2002.

ROSS, D. F. – *Competing Through Supply Chain Management: Creating Market-Winning Strategies Through Supply Chain Partnerships*. The Chapman & Hall materials management/logistics series.

SANCHÉZ, A.M.; PÉREZ, M.P. – The use of EDI for interorganisational co-operation and co-ordination in the supply chain. *Integrated Manufacturing Systems*, Vol. 14, n. 8, pp. 642-651, 2003.

SCARVADA, L.F.; HAMACHER, S.; PIRES, S.R.I. – A Model for SCM Analysis and Its Application. *Brazilian Journal of Operations & Production Management*. Vol.1, n.1, pp. 29-52, 2004.

SILVA, C.L – As estratégias da indústria automobilística brasileira. *Revista FAE Business*. N.2, p. 50-51, 2002.

SILVA, V.L.S. – *O Papel da Franquias de Alimentos na Coordenação e Gerenciamento de Cadeias Agroindustriais* (Dissertação de Mestrado) – PPGEP, Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 1999.

SLACK, N.; CHAMBERS, S.; JOHNSTON, R. *Administração da Produção*. São Paulo, Ed. Atlas, 1999.

STANK, CRUM & ARANGO (1999) – Benefits of Interfirm Coordination in Food Industry Supply Chains. *Journal os Business Logistics*. Vol. 20, n. 20, p. 21-41.

STERN, L.M.; EL-ANSARY, A. I. – *Marketing Channels*. New Jersey: Prentice-Hall Inc, 4<sup>o</sup>.ed., 1992.

SVENSSON, G. – Re-evaluating the marketing concept. *European Business Review*. Vol.13, n.2, p. 95-100, 2001.

TÉBOUL, J. - *A Era dos Serviços: Uma nova Abordagem de Gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark Ed., 1999.

THIOLLENT, M. – *Metodologia da pesquisa ação*. São Paulo: Cortez: Autores Associados, 1988.

URDAN, A. T.; ZUÑIGA, M. K. H. - Satisfação com Assistência Técnica e Lealdade ao Fabricante no Ramo Automobilístico. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v.41, n.3, p.31-41, Julho/Setembro, 2001.

URDAN, F.T. - *Relacionamento entre Orientação para o Mercado e Desempenho Estudo Longitudinal de um Grupo de Concessionárias de Veículos*. Universidade de São Paulo – Administração, FEA/USP, Tese de Doutorado, 233p., 1999.

VAN HOEK, R.I. – The rediscovery of postponement: a literature review and directions for research. *Journal of Operations Management*. N. 19, p. 161-184, 2001.

VAN HOEK, R.I.; COMMANDEUR, H.R.; VOS, B. – Reconfiguring logistics systems through postponement strategies. *Journal of Business Logistics*. N.19, p. 33-54, 1998.

VERGARA, S.C. – *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. Atlas, 2000.

VOLLMANN, T.; CORDON, C. – Building successful customer-supplier alliances. *Long Range Planning*, Vol. 31, n. 5, 1998.

VOSS, G.B.; VOSS, Z. G. – Implementing a relationship marketing program: a case study and managerial implications. *The Journal of Services Marketing*, Vol. 11, n. 4, pp. 278-298, 1997.

WALTON, S.V.; GUPTA, J.N.D. – Electronic data interchange for process change in an integrated supply chain. *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 19, n. 4, pp. 372-388, 1999.

WEBSTER, F.E. – Mastering management: the new marketing concept. *Financial Times*. Junho 21, p.12, 1996.

WESTBROOK, R.; WILLIAMSON, P. – Mass customization: Japan's new frontier. *European Management Journal*. Vol. 11, n. 1, Março, p. 38 – 45, 1993.

WILLIAMSON, O. E. – The Limits of Firms: Incentive e Bureaucratic Features. Em: WILLIAMSON, O. E., *The Economics Institutions of Capitalism*, New York: The Free Press, p. 131-162, Cap. 6. Em: WILLIAMSON, O.E. & MASTEN, S. E., *Transaction Cost Economics*, Cap. 17, 1985.

WILLIAMSON, O.E. – The Economics of Organization: the transaction cost approach. *American Journal of Sociology*, 87 (3), 1981.

WOMACK, J.P.; JONES, D.T.; ROSS, D. – *A máquina que mudou o mundo*. Campus, Rio de Janeiro, 1992.

YANG, B.; BURNS, N.D. – Implications of postponement for the supply chain. *International Journal of Production Research*. Vol. 41, n.9, p. 2075-2090, 2003.

YANG, B.; BURNS, N.D.; BACKHOUSE, C.J. – Postponement: a review and integrated framework. *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 24, n. 5, p. 468-487, 2004.

YAU, O.H.M.; McFETRIDGE, P.R.; CHOW, R.P.M.; LEE, J.S.Y.; SIN, L.Y.M.; TSE, A.C.B. – Is relationship marketing for everyone? *European Journal of Marketing*. Vol. 34, n.9/10, p. 1111-1127, 2000.

## **APÊNDICE A**

### **1. Roteiro de Entrevista: Associação de Marca**

#### **1.1 História da Associação**

- a) Quando e como foi fundada a Associação de Marca?
- b) Quais eram seus objetivos iniciais?

#### **1.1 Estrutura Associativa Atual**

- a) Como é constituída a Associação?
- b) Qual é o número total de empresas associadas? Quanto este número representa no total de concessionárias da marca instaladas no país?
- c) Utilizando a classificação de porte da FENABRAVE, qual é a distribuição das concessionárias da marca em: pequena (até 20 veículos novos comercializados/mês), média (entre 21 e 50 veículos novos comercializados/mês), média grande (entre 51 e 100 veículos novos comercializados/mês), grande (entre 101 e 400 veículos novos comercializados/mês) e mega dealer (mais que 400 veículos novos comercializados/mês)?
- d) Qual é o número de concessionárias instaladas no estado de São Paulo? Como é a distribuição destas empresas na classificação citada acima?

#### **1.2 Funções da Associação de Marca**

- a) Qual é missão da Associação? E quais são seus objetivos e responsabilidades?
- b) Qual é o papel desta Associação no relacionamento montadora – rede de distribuição?
- c) Qual é a importância da Lei Renato Ferrari para os revendedores de automóveis? Quais pontos beneficiam a montadora e quais pontos são favoráveis às concessionárias?
- d) O que são as Convenções de Marca? Como são estabelecidas?

## APÊNDICE B – Questionário para Concessionárias

### PESQUISA: PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA CADEIA AUTOMOTIVA

**Pesquisadora:**

Heloisa Sousa Ribeiro Ferreira

**Contatos:**

[helo\\_ferreira@hotmail.com](mailto:helo_ferreira@hotmail.com) / 16 33717673 / 1697821459

**Orientadora:**

Prof.Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

**Instituição:**

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

**Importante: caso o respondente seja responsável por mais de uma empresa, as respostas devem levar em consideração apenas uma única empresa.**

**Por favor, escreva suas respostas nos campos em branco ou assinale as alternativas.**

**Envie este arquivo com suas respostas para [helo\\_ferreira@hotmail.com](mailto:helo_ferreira@hotmail.com) ou se preferir, imprima e envie pelo correio para Rua Campos Salles, 2109 - São Carlos - SP 13560-350.**

#### Bloco 1 – Perfil da Empresa

**1. Dados do respondente**

a) Nome do respondente (opcional):

---

b) Telefone do respondente (opcional):

---

c) Email do respondente (opcional):

---

d) Cargo do respondente:

---

e) Nível hierárquico do respondente:

Operacional

Gerência

Diretoria

Presidência

## 2. Dados Gerais da Concessionária

a) Nome da empresa:

b) Marca que representa:

c) Localização:

d) Data de fundação:

e) Número total de funcionários:

## 3. Por favor, assinale as atividades desempenhadas pela concessionária:

- Serviços de Assistência Técnica     Venda de Carros Usados     Venda de Peças  
 Venda de Carros Novos     Financiamento     Venda de Consórcio  
 Venda de Seguros     Venda de Acessórios     Despachante  
 Serviços de Embelezamento (lavagem, polimento, etc)

## 4. Por favor, informe:

a) Faturamento Anual em R\$:

b) Quantidade mensal de veículos novos comercializados:

- Entre 101 e 400 unidades     Entre 21 e 50 unidades     Entre 51 e 100 unidades  
 Até 20 unidades     Mais que 400 unidades

c) Quantidade mensal de veículos usados comercializados:

- Até 20 unidades     Entre 21 e 50 unidades     Entre 51 e 100 unidades  
 Entre 101 e 400 unidades     Mais que 400 unidades

d) Faturamento mensal de peças de reposição:

e) Quantidade mensal de veículos atendidos na assistência técnica:

## 5. Por favor, informe a participação de cada uma das atividades abaixo no faturamento da empresa e na formação de lucro.

a) Venda de carros novos:

b) Venda de carros usados:

c) Venda de peças de reposição e prestação de serviços

| Faturamento | Lucro |
|-------------|-------|
|             |       |
|             |       |
|             |       |

## Bloco 2 – Relacionamento Concessionária – Montadora

### 6. Avaliação das relações de poder entre concessionária – montadora.

Por favor, assinale as alternativas que melhor caracterizam seu relacionamento com a montadora.

- Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora garante algum tipo de recompensa (margens maiores, territórios de atuação exclusivos, políticas de descontos baseadas em volumes de compras, etc.) às concessionárias.
- Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora utiliza meios ameaçadores, punitivos (redução de margens, retirada de recompensas previamente concedidas, desaceleração de remessas) às concessionárias.
- Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora mantém algum *know-how* sobre seus produtos, que não são transferidos às concessionárias ou são transferidos de acordo com suas necessidades.
- As concessionárias acreditam que a representação de uma determinada marca garante prestígio e status ao seu negócio.
- A cooperação e a coordenação das concessionárias pela montadora está garantida pelos contratos de concessão, através do estabelecimento dos direitos e deveres de ambas as partes.

### 7. Dentre as fontes de conflitos listadas abaixo, analise aquelas que estão presente no seu relacionamento com a montadora.

- |                                                      |                                                               |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Incongruência de papéis     | <input type="checkbox"/> Discordâncias no domínio de decisões |
| <input type="checkbox"/> Diferenças de expectativas  | <input type="checkbox"/> Diferenças de Percepções             |
| <input type="checkbox"/> Dificuldades de comunicação | <input type="checkbox"/> Incompatibilidade de metas           |
| <input type="checkbox"/> Escassez de recursos        |                                                               |

### 8. Na sua opinião, qual(is) membro(s) do canal de distribuição possui(em) poder relativo suficiente para o exercício da liderança no relacionamento montadora-canal de distribuição?

- Montadora
- Concessionárias
- Agentes Facilitadores (operadores logísticos, transportadoras, agência de propaganda, etc)

### 9. Assinale as afirmativas que caracterizam o relacionamento com a montadora, de acordo com a escala likert abaixo:

3 = sempre

2 = às vezes

1 = nunca

a) A montadora considera que as concessionárias são a principal fonte de informação de mercado.

- 3 - sempre                       2 – às vezes                       1 - nunca

b) A montadora considera importante o papel do canal de distribuição na oferta de serviços antes, durante e após a venda do produto, como por exemplo, serviços de financiamento, seguro, manutenção e reparo.

3 - sempre                       2 – às vezes                       1 - nunca

c) A montadora oferece treinamento sobre as necessidades e desejos do cliente final para oferta de um serviço superior.

3 - sempre                       2 – às vezes                       1 - nunca

d) A montadora transmite segurança através de um bom relacionamento e de práticas iguais às todas as concessionárias com respeito às questões contratuais firmadas.

3 - sempre                       2 – às vezes                       1 - nunca

e) A montadora leva em consideração as restrições e sugestões dos distribuidores no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

3 - sempre                       2 – às vezes                       1 - nunca

### Bloco 3 – Características da Concessão

**10. De quem é o capital das concessionárias?**

Concessionárias                       Montadora                       Misto

**11. As concessionárias pagam royalties à montadora?**

Sim                       Não

**12. Quais são os produtos que as concessionárias devem obrigatoriamente (“por contrato”) comprar da montadora?**

---

**13. Na distribuição de veículos novos, a montadora exige exclusividade de marca à concessionária?**

Sim                       Não

**14. Por favor, assinale com um X os itens que fazem parte do contrato de concessão:**

- Concessionária possui uma área territorial definida de vendas (área demarcada).  
 Existe uma distância mínima entre concessionárias.  
 Concessionária faz a prestação de serviços de assistência técnica, inclusive garantia e revisões, aos veículos vendidos.  
 Concessionária utiliza gratuitamente a marca da montadora.  
 Concessionária possui uma cota anual de compra de veículos da montadora.

**15. Por favor, assinale com um X a resposta às seguintes questões:**

a) Quem é responsável pelo planejamento de vendas dos produtos comercializados pela rede de distribuição?

Montadora  Concessionárias

b) Quem é responsável pelas campanhas promocionais dos produtos comercializados pelas concessionárias?

Montadora  Concessionárias

c) De quem é a propriedade dos ativos locais (prédios, equipamentos, etc) das concessionárias?

d) Quem é responsável pelo desenvolvimento e investimento na marca?

Montadora  Concessionárias

e) Quem é responsável pelos treinamentos?

Montadora  Concessionárias

Observações para questão 15:

---

---

---

---

**16. Em relação à propaganda, quais são as responsabilidades e atividades da montadora e das concessionárias?**

---

---

---

---

**17. Em relação à promoção, quais são as responsabilidades e atividades da montadora e das concessionárias?**

---

---

---

---

**18. A montadora fornece manual de operações às concessionárias? Se sim, quais atividades estão descritas?**

---

---

---

---



**19. A montadora oferece assistência inicial às novas concessionárias? Se sim, que tipo de assistência: financeira, de pessoal, equipamentos, atividades, etc?**

---



---



---

**20. Como estão estabelecidas as margens de lucro apuradas pela concessionária e pela montadora? Quem estabelece o preço e as margens?**

---



---



---

**21. Existe uma associação de marca que representa os concessionários? Se sim, qual é o papel da associação no relacionamento montadora-rede de distribuição?**

---



---



---

#### **Bloco 4 – Práticas de Coordenação do Canal de Distribuição**

**22. *Electronic Data Interchange (EDI)* – Sistema Eletrônico de Troca de Dados.**

a) Existe algum sistema eletrônico de troca de dados entre sua concessionária e a montadora?

Sim

Não

Se a resposta à questão 22a for sim, responda às questões 22b, 22c, 22d e 22e se não vá para questão 23.

b) Por favor, assinale as funções presentes no sistema eletrônico de troca de dados:

Acompanhamento dos programas de produção e entrega dos produtos.

Pedidos de produtos.

Avisos de recebimentos.

Necessidades de reposição de estoques.

Listas de faturas a pagar.

Outras funções (opcional):

---



---

---



---

c) Descreva as principais características e funcionamento do sistema eletrônico de dados:

---



---



---

d) Assinale os benefícios atingidos com uso do sistema eletrônico de troca de dados, classificando-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3= extremamente efetivo

2= efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Redução do tempo de envio, recebimento e processamento de informações.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

ii) Redução dos níveis de estoque e custos de estocagem.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iii) Melhoria na qualidade das informações.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iv) Relacionamento mais próximo com a montadora.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

v) Diminuição dos custos administrativos e de transações.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

vi) Redução de *lead times*.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

vi) maior agilidade nas tomadas de decisão.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

e) Quais são as principais barreiras para implementação do sistema eletrônico de dados? E, quais são as principais dificuldades com o uso deste sistema?

---



---



---

### 23. Programas de Reposição Automática

a) Existe algum sistema de reposição automática de estoques de veículos entre sua concessionária e a montadora?

Sim Não

Se a resposta à questão 23a for sim, responda às questões 23b, 23c, 23d, se não vá para questão 23e.

b) Descreva as principais características e funcionamento do programa de reposição automática de veículos:

---



---



---



---

c) Assinale os benefícios atingidos com uso do programa de reposição automática de veículos, classificando-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3 = extremamente efetivo

2 = efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Aumento no volume de vendas devido a uma estocagem mais eficiente e a entregas mais freqüentes.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

ii) Maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iii) Redução na quantidade de estoque de segurança.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iv) Redução do nível de estoque obsoleto.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

v) Redução no nível geral de estoque.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

vi) Aumento no giro de estoque.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

vii) Aumento do nível de atendimento ao cliente final.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

d) Quais são as principais barreiras para implementação do programa de reposição automática de veículos? E, quais são as principais dificuldades com o uso desta ferramenta?

---



---



---



---

e) Existe algum sistema de reposição automática de estoques de peças entre sua concessionária e a montadora?

Sim  Não

Se a resposta à questão 23e for sim, responda às questões 23f, 23g, 23h, se não vá para questão 24.

f) Descreva as principais características e funcionamento do programa de reposição automática de peças:

---



---



---

g) Assinale os benefícios atingidos com uso do programa de reposição automática de veículos, classificando-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3 = extremamente efetivo

2 = efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Aumento no volume de vendas devido a uma estocagem mais eficiente e a entregas mais freqüentes.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

ii) Maior produtividade na atividade de vendas devido a menor falta de produtos.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

iii) Redução na quantidade de estoque de segurança.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

iv) Redução do nível de estoque obsoleto.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

v) Redução no nível geral de estoque.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

vi) Aumento no giro de estoque.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

vii) Aumento do nível de atendimento ao cliente final.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

h) Quais são as principais barreiras para implementação do programa de reposição automática de peças? E, quais são as principais dificuldades com o uso desta ferramenta?

---



---

---



---

#### **24. In Plant Representatives – Representantes da Montadora**

a) A montadora desloca funcionários em tempo integral ou parcial para os concessionários com objetivo de criar um canal de comunicação direto?

- Sim  Não

Se a resposta à questão 24a for sim, responda às questões 24b, 24c e 24d, se não vá para questão 25.

b) Descreva como e quando a montadora desloca funcionários para as concessionárias:

---



---



---

c) Assinale os benefícios atingidos com a presença de funcionários da montadora em sua concessionária, classificando-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3= extremamente efetivo

2= efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Canal direto de informação com a montadora

- 3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

ii) Melhor qualidade no atendimento recebido pela montadora, contando com ajuda constante e *in loco*.

- 3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

iii) Potencial maior para as concessionárias focarem-se no seu negócio principal (vendas de veículos, peças de reposição e prestação de serviços de assistência técnica).

- 3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

d) Quais são as principais barreiras para introdução de representantes da montadora na concessionária? E, quais são as principais dificuldades enfrentadas com o uso desta prática?

---



---



---

#### **25. Postergação e Customização em Massa**

a) Existe algum sistema de encomenda de veículos através do qual o veículo é personalizado de acordo com as necessidades do mercado?

- Sim  Não

Se a resposta à questão 25a for sim, responda às questões 25b, 25c, 25d, 25e e 25f.

b) Este sistema é utilizado para todos tipos de veículos comercializados pelas concessionárias?

Sim  Não

c) Se a resposta à questão 25b for não, responda em quais veículos o sistema de encomenda é utilizado:

---



---



---

d) Descreva as principais características e funcionamento do sistema de encomenda de veículos:

---



---



---

e) Assinale os benefícios atingidos com uso do sistema de encomenda de veículos, e classifique-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3= extremamente efetivo

2= efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Redução no nível de estoque.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

ii) Maior giro do estoque.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

iii) Nível menor de obsolescência.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

iv) Maior flexibilidade.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

v) Fidelização do cliente.

3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

f) Quais são as principais barreiras para implementação do sistema de encomenda de veículos? E, quais são as principais dificuldades enfrentadas com o uso desta prática?

---



---



---

## APÊNDICE C – Questionário para Montadora

### PESQUISA: PRÁTICAS DE COORDENAÇÃO NO CANAL DE DISTRIBUIÇÃO DA CADEIA AUTOMOTIVA

**Pesquisadora:**

Heloisa Sousa Ribeiro Ferreira

**Contatos:**

[helo\\_ferreira@hotmail.com](mailto:helo_ferreira@hotmail.com) / 16 33717673 / 1697821459

**Orientadora:**

Prof.Dra. Rosane Lúcia Chicarelli Alcântara

**Instituição:**

Universidade Federal de São Carlos – UFSCar

**Por favor, escreva suas respostas nos campos em branco ou assinale as alternativas.**

**Envie este arquivo com suas respostas para [helo\\_ferreira@hotmail.com](mailto:helo_ferreira@hotmail.com) ou se preferir, imprima e envie pelo correio para Rua Campos Salles, 2109 - São Carlos - SP 13560-350.**

#### Bloco 1 – Perfil da Empresa

**1. Dados do respondente**

a) Nome do respondente (opcional):

---

b) Telefone do respondente (opcional):

---

c) Email do respondente (opcional):

---

d) Cargo do respondente:

---

e) Nível hierárquico do respondente:

Operacional

Gerência

Diretoria

Presidência

**2. Dados Gerais da Montadora**

a) Marca que representa:

---

b) Data de fundação no Brasil:

---

d) Número total de funcionários:

---

e) Faturamento Anual em R\$:

---

3. Por favor, informe:

a) Número de concessionárias da marca no Brasil:

---

b) Quantidade mensal de veículos da marca comercializados no mercado brasileiro:

---

c) Participação da marca no mercado brasileiro:

---

d) Faturamento mensal de peças de reposição no mercado brasileiro:

---

## **Bloco 2 – Relacionamento Concessionária – Montadora**

### **4. Avaliação das relações de poder entre montadora - concessionárias.**

**Por favor, assinale as alternativas que melhor caracterizam seu relacionamento com as concessionárias.**

- Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora garante algum tipo de recompensa (margens maiores, territórios de atuação exclusivos, políticas de descontos baseadas em volumes de compras, etc.) às concessionárias.
- Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora utiliza meios ameaçadores, punitivos (redução de margens, retirada de recompensas previamente concedidas, desaceleração de remessas) às concessionárias.
- Para garantir a cooperação e coordenar os distribuidores, a montadora mantém algum *know-how* sobre seus produtos, que não são transferidos às concessionárias ou são transferidos de acordo com suas necessidades.
- As concessionárias acreditam que a representação de uma determinada marca garante prestígio e status ao seu negócio.
- A cooperação e a coordenação das concessionárias pela montadora está garantida pelos contratos de concessão, através do estabelecimento dos direitos e deveres de ambas as partes.

### **5. Dentre as fontes de conflitos listadas abaixo, analise aquelas que estão presentes no seu relacionamento com as concessionárias.**

- |                                                      |                                                               |
|------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Incongruência de papéis     | <input type="checkbox"/> Discordâncias no domínio de decisões |
| <input type="checkbox"/> Diferenças de expectativas  | <input type="checkbox"/> Diferenças de Percepções             |
| <input type="checkbox"/> Dificuldades de comunicação | <input type="checkbox"/> Incompatibilidade de metas           |
| <input type="checkbox"/> Escassez de recursos        |                                                               |



**6. Na sua opinião, qual(is) membro(s) do canal de distribuição possui(em) poder relativo suficiente para o exercício da liderança no relacionamento montadora-canal de distribuição?**

- Montadora  Concessionárias  
 Agentes Facilitadores (operadores logísticos, transportadoras, agência de propaganda, etc)

**7. Assinale as afirmativas que caracterizam o relacionamento com as concessionárias, de acordo com a escala likert abaixo:**

3 = sempre

2 = às vezes

1 = nunca

a) A montadora considera que as concessionárias são a principal fonte de informação de mercado.

- 3 - sempre  2 – às vezes  1 - nunca

b) A montadora considera importante o papel do canal de distribuição na oferta de serviços antes, durante e após a venda do produto, como por exemplo, serviços de financiamento, seguro, manutenção e reparo.

- 3 - sempre  2 – às vezes  1 - nunca

c) A montadora oferece treinamento sobre as necessidades e desejos do cliente final para oferta de um serviço superior.

- 3 - sempre  2 – às vezes  1 - nunca

d) A montadora transmite segurança através de um bom relacionamento e de práticas iguais às todas as concessionárias com respeito às questões contratuais firmadas.

- 3 - sempre  2 – às vezes  1 - nunca

e) A montadora leva em consideração as restrições e sugestões dos distribuidores no desenvolvimento e lançamento de novos produtos.

- 3 - sempre  2 – às vezes  1 - nunca

### **Bloco 3 – Características da Concessão**

**8. De quem é o capital das concessionárias?**

- Concessionárias  Montadora  Misto

**9. As concessionárias pagam royalties à montadora?**

- Sim  Não

**10. Quais são os produtos que as concessionárias devem obrigatoriamente (“por contrato”) comprar da montadora?**

**11. Na distribuição de veículos novos, a montadora exige exclusividade de marca à concessionária?**

- Sim  Não

**12. Por favor, assinale com um X os itens que fazem parte do contrato de concessão:**

- Concessionária possui uma área territorial definida de vendas (área demarcada).
- Existe uma distância mínima entre concessionárias.
- Concessionária faz a prestação de serviços de assistência técnica, inclusive garantia e revisões, aos veículos vendidos.
- Concessionária utiliza gratuitamente a marca da montadora.
- Concessionária possui uma cota anual de compra de veículos da montadora.

**13. Por favor, assinale a resposta às seguintes questões:**

a) Quem é responsável pelo planejamento de vendas dos produtos comercializados pela rede de distribuição?

- Montadora                       Concessionárias

b) Quem é responsável pelas campanhas promocionais dos produtos comercializados pelas concessionárias?

- Montadora                       Concessionárias

c) De quem é a propriedade dos ativos locais (prédios, equipamentos, etc) das concessionárias?

d) Quem é responsável pelo desenvolvimento e investimento na marca?

- Montadora                       Concessionárias

e) Quem é responsável pelos treinamentos?

- Montadora                       Concessionárias

Observações para questão 13:

---

---

---

---

**14. Em relação à propaganda, quais são as responsabilidades e atividades da montadora e das concessionárias?**

---

---

---

---

**15. Em relação à promoção, quais são as responsabilidades e atividades da montadora e das concessionárias?**

---

---

---

---

**16. A montadora fornece manual de operações às concessionárias? Se sim, quais atividades estão descritas?**

---



---



---

**17. A montadora oferece assistência inicial às novas concessionárias? Se sim, que tipo de assistência: financeira, de pessoal, equipamentos, atividades, etc?**

---



---



---

**18. Como estão estabelecidas as margens de lucro apuradas pela concessionária e pela montadora? Quem estabelece o preço e as margens?**

---



---



---

**19. Existe uma associação de marca que representa os concessionários? Se sim, qual é o papel da associação no relacionamento montadora-rede de distribuição?**

---



---



---

#### **Bloco 4 – Práticas de Coordenação do Canal de Distribuição**

**20. *Electronic Data Interchange (EDI)* – Sistema Eletrônico de Troca de Dados.**

a) Existe algum sistema eletrônico de troca de dados entre a montadora e concessionárias?

- Sim  Não

Se a resposta à questão 20a for sim, responda às questões 20b, 20c, 20d, 20e, 20f, se não vá para questão 21.

b) Por favor, assinale as funções presentes no sistema eletrônico de troca de dados:

- Acompanhamento dos programas de produção e entrega dos produtos.  
 Pedidos de produtos.  
 Avisos de recebimentos.  
 Necessidades de reposição de estoques.  
 Listas de faturas a pagar.

Outras funções (opcional):

---



---



---



---

c) Descreva as principais características e funcionamento do sistema eletrônico de dados:

---



---



---



---

d) Por favor, assinale os recursos e/ou condições necessárias para implementação e uso do EDI:

- Montadora e concessionárias precisam estar dispostas a trabalhar em parceria e cooperação.
- Montadora e concessionárias precisam estar dispostas a fornecer informações.
- O sistema eletrônico de dados precisa estar padronizado e atualizado para todos usuários (montadora e concessionárias).
- Altos investimentos financeiros.

e) Assinale os benefícios atingidos com uso do sistema eletrônico de troca de dados, classificando-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3= extremamente efetivo

2= efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Redução do tempo de envio, recebimento e processamento de informações.

- 3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

ii) Redução dos níveis de estoque e custos de estocagem.

- 3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iii) Melhoria na qualidade das informações.

- 3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iv) Relacionamento mais próximo com a montadora.

- 3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

v) Diminuição dos custos administrativos e de transações.

- 3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

vi) Redução de *lead times*.

- 3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

vi) maior agilidade nas tomadas de decisão.

- 3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

f) Quais são as principais barreiras para implementação do sistema eletrônico de dados? E, quais são as principais dificuldades com o uso deste sistema?

---



---



---

## 21. Programas de Reposição Automática

a) Existe algum sistema de reposição automática de estoques entre a montadora e concessionárias?

- Sim  Não

Se a resposta à questão 21a for sim, responda às questões 21b, 21c, 21d, 21e, 21f, se não vá para questão 22.

b) Em qual(is) produto(s) fornecido(s) pela montadora o programa de reposição automático é utilizado?

- Veículos  Peças

c) Descreva as principais características e funcionamento do programa de reposição automática:

---



---



---

d) Por favor, assinale os recursos e/ou condições necessárias para implementação e uso dos programa de reposição automática:

- Deve haver confiança mútua entre montadora e concessionária.  
 Montadora e concessionárias precisam estar dispostas a fornecer informações.  
 Implementação de tecnologia de identificação de produtos (p.e.: código de barras).  
 Utilização do sistema eletrônico de troca de dados (EDI).

e) Assinale os benefícios atingidos com uso do programa de reposição automática, classificando-os de acordo com a escala Likert abaixo:

- 3 = extremamente efetivo  
 2 = efetivo  
 1 = nenhum pouco efetivo

i) Redução nos custos de distribuição e manufatura devido à maior eficiência no cruzamento entre demanda e oferta.

- 3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

ii) Melhorias no planejamento da produção com base em dados de previsão de demanda mais confiáveis.

- 3 – extremamente efetivo  2 - efetivo  1 - nenhum pouco efetivo

iii) Maior suporte para guiar o processo de tomada de decisão.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

f) Quais são as principais barreiras para implementação do programa de reposição automática? E, quais são as principais dificuldades com o uso desta ferramenta?

---



---



---

## 22. In Plant Representatives – Representantes da Montadora

a) A montadora desloca funcionários em tempo integral ou parcial para os concessionários com objetivo de criar um canal de comunicação direto?

Sim                                                   Não

Se a resposta à questão 22a for sim, responda às questões 22b, 22c e 22d, se não vá para questão 23.

b) Descreva como e quando a montadora desloca funcionários para as concessionárias:

---



---



---

c) Assinale os benefícios atingidos com a presença de funcionários da montadora em sua concessionária, classificando-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3= extremamente efetivo

2= efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Canal direto de informação com a concessionária.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

ii) Atendimento customizado à concessionária.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iii) Criação de uma grande barreira de entrada para eventuais concorrentes (outras marcas). 1 - nenhum pouco efetivo

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo   

d) Quais são as principais barreiras para introdução de representantes da montadora na concessionária? E, quais são as principais dificuldades enfrentadas com o uso desta prática?

---



---



---

### 23. Postergação e Customização em Massa

a) Existe algum sistema de encomenda de veículos através do qual o veículo é personalizado de acordo com as necessidades do mercado?

- Sim  Não

Se a resposta à questão 23a for sim, responda às questões 23b, 23c, 23d, 23e, 23f, 23g.

b) Este sistema é utilizado para todos tipos de veículos comercializados?

- Sim  Não

c) Se a resposta à questão 23b for não, responda em quais veículos o sistema de encomenda é utilizado:

---



---



---



---

d) Descreva as principais características e funcionamento do sistema de encomenda de veículos:

---



---



---



---

e) Por favor, assinale os recursos e/ou condições necessárias para implementação e uso do sistema de encomenda de veículos:

- i) Tanto a montadora quanto as concessionárias precisam modificar a forma de relacionamento com os clientes.
- ii) O sistema de encomendas de veículos envolve altos investimentos financeiros.
- iii) Utilização de sistemas de informação computadorizados altamente capacitados e integrados.
- iv) Os produtos devem ser fabricados a partir de módulos independentes, que podem ser montados facilmente em diferentes formas e sem aumento de custo.
- v) Processos de manufatura com módulos independentes que podem ser movidos ou rearranjados facilmente.
- vi) A cadeia de suprimentos precisa estar totalmente interligada, desde o canal de distribuição até os fornecedores.
- vii) A cadeia de suprimentos (fornecedores, montadora e concessionárias) tem que ter flexibilidade e agilidade para entregar, no tempo certo, o produto customizado aos clientes individuais.

f) Assinale os benefícios atingidos com uso do sistema de encomenda de veículos, e classifique-os de acordo com a escala Likert abaixo:

3= extremamente efetivo

2= efetivo

1 = nenhum pouco efetivo

i) Redução nos riscos de volume e variedade associados à demanda.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

ii) Aumento no nível de flexibilidade sem comprometimento de volume e variedade.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iii) *Lead times* mais precisos.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

iv) melhoria na troca de informação ao longo da cadeia.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

v) Aumento na satisfação do cliente.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

vi) Redução dos custos de estocagem através de produtos semi-acabados.

3 – extremamente efetivo     2 - efetivo     1 - nenhum pouco efetivo

g) Quais são as principais barreiras para implementação do sistema de encomenda de veículos? E, quais são as principais dificuldades enfrentadas com o uso desta prática?

---

---

---

---



# Livros Grátis

( <http://www.livrosgratis.com.br> )

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)  
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)  
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)  
[Baixar livros de Matemática](#)  
[Baixar livros de Medicina](#)  
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)  
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)  
[Baixar livros de Meteorologia](#)  
[Baixar Monografias e TCC](#)  
[Baixar livros Multidisciplinar](#)  
[Baixar livros de Música](#)  
[Baixar livros de Psicologia](#)  
[Baixar livros de Química](#)  
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)  
[Baixar livros de Serviço Social](#)  
[Baixar livros de Sociologia](#)  
[Baixar livros de Teologia](#)  
[Baixar livros de Trabalho](#)  
[Baixar livros de Turismo](#)