



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS 2
MESTRADO EM ANÁLISE REGIONAL**

LUIZ JOSÉ PIMENTA

**A CRISE NA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE
AUTOMÓVEIS NO BRASIL**

Dissertação apresentada à Universidade Salvador, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Análise Regional, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano, para obtenção do título de Mestre

Orientador: Prof. Dr. Rossine Cruz

**Salvador
MARÇO – 2002**

A CRISE NA REDE DE CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL

LUIZ JOSÉ PIMENTA

Dissertação apresentada à Universidade Salvador, como parte das exigências do Curso de Mestrado em Análise Regional, Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Regional e Urbano para obtenção do título de Mestre

APROVADA em 13 de março de 2002

Prof. Dr. Rossine Cruz
Orientador

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Rosembergue Valverde de Jesus - UEFS

Prof. Dr. Noélio Dantaslé Spinola - UNIFACS

Prof. Dr. Rossine Cerqueira da Cruz - UNIFACS

SALVADOR
BAHIA – BRASIL
2002

EPÍGRAFE

A paixão

O desejo

O sonho de todo mundo tem rodas

E todo mundo roda atrás do sonho e vai

Num passeio sem fim pela vida

E sem esperança perdida

Autor: Jorge Zarath

AGRADECIMENTOS

Meus sinceros agradecimentos a todos que contribuíram para a realização da presente dissertação, principalmente a Fenabrave - Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores, a Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, a Abradif - Associação Brasileira dos Distribuidores Ford, a Abrac - Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet, a Abracaf - Associação Brasileira dos Concessionários Fiat, a Assobrav - Associação - Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen, fornecendo material para a pesquisa e uma gama de informações sem as quais não seria possível a realização desta dissertação.

Ao meu primeiro orientador, Prof. Dr. Maurício Serva, pela sua inestimável contribuição na formulação do objeto pesquisado.

Em especial, meus sinceros agradecimentos ao meu orientador e amigo Prof. Dr. Rossine Cruz, pela sua dedicação e paciência, sem o qual não seria possível a realização desta pesquisa.

Enfim, agradeço a todos que contribuíram de alguma forma para a realização deste trabalho, na pessoa da Prof. Vera Lúcia Britto que, com dedicação e zelo efetuou a revisão ortográfica desta dissertação.

DEDICATÓRIA

Aos meus inesquecíveis pais, Antônio e Madalena Pimenta, pelo muito que fizeram para a minha formação moral, cultural e profissional, sem os quais não seria possível a realização deste trabalho.

Aos meus filhos, Emanuela e Leandro Pimenta, e a minha esposa Vera Pimenta, que estiveram sempre do meu lado durante todo o período de construção dessa dissertação, abdicando do lazer familiar.

SUMÁRIO

	página
LISTAS DE ILUSTRAÇÕES	7
LISTA DE QUADROS E DE TABELAS	8
RESUMO	9
ABSTRACT	10
1 INTRODUÇÃO	11
2 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NACIONAL E SUAS CONCESSIONÁRIAS	15
2.1 Indústria automobilística	16
2.2 As concessionárias de automóveis	34
3 MARCOS TEÓRICOS PARA A ANÁLISE DA CRISE	45
3.1 A tendência histórica da taxa de lucro decrescente	45
3.2 O ambiente microeconômico	49
3.3 O ambiente mesoeconômico	51
3.4 O ambiente macroeconômico	57
4 A TAXA DE LUCRO DAS CONCESSIONÁRIAS	66
4.1 A rede de concessionárias da marca FORD	67
4.2 A rede de concessionárias da marca VOLKSWAGEN	72
4.3 A rede de concessionárias da marca FIAT	74
4.4 A rede de concessionárias da marca GM	77
5 ANÁLISE DA CRISE	82
5.1 Taxa de lucro <i>versus</i> concorrência	83
5.2 Taxa de lucro <i>versus</i> concentração de concessionárias	87
5.3 Taxa de lucro <i>versus</i> conjuntura econômica	89
5.4 As conseqüências da queda da rentabilidade das concessionárias	91
5.5 O custo tributário	94
5.6 A gestão familiar	95
5.7 A tecnologia da informação	96
5.8 O poder das montadoras	104
5.9 A Lei Renato Ferrari I e II	108
6 CONCLUSÃO	112
ANEXOS	118
REFERÊNCIAS	153

LISTAS DE QUADROS E DE TABELAS

QUADROS

1	Projetos de veículos motores aprovados pelo GEIA (1956-1957)	21
2	Fábricas de automóveis inauguradas e em construção (1997-2000)	24
3	Empresas montadoras e concessionárias de veículos (2000)	25
4	Produção de autoveículos (1957-2000).....	26
5	Equivalência de autoveículos por habitante nas regiões e em alguns estados em comparação com os Estados Unidos (2000)	31
6	Marcas de veículos por grupos controladores no mundo (2001)	33
7	Balanço geral em 31 de dezembro de 1959 da concessionária Frutos Dias S/A	35
8	Vendas internas de motocicletas (1990-2000)	43
9	Marcas de automóveis vendidos no Brasil (2001)	85

TABELAS

1	Distribuição % das vendas de veículos automotores por seguimentos e marcas (1998-2000)	28
2	Distribuição % das vendas totais de veículos automotores por marcas (1998-2000)	28
3	Distribuição % da frota de veículos pela principais UF e regiões (2000)	30
4	Veículos nacionais e importados vendidos no mercado interno (1957-2000)	42
5	Resultados operacionais da rede de concessionários Ford (1990-2000)	69
6	Resultados operacionais da rede de concessionários Volkswagen (1994-2000)	73
7	Resultados operacionais da rede de concessionárias Fiat (1997-2000)	75
8	Evolução resultados operacionais da rede GM (1996-2000)	78
9	Evolução do lucro antes do IR médio da rede de concessionários Ford, Fiat, GM e Volkswagen (1990-2000)	80
10	Posição econômica dos distribuidores de veículos por amostragem (2000)	81
11	Rentabilidade operacional sobre o patrimônio líquido-comparação setorial (1998)	92

LISTAS DE ILUSTRAÇÕES

FIGURA

1 Brasil: perfil e distribuição estadual das concessionárias (2000)	40
---	----

GRÁFICOS

1 Produção de autoveículos (1980-2000).....	27
2 Vendas de veículos por marcas produtoras (2000)	29
3 Veículos emplacados (2000)	31
4 Distribuição da rede de concessionárias de automóveis por regiões (1989)	37
5 Rede de concessionárias de automóveis – comparativo (1979-1989).....	38
6 Rede de concessionárias de automóveis por marcas produtoras (2000).....	38
7 Distribuição percentual da rede de concessionárias de automóveis por regiões e segundo estados selecionados (2000)	39
8 Evolução das concessionárias e respectivos empregos (1997-2000)	41
9 Rede de concessionários de motocicletas (2000)	43
10 Rede de concessionárias Ford (1990-2000)	68
11 Lucro antes do imposto de renda das concessionárias Ford (1990-2000).....	70
12 Resultados operacionais da rede de concessionárias Ford (1990-2000)	71
13 Evolução da taxa de retorno do investimento líquido-concessionárias rede Ford (1990-2000).....	72
14 Rede de concessionárias Volkswagen (1994-2000)	73
15 Lucro líquido antes do imposto de renda - rede de concessionárias Volkswagen (1994-2000).....	74
16 Empresas da rede de concessionárias Fiat (1997-2000)	75
17 Taxa de lucro antes do imposto de renda da rede de concessionárias Fiat (1997-2000)	76
18 Evolução patrimônio líquido e endividamento da rede Fiat (1997-2000)	77
19 Rede de concessionários da marca GM (1996-2000)	78
20 Evolução do lucro antes do imposto de renda das concessionárias GM (1996-2000)	79
21 Evolução do lucro antes do impostos de renda da rede GM em algumas regiões (1996-2000)	79
22 Participação percentual das vendas de automóveis 1000 cc no mercado nacional de veículos (1990-2001).....	86
23 Evolução dos índices econômicos e conjunturais que interferem na taxa de lucro da rede de concessionárias de automóveis (1994-2000).....	90
24 Participação dos impostos na composição do preço ao consumidor em países selecionados (2000).....	94

RESUMO

Pimenta, L.J. **A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil**. 2002, 157 p. Dissertação (Mestrado em Análise Regional), Universidade Salvador, Salvador.

Palavras-chave: concessionárias de automóveis, indústria automobilística, taxa de lucro poder das organizações, empresas familiares, regulação, convenções e custos de transação.

As significativas mudanças na conjuntura econômica mundial na última década, combinadas com movimentos extraordinários no setor da distribuição de automóveis no Brasil, com a oferta de mais de quarenta marcas de veículos, contra apenas seis no início da década de 90, faz nascer uma forte concorrência no setor automotivo, promovendo uma redução drástica na taxa de lucro da rede de concessionárias autorizadas, que culmina com um grande número de falências, concordatas e transferências acionárias nas empresas do setor, modificando o paradigma tradicional dessas organizações. Este estudo, fundamentado nas teorias da regulação, convenções e custos de transação, com uma abordagem das estruturas de poder e gestão de empresas familiares, visa a explicar a crise em curso na rede de concessionárias de automóveis do país, cuja análise está centrada a partir dos movimentos ocorridos na taxa de lucro, poder das montadoras, lei renato ferrari, gestão familiar e tecnologia da informação.

ABSTRACT

Pimenta. L. J. **The crisis in the car dealing business network in Brazil.** 2001, 157 p. Dissertation (Master of Regional Analyse), Universidade Salvador, Salvador.

Key-words: car dealers, automobile industry, profit rate, organization power, family businesses, regulation, convention and transaction costs.

The significant changes in the world's economic scene in the past decade, combined with extraordinary movements in the automobile distribution sector in Brazil, which offers more than forty vehicle brands as compared to six in the early 90s, have given rise to fierce competition in the automotive sector, promoting a sharp reduction in the car dealing network profit rates. This is topped up by a great number of bankruptcies, share transfer and credit of company stocks, thus changing the traditional paradigm of those organizations. This study is based on the regulation, convention and transaction cost theories, using the approaches of power and family business management, besides explaining the present crisis in the car dealing business network in the country. The analysis takes off from waves of profit rates, power of assemblers, Renato Ferrari's law, family business management and information technology.

1 INTRODUÇÃO

No início do século XX, os automóveis importados dos Estados Unidos e da Europa já rodavam em terras brasileiras, tornando-se mais tarde o objeto de consumo mais desejado da população, depois da casa própria. Desde então, o papel dos agentes na comercialização dos automóveis importados para o Brasil tornou-se de importância vital para a concretização do sonho de seus mais abastados filhos. Os altos lucros obtidos pelos agentes fazem surgir uma gama de empresas autorizadas pelos fabricantes, com a finalidade de comercializar as suas marcas e promover a assistência técnica nos veículos comercializados. Em meados do século, a maioria das capitais brasileiras já dispunha de concessionárias representando as marcas mais tradicionais do planeta.

Foi a partir dos anos 50, com a implantação da indústria automobilística no país, que as concessionárias autorizadas pelos fabricantes tomaram corpo. O pioneirismo da Ford, na constituição de sua rede de concessionários, proporcionou a chegada da General Motors, Volkswagen, Mercedes e Willys-Overland e, mais tarde, da Fiat, Agrale, Volvo e da Gurgel, espalhando sua rede de concessões em todo território brasileiro.

No final dos anos 50, os lucros apurados no negócio eram considerados extraordinariamente altos, registrando-se casos de obtenção de taxa de lucro líquido equivalente a quarenta por cento da receita bruta apurada nas transações com a venda de automóveis, peças e reposição e serviços de manutenção - o que motivou muitas pessoas físicas a empreender a formação de empresas para abrigar as marcas que estavam sendo instaladas no país.

Durante as décadas de 60 a 80, quase quarenta anos passados do início da produção de automóveis, mesmo com as profundas transformações econômicas e sociais ocorridas no país, a rede de concessionárias de automóveis se constituía num dos negócios mais promissores, aparecendo com taxas de lucros ainda superiores às da maioria dos setores da atividade econômica. Basta dizer que, no final dos anos 80, já eram contabilizadas mais de 4.000 empresas comercializando veículos automotores, entre carros, utilitários, caminhões, ônibus e motocicletas, das quais 65% correspondiam a concessionárias autorizadas pelas montadoras com fábricas no Brasil – objeto deste estudo.

Nas pesquisas realizadas junto aos concessionários e fabricantes, apesar da dificuldade de obtenção de dados econômicos e financeiros, constata-se a realização de grandes lucros desde o início do século até o final dos anos 80.

A conjuntura internacional no final dos anos 80 desencadeia mudanças significativas nos processos de produção e concorrência entre as marcas produtoras. Além do mais, a política econômica nacional, contingenciada pelo combate à inflação e pelos planos de estabilização, atinge em cheio as empresas concessionárias de veículos automotores no Brasil, promovendo uma rápida e significativa redução da taxa de lucro dessas organizações.

A abertura do mercado, no início da década de 90, com a importação de veículos proveniente da maioria das marcas fabricados na Europa e Estados Unidos, fortaleceram ainda mais o nível de concorrência do setor. E, mesmo com as vendas de veículos¹ no mercado interno, atingindo o seu nível mais alto em 1997 (1.943.362 unidades, superior em mais de 100% ao realizado no início da década), a maioria da rede de concessionárias de automóveis não consegue se desvincular de uma crescente redução na sua taxa de lucro.

Os anos 90 são marcados por uma constante redução da quantidade de empresas concessionárias de automóveis, com um movimento de concentração muito ativo e fomentado pelas montadoras, com uma maior redução na taxa de lucro.

O objeto desta dissertação está centrado nas redes de concessionárias das marcas FORD, VOLKSWAGEN, GENERAL MOTORS e FIAT, cujo volume total de negócios atinge mais de 80% do setor de automóveis no Brasil. Ao longo das páginas seguintes pretende-se destacar as causas e efeitos da taxa de lucro das empresas concessionárias de automóveis no Brasil, durante o período de 1990 a 2000.

O interesse desta dissertação se restringe ao setor das concessionárias de automóveis, cujas montadoras estão sediadas no Brasil, e nasce da necessidade de identificar as causas que levaram muitas empresas a cerrarem suas portas, com falências, concordatas e transferência de controle acionário. A queda de quinze por cento na quantidade de empresas do setor, somente nos últimos três anos, e a verificação de uma constante queda na taxa de lucro do negócio, são argumentos que justificam a análise do que se pode chamar de **Crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil**.

¹ Compreende ao volume de automóveis, utilitários, caminhões e ônibus vendidos.

Trata-se de um estudo que se justifica pela contribuição que traz para todas as empresas concessionárias de automóveis e empresários que investem ou planejam investir no segmento, quanto ao necessário entendimento da crise setorial, e especialmente pelo fornecimento de subsídios para a análise da economia destas organizações.

A metodologia está centrada na utilização dos métodos históricos e qualitativos, buscando assegurar a percepção da continuidade e do entrelaçamento dos fenômenos, ao pesquisar suas raízes, para compreender sua natureza e função, investigando acontecimentos, processos e instituições do passado e do presente para verificar nexos de influência nas instituições em sua forma atual, colocando o fenômeno da queda na taxa de lucro no centro, como elo condutor da análise.

A utilização da metodologia qualitativa nessas circunstâncias é justificada pela necessidade de uma compreensão profunda do objeto, na medida em que há incapacidade estatística em trazer mais elementos explicativos.

Diante da dificuldade na obtenção de dados sobre as concessionárias e montadoras, por tratar-se, na sua maioria, de empresas que não divulgam publicamente suas operações econômicas e financeiras, recorreu-se às associações das marcas Ford, Fiat, Volkswagen e General Motors, que fornecem os dados consolidados da rede, durante os períodos disponíveis. A taxa de lucro da rede Ford compreende os anos de 1990 a 2000, a da rede Volkswagen, ao período de 1994 a 2000, a da rede Fiat, aos anos de 1997 a 2000 e a da General Motors, ao período de 1996 a 2000.²

Os indicadores utilizados na análise da Taxa de Lucro – variável principal – correspondem à média anual dos resultados operacionais³ realizados pela rede de

² As dificuldades motivaram viagens mensais para pesquisa nas bibliotecas e secretarias da ANFAVEA, FENABRAVE, ABRADIF, ASSOBRAB, ABRACAF e ABRAC, bem como a participação do pesquisador em congressos e palestras sobre o setor automobilístico – na sua maioria realizados no eixo São Paulo e Rio de Janeiro – e entrevistas com concessionários das marcas, em todas as regiões do país. A anfaeva congrega todas as montadoras instaladas no país, assim como a Fenabrave engloba toda a rede de concessionárias autorizadas e não autorizadas em funcionamento no Brasil. A Abradif, Assobrav, Abracaf e Abrac representam as marcas Ford, Volkswagen, Fiat e General Motors, respectivamente.

³ A média anual dos resultados operacionais corresponde ao valor ou percentual apurado em função, ora em função da quantidade de empresas, ora em função da quantidade de unidades vendidas. Esses resultados englobam todos os valores das vendas, custos e despesas para operacionalização da concessionária, cujo resultado final traduz-se no lucro líquido depois do imposto de renda.

concessionárias de automóveis nos mercados A, B e C⁴, durante o período de 1990 a 2000, com dados consolidados pelas associações das respectivas marcas, baseados nas informações enviadas pela rede de concessionárias às montadoras. Os demais indicadores estão concentrados nas análises setoriais realizadas pela Anfavea, Fenabreve e associações de marcas.

Ressalta-se que os dados coletados foram submetidos a testes de consistência e se limitam ao montante de concessionárias de automóveis franqueadas pelas montadoras instaladas no país, que correspondia, no ano de 2000, a 2.858 empresas franqueadas pelas montadoras com fábricas no país.

O capítulo 2 desta dissertação é constituído de uma abordagem histórica da formação da indústria automobilística brasileira e respectiva rede de concessionárias, mostrando a trajetória da indústria e da rede de distribuição de automóveis no país.

O capítulo 3 descreve a fundamentação teórica utilizada na dissertação, destacando-se a teoria da regulação, a economia das convenções e a economia dos custos de transação, combinadas com os aspectos relevantes da estrutura de poder das organizações e das empresas familiares.

No capítulo 4, são abordadas separadamente as taxas de lucro nas redes de concessionárias das marcas Ford, Volkswagen, Fiat e General Motors.

No último capítulo, faz-se uma análise da crise na taxa de lucro das concessionárias, enumerando-se as causas e efeitos da queda de rentabilidade das empresas do setor, com enfoque no poder das montadoras, na Lei Renato Ferrari, nas características mais relevantes na gestão familiar das concessionárias e na importância da tecnologia da informação na busca de um novo paradigma para a rede de concessionárias de automóveis no Brasil.

⁴ Mercado A - corresponde a concessionárias de grande porte, com volume de vendas acima de 3.000 unidades/ano, predominante no eixo Rio-São Paulo. Mercado B - corresponde a concessionárias de médio porte, com volume de vendas acima 700 unidades/ano, predominante nas principais capitais do país. Mercado C - corresponde a concessionárias de porte pequeno, com volume de vendas abaixo de 700 unidades/ano, predominante nas menores capitais e municípios interiores do país.

2 A INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA NACIONAL E SUAS CONCESSIONÁRIAS

Algumas das características do atual sistema de concessionárias e seus efeitos sobre a lucratividade têm raízes históricas vinculadas ao modo particular como foram organizadas no Brasil. Desta forma, torna-se necessário à investigação das raízes do sistema nos seus aspectos históricos, cuja abordagem abrange os principais movimentos que caracterizaram a montagem e distribuição de automóveis, desde a chegada do primeiro automóvel ao país no final do século XIX até o momento atual.

A fabricação de automóveis marcou a evolução da indústria no século XX, principalmente após a Primeira Guerra Mundial, quando a produção artesanal dos veículos foi substituída pela fabricação em massa, em virtude do substancial crescimento da produtividade do trabalho. Henry Ford e Alfred Sloan foram os responsáveis pela transformação das empresas por eles dirigidas em gigantes industriais, com uma significativa contribuição para o progresso econômico dos Estados Unidos.

Logo após a Segunda Guerra Mundial, milhões de veículos saíam anualmente das linhas de montagens da Ford e General Motors, caracterizando o que alguns especialistas chamaram de "a primeira revolução do automóvel", pela influência que os automóveis exerciam na vida socioeconômica das pessoas e organizações, em termos mundiais, durante as décadas de 30 e 40.

Pode-se dizer que uma "segunda revolução do automóvel" aconteceu a partir da década de 50 quando a Toyota inaugurava uma nova forma de produzir automóveis, mudando radicalmente os modos de fabricação de veículos em todo o mundo, mais intensamente a partir da década de 80. A experiência da Volvo, em suas fábricas suecas de Kalmar e Uddevalla, também se constituiu num marco importante na produção de veículos automotores.⁵

As recentes mudanças no pátio da fábrica, a partir da década de 90, são tão drásticas que podem ser consideradas como o início de uma nova revolução, com grandes mudanças tecnológicas e formação de parcerias com fornecedores, motivando uma concentração

⁵ - não se pode negar, porém, que a indústria automobilística mundial voltou-se muito mais para o exemplo da Toyota do que o da Volvo.

mundial das marcas em poucos grandes grupos que controlam o mercado mundial de veículos. Nessa terceira revolução, empresas fornecedoras de autopeças e componentes automotivos, estão localizadas nas proximidades da montadora, fornecendo e montando *kits* completos em tempo real de produção, eliminando os custos de estocagem anteriormente a cargo das montadoras.

A história das concessionárias de automóveis no Brasil se confunde com o surgimento da própria indústria automobilística. Essas organizações já desempenhavam o papel de distribuidores de automóveis na forma de agentes credenciados pelas montadoras, a partir da importação das primeiras unidades para o país. Mesmo assim, faz-se um esforço analítico para separar os aspectos considerados importantes na constituição das redes de concessionárias. Em primeiro lugar, destacam-se os movimentos ocorridos na indústria automobilística e seus aspectos espaciais. Em segundo, além dos aspectos espaciais, estão evidenciados os movimentos na distribuição de automóveis no país, iniciados com os agentes credenciados pelas montadoras localizadas na Europa e Estados Unidos.

2.1 Indústria automobilística

O primeiro carro de que se tem notícia no Brasil data do final do século XIX. Foi importado por Henrique Santos Dumont, irmão do pai da aviação, que residia na cidade de São Paulo. Tratava-se de um carro movido a vapor, com fornalha, caldeira e chaminé, com capacidade para dois passageiros. O Brasil ainda era um país agrário-exportador, com sua economia voltada para a cultura do café.

...Em uma tarde do ano de 1893, a provinciana cidade de São Paulo, que possuía 200 mil habitantes, iria presenciar uma façanha extraordinária. Uma multidão se aglomera nas ruas do centro e o comércio interrompe suas atividades: na rua Direita, diante das lojas mais elegantes da capital paulista, transita um carro aberto, com quatro rodas de borracha. Era um automóvel a vapor, com fornalha, caldeira e chaminé, levando dois passageiros. O autor da façanha: Henrique Santos Dumont, irmão mais velho daquele que seria o "pai da aviação". Seu desengonçado veículo era um Daimler inglês, de patente alemã, marca que futuramente ficaria conhecida como Mercedes-Benz. Em 1897, no Rio de Janeiro, o famoso abolicionista José do Patrocínio também saía pelas ruas, dirigindo outro veículo a vapor, desta vez importado da França. O povo carioca assistia, boquiaberto, ao primeiro passeio de automóvel da cidade. Em 1900, Fernando Guerra Duval desfilava em Petrópolis o primeiro carro de motor a explosão a circular no Brasil: um Decauville de 6 cavalos, movido à benzina. Abria-se uma nova era (FENABRAVE, 1998, p.13).

Henry Ford, fundador da Ford Motor Company, reunido na sua sede, localizada em Highland Park, Detroit, nos Estados Unidos, no dia 24 de abril de 1919, autorizou a criação da

Ford brasileira, com um capital inicial de apenas US\$ 25.000. As atividades da filial começam somente em 1º de maio, no prédio alugado na rua Florêncio de Abreu, São Paulo. Nascia assim a primeira montadora de automóveis do Brasil, que aproveitou o andar térreo do prédio para montagem dos automóveis modelo T, que eram importados dos Estados Unidos em caixotes. No dia 12 de maio, o presidente Eptácio Pessoa já autorizava formalmente a Ford a operar no país.

Entretanto, apesar da instalação da primeira montadora em 1919, os primeiros carros já desembarcavam no Brasil desde 1904. Foi o volume dessas encomendas que levou Henry Ford a tomar a histórica decisão, mesmo considerando a falta de estradas e uma economia completamente dependente da produção do café. No discurso em que autorizava oficialmente a filial brasileira, Henry Ford assinala que: " (...) o automóvel está destinado a transformar o Brasil em uma grande nação"⁶ (CARVALHO, 1999, p. 195). As atividades da filial se expandiam de forma impressionante e veloz, obrigando a transferência da montadora para o antigo ringue de patinação na praça da República, em São Paulo, decidindo logo depois construir um prédio próprio na rua Solon, 809, Bom Retiro, São Paulo, inaugurado em 1921.

A fábrica inaugurada na rua Solon obedecia ao estilo de organização idealizado por Henry Ford, com capacidade de produção anual de 4.700 automóveis e 360 tratores, com possibilidade de montagem de até 40 unidades por dia, tornando-se, assim, a primeira linha de montagem em série de veículos no Brasil.

Em 1923, a fábrica Ford da rua Solon já contava com 123 empregados. A instalação dessa linha de montagem contribuiu decisivamente para a popularização do automóvel, cuja produção chegou a quase 17.000 unidades em 1924, incluindo-se a produção de caminhões e tratores. Em 1925, a primeira montadora brasileira comercializava 24.250 unidades do modelo T em nosso país, um recorde no volume de vendas do modelo, que era comercializado através dos seus agentes instalados nas principais cidades brasileiras.

Nesse mesmo ano, a General Motors começou a operar a sua filial brasileira, também em um prédio alugado no bairro do Ipiranga, onde realizava a montagem diária de 25 veículos, iniciando em 1927 as obras da sua nova fábrica, localizada em São Caetano do Sul, São Paulo, que somente foi concluída em 1930. A produção da nova fábrica sofreu as

⁶ Sua empolgação culmina em fundar uma cidade no interior do Amazonas com o nome de Fordlândia, exclusivamente para a produção de borracha, projeto que apesar de fracassado, não desanima o seu fundador.

conseqüências do crash na Bolsa de Nova York, vendo sua produção ser reduzida em cerca de 75%, com uma centena de funcionários demitidos.

A Ford Motor Company Exports Inc. publicou em 24 de abril de 1930 um anúncio no jornal de maior circulação na Bahia, com a finalidade de promover a venda de automóveis e caminhões através dos agentes credenciados, citando como consumidores as mais importantes indústrias do Brasil, por exemplo a Companhia Armour, Light e Power, Companhia Artarctica, City of Santos Co., Companhia Cervejaria Brahma, Companhia Telefônica Brasileira, Anglo Mexican Petroleum Co., Companhia de Gás, Companhia Docas de Santos, Empresa Elétricas Brasileiras, Companhia de Cigarros Castelões, Cia. Mechannica e Importadora de São Paulo, Empresa Paulista de Laticínios, Produtos Alimentícios Vigor, Cia. União de Refinadores, etc.

Passado o período de turbulência que evidenciara a depressão dos anos 30 nos EUA, a indústria retomou a produção de automóveis no Brasil, favorecida pela migração da população do campo para a cidade e pelos movimentos gerados pelo processo de industrialização no país, particularmente pela criação da Companhia Siderúrgica Nacional em 1941, e pela implantação de uma fábrica de baterias - a Etna (que mais tarde foi transformada na Delco).

Durante a Segunda Guerra Mundial, a montagem de veículos no Brasil foi efetuada em baixa escala, com os motores tendo de ser adaptados ao sistema de gasogênio, em virtude do racionamento de gasolina. A maior parte dos veículos montados pela General Motors acabou sendo utilizada no esforço da guerra e a própria fábrica instalada em São Caetano esteve sob controle dos militares. A montagem de veículos pela Ford brasileira ficou paralisada até o início de 1949, após o início da produção na Ford Americana, que esteve paralisada durante o período de 1942 a 1946.

No final da Segunda Guerra Mundial, segundo Helen Shapiro (1997, p. 25), verifica-se, no país, um crescimento nos gastos internacionais. A demanda reprimida por bens de consumo era surpreendente e, nos anos que se seguiram à guerra, motores e autopeças suplantaram as importações de petróleo e trigo, produtos tradicionais da época. Durante a guerra, a importação de automóveis foi bastante prejudicada. De 1942 a 1945, praticamente nenhum automóvel de passeio e poucas unidades de comerciais foram importados. Mesmo com a montagem de automóveis e caminhões pela Ford e General Motors, a partir de 1919 e

1925, respectivamente, o Brasil continuava dependendo totalmente dos kits importados, principalmente de Detroit, nos Estados Unidos. A bonança de importações somente veio a ser interrompida em meados de 1947, quando a balança comercial apresentava um déficit significativo para época.

Em agosto de 1945, o governo dos Estados Unidos coloca à disposição do Brasil, trinta litros mensais de gasolina para cada um dos oitenta mil automóveis que estavam parados por falta de combustível, e autoriza o fornecimento de 600.000 litros de álcool anidro pelo Instituto do Açúcar e Álcool, resolvendo a crise no abastecimento. O Conselho Nacional do Petróleo baixa norma permitindo o licenciamento de veículos e sua livre circulação em todo território nacional, sem a necessidade de audiência prévia. A remessa de veículos para o Brasil começa a ser normalizada a partir de dezembro de 1945.

A Fábrica Nacional de Motores (FNM), faz parte do grupo de empresas pioneiras da indústria automobilística brasileira, tendo sido uma das primeiras montadoras de caminhões pesados no país, na década de 1950 a 1960, constituindo-se no único exemplo de investimento estatal nesse setor. A fábrica foi construída com recursos obtidos através de acordo com os aliados da Segunda Guerra Mundial, com a finalidade de montar motores de aviação, os quais garantiam uma reserva estratégica de produção fora da Europa e do Oriente.

Com o fim da guerra e a queda de Getúlio Vargas, após várias tentativas para aproveitamento do seu maquinário na fabricação de novos produtos, no final da década de 1940, a FNM encontra o seu caminho, transformando-se em montadora de caminhões – atividade que somente foi interrompida com a venda da fábrica à italiana Alfa Romeo em 1968. Apesar de atingir o seu auge como montadora nacional em 1958, com a produção anual de quatro mil caminhões, a empresa esteve envolvida em muitas crises, com administrações marcadas pela disputa que ocorreu dentro do Estado, quanto ao seu papel de mentor das atividades econômicas.

A restrição brasileira à importação de automóveis, no início dos anos 50, acontece no momento em que a competição por mercados internacionais se intensificava e a hegemonia das empresas americanas estava ameaçada. No início dos anos 50, foram realizadas grandes mudanças na filial brasileira da Ford, que inaugura, em 1953, uma moderna fábrica no bairro do Ipiranga, em São Paulo, ocupando dois terrenos com 60.000 m² e 14000 m², respectivamente.

Em 1952, o então Presidente Getúlio Vargas criou uma subcomissão para estudar a fabricação de jeeps, tratores, caminhões e carros e desenvolver uma estratégia de industrialização para veículos motores, ao tempo em que proibia a importação de veículos montados.

Em 1953, a Volkswagen, a Mercedes e a Willys-Overland já instalavam suas montadoras que vieram juntar-se às antigas instalações da Ford e da GM. Dois anos depois, a produção brasileira já respondia por 25% dos 2,7 milhões de veículos em circulação.

O plano anunciado pelo presidente Juscelino Kubitschek de Oliveira, através de diferentes decretos, fechava o mercado para a importação através da fixação da taxa de câmbio e do racionamento cambial para produtos automotivos, determinando que as empresas que atendessem às exigências dos percentuais de nacionalização de até 95% estariam aptas a receber uma série de incentivos financeiros. Como resultado dezoito empresas submeteram seus projetos à apreciação do GEIA⁷. Embora todos tenham sido aprovados, somente onze implantaram seus planos, conforme se vê no QUADRO 1 seguinte.

⁷ Grupo Executivo para a Indústria Automobilística

QUADRO 1

Brasil: Projetos de veículos motores aprovados pelo GEIA (1956-1957)

Empresas	Projetos
<u>Projetos aprovados:</u>	
General Motors do Brasil S.A	caminhão médio caminhão leve
Ford Motor Co. Exports, Inc.	caminhão médio
Mercedes Benz do Brasil S.A	caminhão médio caminhão pesado ônibus
Toyota do Brasil Ind. E Comércio	utilitário
Volkswagen do Brasil Ind e Comércio	utilitário carro de passeio
Vemag S/A, Veículos e Máquinas Agrícolas	utilitários jipe
Scania Vabis do Brasil S.A	carro de passeio
Fábrica Nacional de Motores (FNM)	caminhão pesado
International Harvester Máquinas S.A	caminhão pesado
Willys Overland do Brasil S.A	jipe rural caminhão militar carros de passeio
S.A, Ind. de Motores, Cam. e Autos Simca do Brasil	carro de passeio
<u>Projetos abortados (ainda que aprovados):</u>	
Rover do Brasil S.A, Indústria e Comércio	jipe
Fabral S.A, Fábrica Brasileira de Automóveis Alfa	carro de passeio
Máquinas Agrícolas Romi S.A	carro de passeio
NSU Brasileira S.A, Ind. e Com. de Veícs. Motorizados	carro de passeio
Indústria Nacional de Locomotivas	carro de passeio
Borgward do Brasil S.A	carro de passeio
Chrysler-Willys do Brasil S.A	carro de passeio

FORTE: SHAPIRO, apud ARBIX ; ZILBOVICIUS, 1997, p. 39

Em 1957, a Ford produz o primeiro caminhão brasileiro: um F-600, motor V8 a gasolina, com 167 HP e 40% de nacionalização. Durante este ano, foram fabricados 5.973 veículos, entre os modelos *pick-up* F-100 e o caminhão F-600.

Durante os anos 60, a indústria automobilística passou por um período difícil, juntamente com sua rede de concessionárias. Mesmo antes da recessão pós-1964, o setor automotivo já se encontrava com excesso de capacidade produtiva. A demanda esperada não aconteceu a curto prazo. Ao contrário, o mercado desintegrou-se quando os militares implementaram um programa de austeridade, após o golpe de 1964. Os preços começaram a baixar após a queda da demanda, influenciados pelo controle de preços estabelecido pelo

governo em 1965 e somente em 1967 o setor mostra um reaquecimento na demanda (ARBIX e ZILBOVICIUS, 1997 p. 63).

As montadoras que não estavam preparadas para sobreviver a este período de dificuldades sucumbiram e, a partir de 1968, somente permaneceriam no país as empresas controladas pelo capital transnacional. A pequena Vemag, que disputava a terceira colocação no volume de vendas com a Ford entre 1963 e 1965, foi absorvida pela Volkswagen em 1967. A International Harvester teve seu controle acionário adquirido em 1966 pela Chrysler. A mesma Chrysler, que absorveria a Simca, foi adquirida pela Volkswagen em 1978. A Willys-Overland, que produzia automóveis com tecnologia da francesa Renault, foi adquirida pela Ford Brasil, em 1969. A FNM acabou absorvida pela Alfa Romeo em 1968, enquanto esta passara para Fiat Diesel em 1976, a qual encerraria suas atividades em 1985.

No final dos anos 60, foram criadas condições favoráveis à expansão da economia brasileira, tais como liberação de crédito pelo governo, aproveitamento pleno da capacidade industrial, crescimento dos investimentos, crescimento do consumo e a expansão do mercado mundial, favorecidas com um PIB que alcançaria taxas anuais de crescimento superiores a 11% entre 1968 e 1973.

Entre 1970 e 1973, o setor de transformação conseguiu um crescimento acima de 14% ao ano e a indústria de bens duráveis, principalmente, a indústria de eletrodomésticos e automóveis, atingiu a marca de 25% ao ano. Os demais setores, inclusive a agricultura e o setor terciário, alcançaram também taxas de crescimento bastante elevadas. A modalidade de financiamento dos veículos através do sistema de consórcios, iniciada em 1961, contribuiu sobremaneira com o crescimento da indústria automobilística nesse período.

O novo cenário econômico da década de 70 faz surgir novas montadoras, como a Fiat Automóveis S.A, em Minas Gerais, a Agrale no Rio Grande do Sul, a Volvo no Paraná, além da SR Veículos (transformadora de pick-up), da Mafersa – produtora de ônibus – e da Gurgel, em São Paulo. Dentre elas, a Fiat foi a montadora que obteve maior sucesso: inaugurada em 1976, ultrapassou o volume de vendas da Ford, da Volkswagen e da General Motors, chegando, em 2001, ao maior volume de unidades produzidas no país. Por outro lado, mesmo com um grande esforço, a Gurgel (criada em 1969) teve suas atividades encerradas no início dos anos 90 por falta de condições financeiras, desbancando o sonho de uma montadora genuinamente nacional.

Ainda na década de 70, sob os efeitos da crise mundial do petróleo, a experiência brasileira na produção do carro a álcool cria expectativas promissoras para o setor automotivo e respectiva rede de concessionárias das marcas produtoras no país. Em 1974, pressionado pelo crescimento das importações de petróleo, o governo brasileiro intensificou a procura local de combustível fóssil e, ao mesmo tempo, concebeu amplo programa nacional de álcool combustível veicular, em substituição parcial à gasolina. O Proálcool, nome com que o programa ficou conhecido, estabelecia que até 1980 os veículos dotados de motores de ciclo Otto⁸ seriam movidos por mistura de gasolina e álcool anidro. A segunda etapa do Proálcool, destinada a produzir e comercializar frota de veículos movidos exclusivamente a álcool hidratado, foi lançada oficialmente em 1979, quando foram oferecidos benefícios para os consumidores com a finalidade de estimular a demanda: preço inferior 35% em relação à gasolina; menor taxa de licenciamento; vendas financiadas com juros menores e isenção fiscal para os veículos utilizados como táxi.

Os anos 80 foram marcados por forte diminuição na produção de automóveis no país. Em 1981, a quantidade de veículos produzidos anualmente já apontava uma queda da ordem de 30,7% em relação a 1979, ou seja, de uma produção anual de 1.127 milhão de veículos, a indústria passou a produzir apenas 780 mil de unidades. A produção de automóveis oscilou entre 800 mil a 1 milhão de unidades nos anos seguintes, atingindo 1,013 milhões no final da década. Mesmo como a preferência do consumidor pelos modelos de veículos movidos a álcool (63% dos automóveis produzidos em 1988), a indústria não conseguiu ultrapassar o volume produzido em 1979.

No início dos anos 90, o parque automotivo montado nos últimos trinta anos, atinge a sua maioridade. As empresas que se dedicam à produção de veículos automotores estavam distribuídas em 12 marcas distintas: Agrale, Ford, Volkswagen, Engesa, Fiat, General Motors, Gurgel, Karmann Ghia, Mercedes Benz, Scania, SR Veículos Especiais, Toyota e Volvo.

A partir de 1996, com a adoção do regime automotivo brasileiro, teve início uma nova etapa de expansão do setor - antes restrito a São Paulo, Rio Grande do Sul, Paraná e Minas Gerais. Voltado para modificar e ampliar o parque automotivo instalado, tanto nas unidades preexistentes como na instalação de novas fábricas, o governo articula um processo de descentralização na indústria automotiva, motivando a criação de novas unidades de produção

⁸Tradicionalis motores de combustão interna que funcionam a 4 e 2 tempos.

nos estados de São Paulo, Paraná, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul, Bahia e Goiás, com término previsto para o fim de 2001.

Ainda, em 1996, foram anunciadas várias ampliações e novas fábricas de automóveis, comerciais leves, caminhões e motores, conforme QUADRO 2.

QUADRO 2

Brasil: Fábricas de automóveis inauguradas e em construção (1996-2001)

Empresas	UF	Produto	Status
Chrysler	PR	comerciais leves	inaugurada em 1998
Chrysler/BMW	PR	motores	inaugurada em 2000
Fiat	MG	motores	inaugurada em 2000
Fiat	MG	comerciais leves	inaugurada em 2000
Ford	BA	automóveis	inaugurada em 2001
General Motors	SP	componentes	inaugurada em 1999
General Motors	RS	automóveis	inaugurada em 2000
Honda	SP	automóveis	inaugurada em 2000
International	RS	caminhões	inaugurada em 2000
Mercedes Benz	MG	automóveis	inaugurada em 1999
Peugeot/Citroën	RJ	automóveis	inaugurada em 2001
Renault	PR	automóveis	inaugurada em 1998
Renault	PR	motores	inaugurada em 1999
Renault/Nissan	PR	comerciais leves	Inaugurada em 2001
Toyota	SP	automóveis	inaugurada em 1998
Volkswagen	SP	motores	inaugurada em 1996
Volkswagen	RJ	caminhões/ônibus	inaugurada em 1996
Volkswagen/Audi	PR	automóveis	inaugurada em 1999
Volvo	PR	cabines	inaugurada em 1997
Volvo	PR	motores	inaugurada em 1999
Volvo	PR	usinagem	inaugurada em 2000
MMC/Mitsubishi	GO	comerciais leves	inaugurada em 1998

FONTE: Anfavea-Anuário da indústria automobilística, 2000 e pesquisa do autor

A década de 90 é marcada por um crescimento da produção de veículos, que atingiu, em 1997, o volume de 2.069 milhões de unidades produzidas, equivalentes a mais de 126% que em 1990. A estagnação dos mercados na Europa, associada aos mecanismos introduzidos pelo governo brasileiro, que permitiram a renúncia fiscal pelas unidades da Federação, foram decisivos para que o Brasil atraísse um grande volume de investimentos externos para o setor automotivo.

De todos os investimentos das montadoras no país, o que merece maior destaque é a construção da fábrica Ford na Bahia, inaugurada no final de 2001, com investimentos estimados em mais de 2 bilhões de dólares e produção anual de 250.000 veículos. Os métodos de produção desta unidade estão sendo observados por toda a comunidade mundial do setor

automobilístico nos próximos anos, pois concentra, num mesmo espaço, mais de 27 indústrias dos componentes que serão utilizados no que a Ford chama de *projeto amazon*.⁹ O projeto visa à eliminação dos custos de estocagem e ao aumento significativo da produtividade da fábrica, tornando os produtos mais competitivos no mercado interno e externo. Destaca-se, também, por tratar-se do primeiro grande investimento da indústria automobilística no Nordeste do país, beneficiado pela renúncia fiscal do Estado.

No final do milênio, o país já contabilizava 20 marcas de veículos em produção, com rede de concessionárias devidamente estruturada para comercialização dos seus produtos, conforme o QUADRO 3.

QUADRO 3
Brasil: Empresas montadoras e concessionárias de veículos (2000)

Montadora	Marcas	UF/ Sede	Rede Empresas Concessionárias
Agrale S/A	Agrale	RS	72
Chrysler do Brasil	Jeep/Dodge	SP	29
Fiat Automóveis S/A	Fiat	MG	352
Ford Motor Company Brasil Ltda	Ford	SP	313
General Motors do Brasil Ltda	GM	SP	476
Honda Automóveis do Brasil Ltda	Honda	SP	48
International Caminhões do Brasil Ltda	International	RS	9
Iveco Mercosul Ltda	Iveco	RS	38
Karmann-Ghia do Brasil Ltda	Kharmann Ghia	SP	0
Land Rover	Land Rover	SP	21
Daimler-Chrysler do Brasil Ltda	Mercedes	SP	243
Peugeot Citroën do Brasil S/A	Peugeot	RJ	86
Peugeot Citroën do Brasil S/A	Citroën	RJ	26
Renault do Brasil S/A	Renault	PR	101
Scania Latin América Ltda	Scania	SP	79
SLC-John Deere S/A	SLC	RS	12
Toyota do Brasil Ltda	Toyota	SP	140
Volkswagen do Brasil Ltda	Volks/Audi	SP	749
Volvo Car do Brasil Veículos Ltda	Volvo	PR	7
Volvo do Brasil Veículos Ltda	Volvo	PR	65

FONTE – Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

NOTAS - inclui somente empresas associadas a Anfavea. As empresas não associadas a Anfavea correspondem a veículo importados por empresas independentes, apenas com escritórios de representação e sem fábrica no País. Essas empresas são associadas a ABEIVA-Associação Brasileira dos Importadores de Veículos Automotores, onde estão incluídas as marcas BMW, Daewoo, Daihatsu, Ferrari, Hummer, Hyundai, Jaguar, Kia, Lada, Maserati, Porsche, Subaru e Suzuki.

A produção mundial atingiu a marca de 57,540 milhões de unidades de veículos em 2000. O Brasil aparece com o equivalente a 2,9% da produção mundial – correspondente a

⁹ Este projeto se constitui na fabricação de cinco novos e inéditos modelos de automóveis e utilitários até o ano de 2005.

1,671 milhões de veículos. O QUADRO 4 mostra a produção no país no final de cada década¹⁰ a partir de 1957.

QUADRO 4
Brasil: Produção de autoveículos (1957-2000)

Anos	Em unidades
1957	30.452
1960	133.041
1970	416.089
1980	1.165.174
1981	780.883
1986	1.056.332
1990	914.466
1991	960.219
1992	1.073.861
1993	1.391.435
1994	1.581.389
1995	1.629.008
1996	1.804.328
1997	2.069.703
1998	1.585.630
1999	1.350.828
2000	1.671.093

FONTE- Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

NOTA - não inclui produção de motos

A produção de veículos no país cresceu continuamente dos anos 50 até o ano de 1980, quando atingiu a marca de 1,165 milhões de unidades, estabelecendo um novo recorde na produção de automóveis no Brasil. Em apenas 22 anos o país se consolidava como um dos mais promissores produtores mundiais.

As mudanças na conjuntura econômica ocorridas em 1981, provocaram uma abrupta queda na produção, com apenas 780 mil unidades produzidas. A produção somente voltou ao patamar de um milhão de unidades no ano de 1986, quando atingiu a marca de 1,056 milhões de unidades produzidas, mas sofreu uma nova queda em 1990.

No início dos anos 90, a produção volta a crescer, atingindo o maior pico de produção da indústria em 1997, quando foram produzidos 2,069 milhões de unidades. Novamente, o ciclo de crescimento na produção de automóveis foi interrompido, quando a indústria produz apenas 1,350 milhões de unidades em 1999. Em 2000, a produção volta a crescer, atingindo

¹⁰ O quadro completo com a evolução da produção desde 1957 encontra-se transcrito no anexo C.

1,671 milhões de unidades, cujo total correspondeu a 80,6% automóveis, 13,8% utilitários, 4,2% caminhões e 1,4% ônibus. Ver (GRÁF. 1)

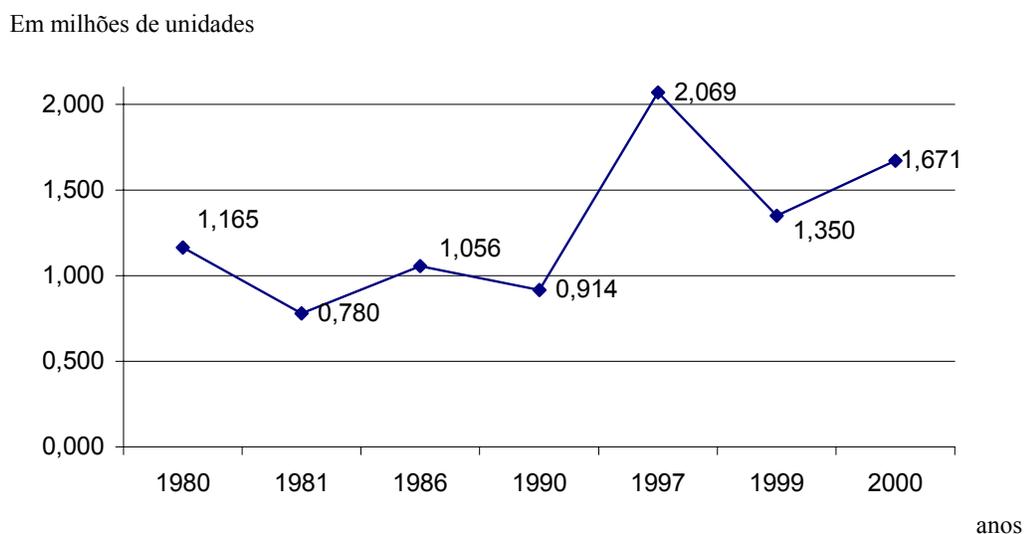


GRÁFICO 1 – Brasil: Produção de Autoveículos (1980-2000)

FONTE: Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

As quatro grandes marcas (Ford, Volkswagen, General Motors e Fiat), dominam o mercado brasileiro de automóveis, englobando mais de 80% das vendas do setor. A distribuição das vendas nos últimos anos foi de acordo com a TAB. 1 e 2 seguintes.¹¹

¹¹ A tabela completa com participação de todas as marcas associadas a Anfavea está disponível no anexo D.

TABELA 1
Brasil: Distribuição % das vendas de veículos automotores por seguimentos e marcas
(1998-2000)

AUTOS	1998	1999	2000	UTILITÁRIOS	1998	1999	2000
FORD	12,3	8,1	7,4	FORD	16,0	15,7	15,8
V.W.	29,8	30,9	29,2	V.W.	24,1	22,6	20,4
G.M.	23,0	24,0	23,5	G.M.	21,7	21,2	20,8
FIAT	29,0	27,4	27,6	FIAT	8,2	14,0	16,6
Outros	5,9	9,6	12,3	Outros	30,0	26,5	26,4
TOTAL AUTOS	100,0	100,0	100,0	TOTAL UTILITÁRIOS	100,0	100,0	100,0

CAMINHÕES	1998	1999	2000	ÔNIBUS	1998	1999	2000
FORD	20,7	22,3	19,5	M.BENZ	61,2	58,8	52,3
V.W.	17,1	20,0	21,3	V.W.	15,7	17,4	20,1
M.BENZ	35,9	34,6	36,1	SCANIA	7,4	6,7	6,8
SCANIA	10,3	9,2	8,7	VOLVO	6,8	4,2	3,8
Outros	16,0	14,0	14,4	Outros	8,9	12,9	17,0
TOTAL CAMINHÕES	100,0	100,0	100,0	TOTAL ONIBUS	100,0	100,0	100,0

FONTE: Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

TABELA 2
Brasil: Distribuição % das vendas totais de veículos automotores por marcas
(1998-2000)

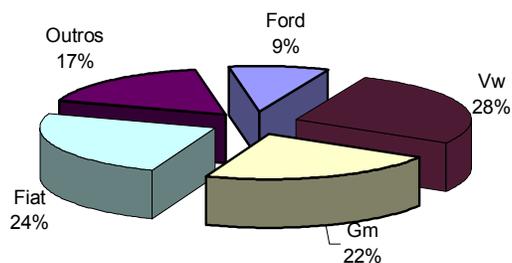
Marcas	1998	1999	2000
FORD	13,1	9,7	9,1
VOLKSWAGEN	28,3	29,2	27,4
GM	22,0	22,7	22,0
FIAT	24,3	24,1	24,4
OUTROS	12,3	14,3	17,1
TOTAL	100,0	100,0	100,0

FONTE: Anfavea-Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

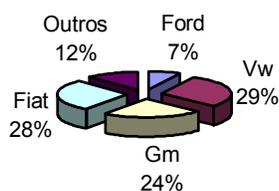
Observe-se que as marcas Ford e Volkswagen aparecem com taxa decrescente, enquanto as marcas Fiat e General Motors mantêm constante sua participação nos últimos três exercícios. O crescimento verificado nas demais marcas é justificado pela introdução de novas marcas no mercado (Honda, Renault, Peugeot, Citroën, Chrysler, Iveco, Land Rover e International), além dos veículos importados pelos associados da ABEIVA. No ano de 2000,

as novas marcas já alcançavam 17% do mercado total. O ramo de utilitários foi o que teve maior participação das outras marcas (GRAF. 2)

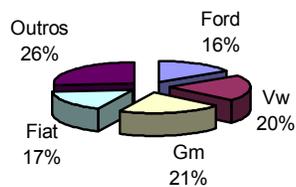
Brasil: vendas totais de veículos (2000)



Brasil: vendas de automóveis (2000)



Brasil: Vendas de Utilitários (2000)



Brasil: vendas de caminhões (2000)

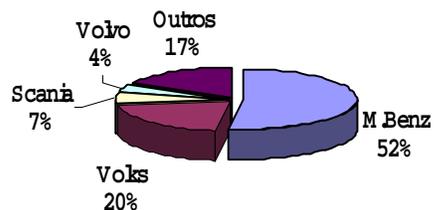
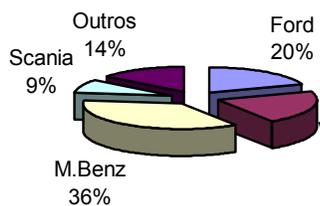


GRÁFICO 2 - Brasil: Vendas de veículos por marcas produtoras (2000)

FONTE: Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

Enquanto a frota mundial de veículos ultrapassou 715 milhões de unidades em circulação no final da década de 90, a frota circulante de veículos automotores no Brasil

apontava a existência de 20.754 milhões de veículos em circulação, equivalentes a 2,9% da frota mundial, abaixo dos Estados Unidos (30,1%), Japão (10,1%), Alemanha (6,4%), Itália (5,0%), França (4,6%), Reino Unido (4,4%), CEI-Comunidade de Estados Independentes (3,7%), México (2,0%) e Espanha (2,8%). O país que mais se aproxima do Brasil na América Latina é a Argentina com apenas 0,9% da frota mundial. A composição da frota circulante de veículos no país é composta de 93,4% automóveis e utilitários, 5,5% caminhões e 1,1% de ônibus, cuja distribuição por regiões e algumas unidades da federação está detalhada na TAB. 3 a seguir.

TABELA 3

BRASIL: Distribuição % da frota de veículos pelas principais UF e regiões (2000)

UF/REGIÕES	AUTOS E UTILITÁRIOS	CAMINHÕES	ÔNIBUS	TOTAL
NORTE	2,42	3,40	3,24	3,02
Pará	0,89	1,30	1,51	1,23
NORDESTE	10,39	12,78	14,13	12,43
Bahia	2,64	3,12	4,35	3,37
Pernambuco	2,33	2,85	2,73	2,63
CENTRO OESTE	7,51	8,13	6,80	7,48
Goiás	2,96	3,68	2,64	3,09
SUDESTE	58,05	51,05	59,03	56,05
São Paulo	37,16	31,29	36,60	35,02
Minas Gerais	10,58	11,95	10,26	10,93
Rio de Janeiro	8,70	5,53	9,87	8,03
SUL	21,63	24,64	16,80	21,02
Paraná	8,18	10,21	6,18	8,19
Rio Grande do Sul	8,68	8,98	7,34	8,33

FONTE: Fenabrave, 13.nov.2001, p. internet: www.tela.com.br/html/pesquisas/frota.

NOTA: Em cada região foram destacados apenas os estados com maior participação

Note-se que mais de 70% da frota circulante no país está concentrada nos estados de São Paulo, Minas Gerais, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Paraná.

Apesar de o estado de São Paulo possuir a maior frota circulante do país, no final do ano 2000 foi observado um índice de veículos emplacados menor que a sua frota, ou seja, foram emplacados 33,5% do volume licenciado no país, incluídos neste montante: autos, utilitários, caminhões, ônibus, implementos rodoviários e motos, correspondendo a 2.023.675 licenciamentos (GRAF. 3)

Em porcentagem

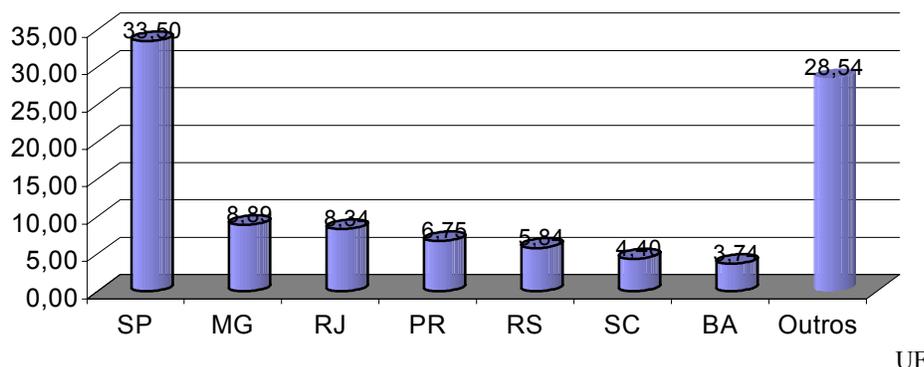


GRÁFICO 3 - Brasil: Veículos emplacados (2000)¹²

FONTES: Anfavea/Denatran/Ministério da Justiça

A relação da frota circulante no Brasil com a sua população correspondia a 8,2 habitantes por veículo no final do ano 2000, enquanto nos Estados Unidos a equivalência era de 1,3 habitantes por veículo. O QUADRO 5 mostra a equivalência nos principais estados.

QUADRO 5

Brasil: Equivalência de autoveículos por habitante nas regiões e em alguns estados em comparação com os Estados Unidos (2000)

UF/REGIÕES	PESSOAS POR VEÍCULOS	FROTA CIRCULANTE-MILHÕES
NORTE	25,0	0,5
Pará	32,4	0,2
NORDESTE	21,8	2,2
Bahia	23,5	0,6
Pernambuco	16,1	0,5
CENTRO OESTE	7,4	1,6
Goiás	8,0	0,6
SUDESTE	6,0	12,0
São Paulo	4,8	7,6
Minas Gerais	8,1	2,2
Rio de Janeiro	8,1	1,8
SUL	5,6	4,5
Paraná	5,6	1,7
Rio Grande do Sul	5,7	1,8
BRASIL*	8,2	20,7
ESTADOS UNIDOS	1,3	214,3

FONTES: ELABORAÇÃO PRÓPRIA, 2001

* Média incluindo todas as UF

¹² Os números do GRÁF. 3 diferem dos mencionados na TAB. 3, por fazer menção somente aos licenciamentos realizados no decorrer do ano 2000, enquanto a distribuição da frota corresponde ao volume de veículos em circulação no país.

Note-se que, em São Paulo, a equivalência é bem menor que aquela dos demais estados. O Pará aparece com apenas 32 pessoas por veículo disponível na frota do Estado, equivalente a mais de 2.360% da quantidade de habitantes por veículo nos Estados Unidos. Enquanto a média do Nordeste não ultrapassa a marca de 21,8, a do Sudeste equivale a 6 habitantes por veículo.

A concentração na produção de veículos em poucos controladores vem mudando radicalmente o mapa do controle das montadoras no globo, influenciando suas estratégias e relações com suas redes de distribuição, cujos modelos tendem também à concentração.

Os dois últimos anos foram marcados por megafusões no mercado internacional de automóveis, apesar do insucesso de algumas *joint ventures* como a Autolatina (que uniu Ford e Volkswagen no Brasil por apenas uma década), a AutoEuropa em Portugal (com as mesmas marcas), a BMW com a Rover (durou apenas 6 anos). A Volkswagen comprou as marcas inglesas Bentley e Rolls Royce (de olho nos motores BMW), mas teve que fazer acordo para devolver a Rolls Royce em 2003, pois a BMW não abriu mão dos seus motores. Um caso de fusão bem sucedida é o da francesa Renault e a japonesa Nissan, que estão em fase de compartilhamento de suas fábricas e redes de distribuição. A Porsche, por sua vez, continua independente e acumula recordes em vendas e lucros, enquanto a Honda aumenta sua presença na Ásia, Estados Unidos e Brasil. A PSA (união da Peugeot e Citroën), não precisou unir-se a nenhuma outra marca para se manter bem posicionada na Europa e está em franca expansão na América Latina.

Atualmente, existem 11 grandes grupos de montadoras, controlando a produção de veículos no mundo. Os maiores são os controlados pela GM (22,8%), Ford (16,8%), Volkswagen (9,4%), Renault-Nissan (8,7%), e Daimler-Chrysler (8,3%), que controlam 66% da produção mundial (ver QUADRO 6).

QUADRO 6
Marcas de veículos por grupos controladores no mundo (2001)

GM	FORD	DAIMLER/ CHRYSLER	VOLKS	RENAULT	BMW	PSA	TOYOTA	DAEWOO*4	HONDA	ROVER
Chevrolet	Lincoln	Mercedes	Audi	Nissan	Mini	Peugeot	Lexus	Ssang Yong	Honda	Rover
Buick	Mercury	MCC(Smart)	Seat	Dacia	Rolls Royce*3	Citroen	Daihatsu	FSO	Acura	MG
Cadillac	Jaguar/Daimler	Chrysler	Skoda	Sansung			Hino			Austin
Saturn	Astor Martin	Dodge	Bentley				Yamaha			Morris
GMC	Volvo Car	Jeep	Lamborguini							
Opel	Land Rover	Plymouth	Bugatti							
Vauxhall	Mazda	Mitsubishi	Rolls Royce							
Saab		Hyundai *2								
Holden										
Isuzu										
Subaru										
Suzuki										
Fiat *1										
Lancia										
Alfa Romeo										

FONTE - **Automotive Business,2001**

NOTAS - 1 - Ferrari e Maserati continuam com a Fiat;

2 - a Hyundai controla a Kia Group;

3 - a Rolls Royce passará para a BMW em 2003

4 - o grupo Daewoo está em fase de negociação para venda de 67% do seu grupo para a General Motors.

O ritmo da concentração nessa indústria assume proporções que apontam para a fusão das marcas atuais em cinco ou seis grandes grupos, num futuro não muito distante. Os benefícios microeconômicos viriam na forma de racionalização dos processos administrativos e produtivos, com redução significativa dos custos de transação das redes. Além do mais, a concorrência vem imprimindo crescente necessidade de redução de custos, tanto no desenvolvimento de tecnologia e de plataformas, quanto nos investimentos em produção, promoção e distribuição das marcas.

A General Motors é a montadora que concentra a maioria das marcas e o maior volume de vendas no mundo. A segunda colocada em volume de vendas é a Ford. A Daimler-Chrysler, por sua vez, mesmo com muitos problemas administrativos causados pelas recentes fusões, continua com o terceiro maior volume de vendas.

A concentração mundial de marcas em torno de poucos grupos, certamente, é reflexo do comportamento recente das economias centrais, que não comportam mais crescimento na sua produção, principalmente, o grupo dos 7 maiores países do mundo, que já possuem uma relação inferior a dois habitantes por veículo. O quadro internacional só comporta crescimento nas economias periféricas, por exemplo, o Brasil - que concentra atualmente um maior número de montadoras que os Estados Unidos.

2.2 As concessionárias de automóveis

A história da rede de concessionários no Brasil se confunde com a da indústria automobilística, principalmente com a chegada da primeira montadora a operar aqui, a Ford Motor Company, cujas atividades só começaram a ocorrer nos anos 20.

Apesar de a rede de concessionários de automóveis ter-se consolidado somente com o início da produção de veículos¹³, desde 1904 os automóveis que desembarcavam no país já eram comercializados por agentes¹⁴ localizados nos centros urbanos mais desenvolvidos.

No início dos anos 20, o mais importante agente da Bahia era o Sr. Antônio Navarro Lucas, que comercializa automóveis desde 1913, época em que eram importados *Studbaker* e *Chalmers* dos Estados Unidos e *Metalurgic* e *Rugby* da Bélgica. Ele recebeu autorização formal da Ford Motor Company para se tornar um agente da companhia em 25 de maio de 1917. No bairro do Politeama¹⁵, em Salvador, Bahia, Navarro Lucas instalou uma das primeiras linhas de montagem dos modelos T no Brasil. Os automóveis eram trazidos dos Estados Unidos em caixotes, atingindo uma cota mensal de 10 unidades. Os veículos eram vendidos no período de 1917 a 1919 por um valor equivalente a 2.950 (dois mil e novecentos e cinquenta mil reis), ficando o agente Navarro Lucas com um lucro de 500 (quinhentos mil reis) por unidade vendida, considerado uma fortuna para a época. Em janeiro de 1920, o jornal **A Tarde**, publicou uma nota bastante curiosa:

No vapor Glensil a chegar neste dias, receberei apenas 10 automóveis Ford. Apesar dos esforços empregados, foram os únicos que a Companhia Ford pôde embarcar para este mês devido aos enormes pedidos que tem tido seus agentes. Sendo grande o número de candidatos por causa do carnaval, sinto imensamente não poder satisfazer a todos. Apenas reservarei a preferência para aqueles que se inscreverem em primeiro lugar. Navarro Lucas. (**A TARDE**, 13jan.1920, p. 2).

Nos anos 50, ainda não existiam estatísticas precisas sobre a quantidade de concessionárias em operação no país. Com a fundação da Abrave¹⁶, em 1966, eram filiados 2.183 concessionários autorizados em todo o país, cobrindo todos os estados das regiões.

¹³ O início da produção de automóveis no Brasil ocorreu na segunda metade da década de 50.

¹⁴ Os agentes eram nomeados pelos fabricantes localizados no exterior, com a finalidade de comercialização de seus automóveis, nascendo daí a figura do concessionário autorizado. Eles funcionavam como representantes das fábricas, recebendo pedidos, agilizando documentação, oferecendo garantia no ato da compra e atendendo à demanda no ritmo possível.

¹⁵ Bairro localizado no centro da cidade de Salvador.

¹⁶ Associação Brasileira dos Distribuidores de Veículos Automotores.

QUADRO 7

Balço geral em 31 de dezembro de 1959 da concessionária Frutos Dias S/A

ATIVO	Cr\$	PASSIVO	Cr\$
A- DISPONÍVEL	10.246.039,50	E- NÃO EXIGÍVEL	86.194.548,70
Caixa e Bancos	10.246.039,50	Capital	40.000.000,00
B- REALIZÁVEL	254.839.538,70	Fundo de Reserva Legal	7.185.070,70
Devedores	208.149.906,40	Fundo de Prov. P/deved.	10.000.000,00
(-) Duplicatas Descontadas	-27.386.531,70	Lucros Suspensos	29.009.478,00
Letras a Receber	3.112.051,90	F- EXIGÍVEL	225.499.300,20
(-) Letras Descontadas	-1.459.851,90	Obrigações a Pagar	123.175.096,50
Mercadorias	40.917.344,60	Bancos c/Caução	42.184.269,50
Ágios de Importação	25.107.339,70	Contas Correntes	60.139.934,20
Contas Correntes	712.160,80		
Emp. Compulsorios-IR	3.826.056,60		
Ações de sociedades	309.800,00		
Obrigações de Guerra	6.740,00		
Cauções	38.415,00		
Títulos de Capitalização	1.506.107,30		
C- IMOBILIZADO	46.608.270,70		
Móveis e Utensílios	2.746.723,80		
Instalações p/ Oficina	995.492,80		
Benfeitorias	854.375,60		
Edifícios e Terrenos	41.144.790,70		
Veículos	866.887,80		
TOTAL DO ATIVO	311.693.848,90	TOTAL DO PASSIVO	311.693.848,90

DEMONSTRATIVO DA CONTA LUCROS & PERDAS

DÉBITO	Cr\$	CRÉDITO	Cr\$
Despesas Gerais	53.162.897,70	Recuperações	770.000,00
Impostos e Taxas	27.376.143,80	Alugueis	2.622.550,00
Descontos e Abatimentos	132.997,80	Comissões	13.656.271,10
Depreciações	727.454,40	Descontos	31.640,50
Fundo de prov.dev.duvidosos	10.000.000,00	Mercadorias	89.912.897,00
Fundo Reserva Legal	1.565.656,60	Fundo prov.dev. duvidosos	2.959.704,40
Comissão da diretoria	4.696.969,70		
Lucros Suspensos	12.290.943,00		
	109.953.063,00		109.953.063,00

a) Manuel Piñon Muiños - Diretor Presidente

a) João Karr Y Corona - Diretor

a)Guilherme Barreto Dias - Diretor

a) Dr. José Carreiro Cubinha - Diretor

Raul Neiva Cardoso Noya-Contador-Registro nº 33-CRC/Ba

FONTE - **A Tarde**, Salvador, 24 abr.1960.

NOTA: Os valores estão consignados a preços de 1959.

Esse número de empresas era, por certo, atraído pela lucratividade que o setor apresentava. Na Bahia, por exemplo, a Frutos Dias S.A se consolidava como uma das concessionárias mais importantes para o setor de distribuição de automóveis na Bahia desde fim dos anos 50. Seu balanço patrimonial, publicado em 1960 (QUADRO 7) refletia a excelente lucratividade que a distribuição de veículos proporcionava às empresas na época.¹⁷

Note-se que os valores consignados nas rubricas Lucros Suspensos, Comissão da Diretoria, Fundo de Reserva Legal, Recuperações, Comissões e Reversão da Provisão para Devedores Duvidosos, correspondem a 39,96% do volume de vendas de mercadorias no período, considerando os princípios contábeis da época e havendo distribuição disfarçada de lucros, a taxa de lucro do exercício foi superior a 39% no ano.

Os bons resultados obtidos no negócio, a partir dos anos 50, conduziram muitos empresários a carrear recursos para a distribuição de automóveis, montando pequenas empresas paralelas às concessionárias credenciadas pelas montadoras instaladas no país. O aumento no volume de empresas atuando no mercado paralelo começa a reduzir gradativamente os lucros das concessionárias autorizadas, na medida em que comercializavam veículos com preços aviltados e margens de lucro abaixo do preço praticado por elas, principalmente face aos pequenos custos de transação característicos da informalidade.

Segundo a Anfavea, no final dos anos 70, existiam 2.601 concessionárias autorizadas e associadas à mesma. A região Norte possuía 67, o Nordeste 341, o Sudeste 1.376, o Sul 651 e o Centro Oeste 166 concessionárias.

Com a aprovação da lei 6.729 – Lei Renato Ferrari –, em 1979, que estabelecia normas de conduta para todas as concessionárias instaladas no país, com penalidades gradativas para o comércio de veículos fora da área de atuação do concessionário, a rede de distribuição credenciada pelas montadoras acreditava na melhoria da rentabilidade do negócio, pois as convenções celebradas pelas marcas evitariam que algumas concessionárias autorizadas alimentassem o mercado paralelo de automóveis. Naquele mesmo ano, as concessionárias

¹⁷ Apesar de utilizar o balanço da concessionária Frutos Dias para destacar o lucro do negócio na época, vale ressaltar que este exemplo não tem representatividade para afirmar-se que todas as empresas operavam com o mesmo padrão de lucratividade. A intenção é meramente ilustrativa, mesmo porque seria impossível uma pesquisa com uma quantidade representativa de concessionárias naquela época. Todavia, segundo a maioria dos concessionários pesquisados, o exemplo pode ser aplicado à quase totalidade da rede de concessionárias que operavam na época.

autorizadas atingiram a marca recorde de 1.014 milhões de unidades vendidas, que somente voltou a ser atingida em meados dos anos 90.

No final dos anos 80, a rede de distribuição das marcas produzidas no país estava consolidada em todas as unidades da Federação. A região Norte possuía 108 concessionárias de marcas, a região Nordeste 380, a região Sudeste 1.265, a região Sul 654 e a região Centro-Oeste 194, totalizando 2.601 concessionárias no país (GRÁF. 4).

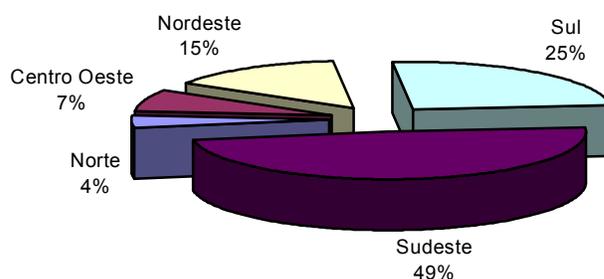


GRÁFICO 4 - Brasil: Distribuição da rede de concessionárias de automóveis por regiões (1989)

FONTE - Anuário Estatístico Anfavea

Por mera coincidência, a totalidade de concessionárias, no final da década de 80, é idêntica à da década de 70, depois de terem ocorrido aberturas e fechamentos de estabelecimentos. As mudanças ocorridas neste período em relação ao volume de concessões regionais merecem atenção, conforme se observa no GRÁF. 5.

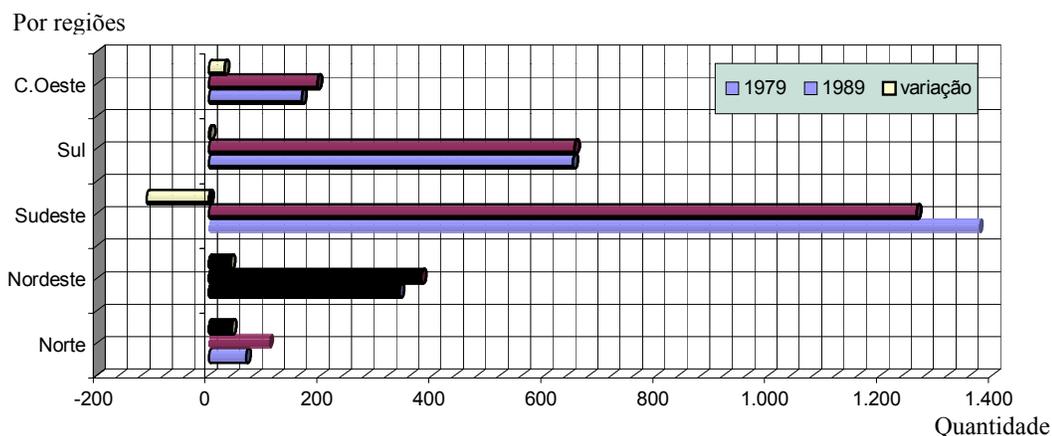


GRÁFICO 5 - Brasil: Rede de concessionárias de automóveis - comparativo (1979/1989)

FONTE - Anuário estatístico Anfavea

No intervalo entre o final da década de 70 e o final da década de 80, houve retração na quantidade de concessionárias localizadas na região Sudeste compensada pelo crescimento nas regiões Norte e Nordeste.

No início do ano 2000, O Brasil contava com 2.858 concessionárias franqueadas pelas marcas produtoras de veículos automotores, sendo 125 localizadas no Norte, 430 no Nordeste, 1.433 no Sudeste, 660 no Sul e 210 no Centro-Oeste. Desse conjunto, 66% eram concessionárias autorizadas pelas quatro grandes marcas produtoras no país (GRÁF. 6).

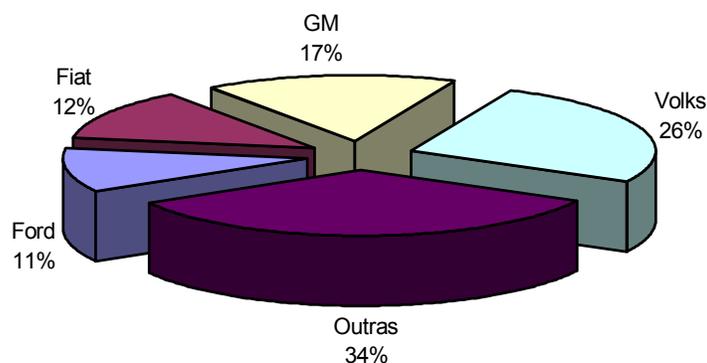


GRÁFICO 6 - Brasil: Rede de concessionárias de automóveis por marcas produtoras (2000)

FONTE - Anuário estatístico Anfavea

A distribuição das marcas produtoras por regiões sofreu poucas modificações no final do milênio. Porém, a concentração de concessionárias aumenta, na última década, para 51% no Sudeste, com destaque para São Paulo, Minas Gerais e Rio de Janeiro, incluídos entre os cinco maiores contingentes do país, conforme se vê no GRÁF. 7.

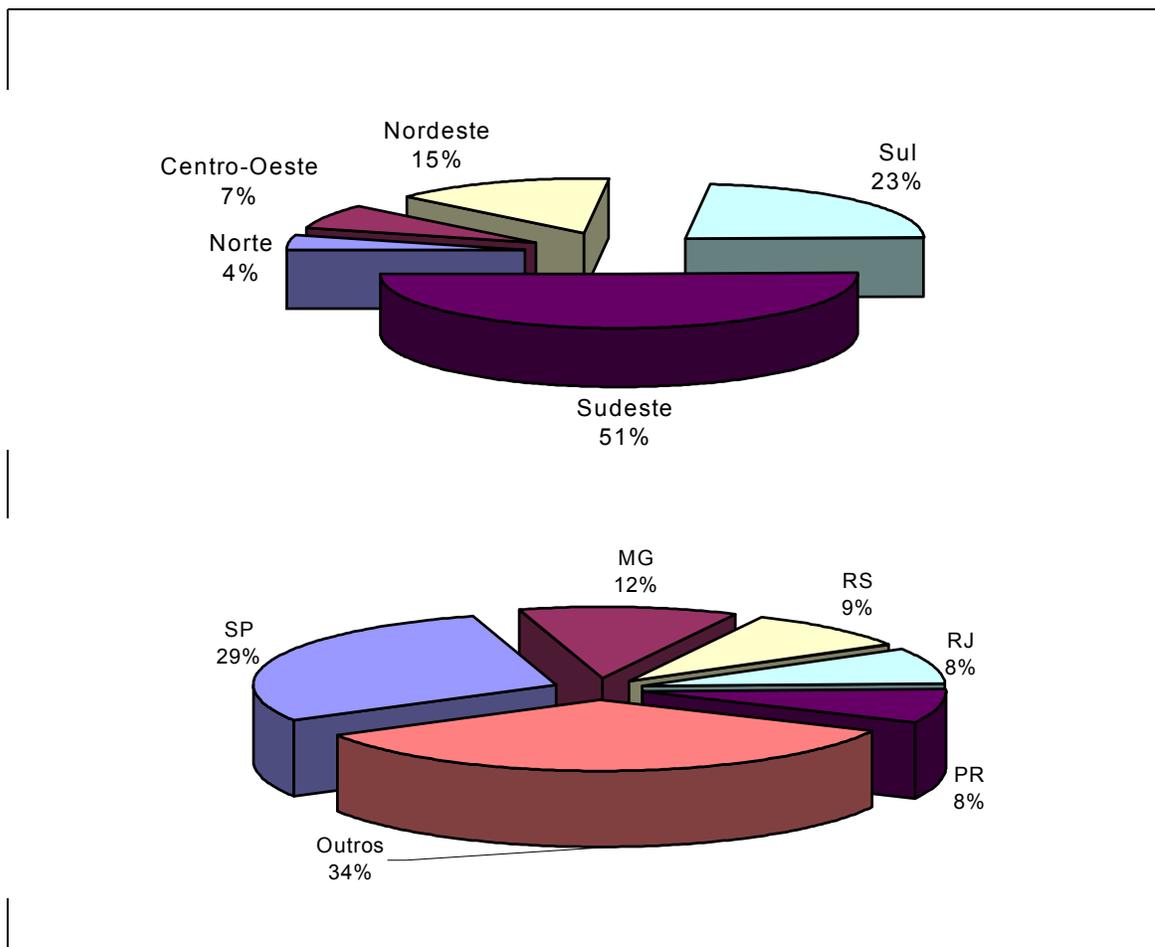


GRÁFICO 7 - Brasil: Distribuição percentual da rede de concessionárias de automóveis por regiões e segundo estados selecionados (2000)

FONTE – Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

Quando incorporadas as marcas importadas, não associadas à Anfavea, e motos, a quantidade de concessionárias no país chegou a 4.131 empresas no final do século, sendo responsável por 247.860 empregos diretos. Segundo a Fenabrave, essas concessionárias são empresas de pequeno e médio porte, todas com capital 100% nacional e com distribuição territorial altamente pulverizadas nos municípios brasileiros, conforme se vê na FIG. 1.

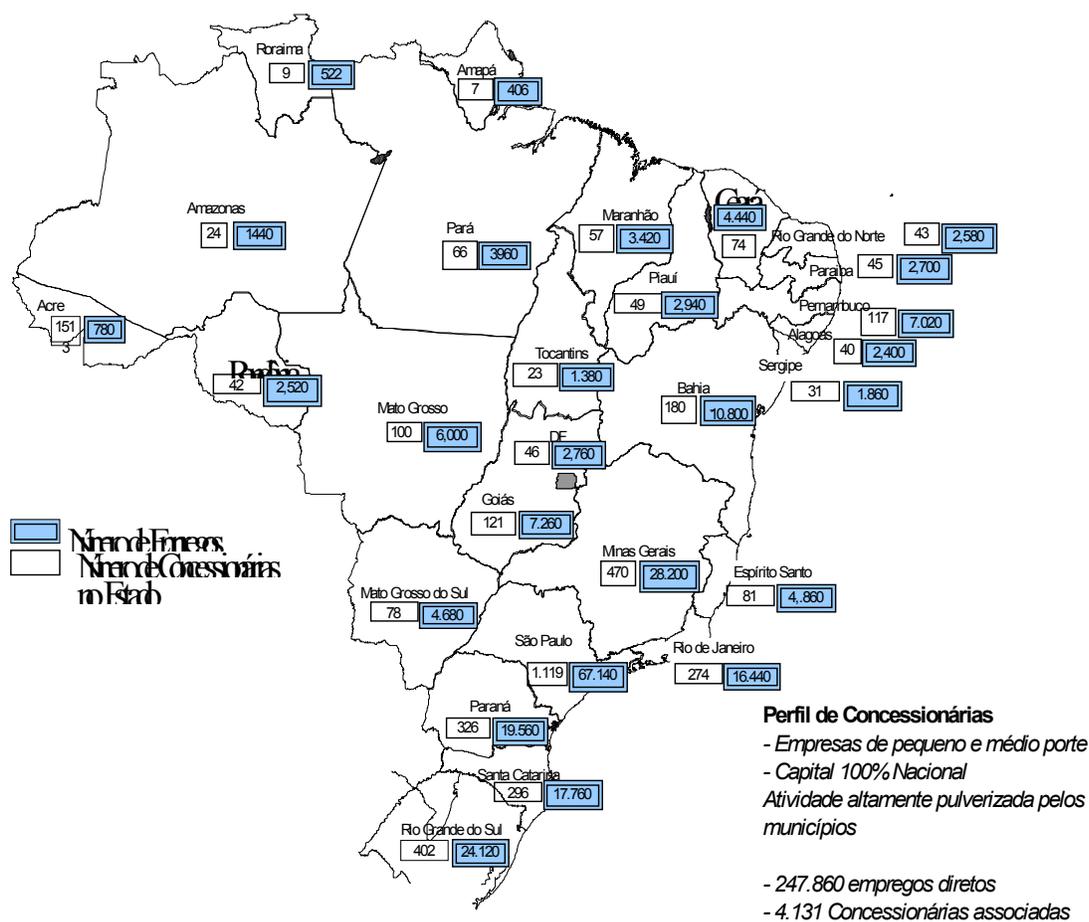


FIGURA 1 - Brasil: perfil e distribuição estadual das concessionárias (2000)

FONTE - Fenabreve, apud <http://fenabreve.com.br/infomercado/htm.07.02.01>

Observe-se que, na região Sudeste, está concentrada a maior quantidade de concessionárias e empregos diretos, com o Estado de São Paulo acumulando 1.119 empresas e 67.140 empregos diretos. O volume de empresas e empregos na região Nordeste é superior ao encontrado nas regiões Norte e Centro-Oeste do país. A Bahia se destaca com 180 empresas e 10.800 empregos diretos, equivalentes a 4,35% do volume total do setor.

Apesar do saldo numérico superior ao dos anos 80, a quantidade de concessionárias autorizadas e independentes assim como o número de empregos diretos sofreram uma queda significativa nos últimos quatro anos, caracterizando um movimento de crise. Em 1997, o Brasil contava com 4.845 concessionárias¹⁸ em funcionamento com 290 mil empregos diretos. Este volume de empregos seria reduzido para 247 mil e o de concessionárias para 4.131 no ano de 2000. Isto representou uma queda de 14,7% no número de concessionárias e 14,8% na quantidade de empregos diretos em apenas três anos, conforme está demonstrado no GRÁF. 8 a seguir.

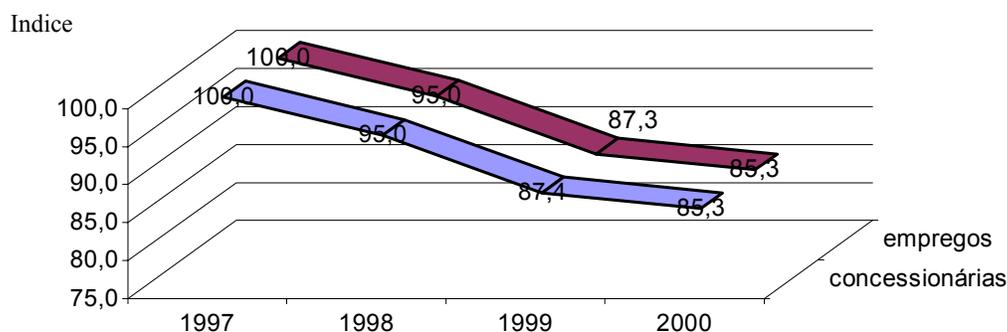


GRÁFICO 8 - Brasil: evolução das concessionárias e respectivos empregos (1997-2000)

FONTE – Fenabreve – Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores

De 1957 até 2000, a rede de concessionários das marcas associadas à Anfavea comercializou um montante total de 31 milhões de veículos novos, inclusive importados¹⁹ pelas respectivas marcas no país. Observa-se crescimento significativo no volume de unidades vendidas no final dos anos 90, especialmente em 1997, quando foi atingida a marca de 1.9 milhões de veículos (TAB. 4)

¹⁸ Vale ressaltar que estes números correspondem à totalidade de estabelecimentos, independentemente das marcas representadas e associadas a Fenabreve Federação Nacional dos Distribuidores de Veículos Automotores.

¹⁹ Veículos importados pelas marcas produtoras de outros modelos no País (ver tabela com dados no anexo E).

TABELA 4

BRASIL: veículos nacionais e importados vendidos no mercado interno (1957-2000)

Ano	Autos	Utilitários	Caminhões	Ônibus	Total
1957	1.172	9.838	18.063	1.904	30.977
1960	40.980	48.517	38.053	3.949	131.499
1965	114.882	47.765	22.451	2.956	188.054
1970	308.024	66.390	38.167	4.123	416.704
1975	661.332	118.314	69.901	8.931	858.478
1980	793.028	93.768	81.933	11.532	980.261
1985	602.069	98.306	55.664	7.141	763.180
1990	532.906	128.431	41.313	10.091	712.741
1991	597.892	134.552	41.464	16.865	790.773
1992	596.964	127.687	25.659	13.706	764.016
1993	903.828	177.558	38.383	11.396	1.131.165
1994	1.127.673	202.786	52.349	12.595	1.395.403
1995	1.407.073	245.205	58.734	17.368	1.728.380
1996	1.405.547	267.592	42.134	15.518	1.730.791
1997	1.569.698	303.871	54.931	14.862	1.943.362
1998	1.211.807	253.597	52.768	15.761	1.533.933
1999	1.011.829	183.729	50.665	10.679	1.256.902
2000	1.176.663	227.232	69.250	16.440	1.489.585

FONTE - Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira

NOTAS - considera vendas de importados a partir de 1990;
 não inclui vendas de importados de marcas não produtoras no país e não filiadas à Anfavea.

Analisando-se a evolução das vendas da rede de concessionárias do país nos últimos trinta anos, nota-se que, nos anos 90, houve um crescimento significativo. No ano de 1997, as concessionárias comercializaram quase quatro vezes mais veículos do que o recorde apurado em 1970. Mas as vendas despencam nos anos seguintes (1998 e 1999), acumulando uma diminuição no volume de unidades vendidas equivalente a mais de 35% do realizado em 1997. Em 2000, o mercado experimenta um pequeno aumento no volume de vendas de veículos nacionais e importados, porém longe do nível alcançado em 1997.

Contrariamente ao que ocorreu no segmento de automóveis, não existe movimento de concentração no segmento das concessionárias de motocicletas e a taxa de lucro da maioria das empresas apresenta-se estável e positiva, pelos menos ao longo dos anos 90. No final de 2000, as concessionárias autorizadas para comercialização de motos no Brasil, contabilizaram 574 mil unidades vendidas, com um crescimento equivalente a 426% em relação ao início da década de 90 (QUADRO 8).

QUADRO 8

Brasil: vendas internas de motocicletas (1990-2000)

Anos	Unidades Vendidas
1990	123.169
1991	109.168
1992	53.450
1993	67.997
1994	127.395
1995	200.592
1996	275.668
1997	407.530
1998	460.121
1999	441.536
2000	574.149

FONTE: Abraciclo - Associação Brasileira de Motociclos

Em 2000, 37,1% das vendas de motocicletas foram efetuadas no Sudeste, 27,9% no Nordeste, 12,5% no Sul, 12,5% no Centro-Oeste e 10% no Norte. Além do volume de vendas no mercado interno, as exportações correspondiam a 9,5% do volume da produção no mesmo ano.

No segmento de motocicletas, nem mesmo a concorrência entre as marcas é acirrada: trata-se de um setor em que apenas uma marca lidera as vendas, ocupando mais de 88% do mercado nacional, conforme está demonstrado no GRÁF. 9.

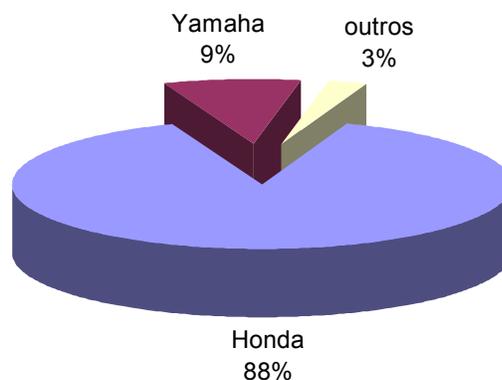


GRÁFICO 9 - Brasil: rede de concessionários de motocicletas (2000)

FONTE: Abraciclo - Associação Brasileira de Motociclos

Ressalte-se, porém, que, embora o estudo não englobe as concessionárias de motos, vale mencionar este importante segmento, pela sua importância como veículo de transporte.

Apesar do crescimento da população e das vendas no último decênio, o Brasil apresenta limites consideráveis para o aumento da frota nacional de veículos automotores (exclusive motocicletas). A estagnação da renda *per capita* e a continuidade do processo concentrador de renda, impede que novos consumidores se agreguem ao mercado. Apesar de possuir o décimo maior PIB do mundo, o país tem uma das piores performances em distribuição de renda. No caso específico do mercado de veículos, considerando-se a população total do país, apenas 1% da população brasileira pôde comprar novos veículos no ano 2000.²⁰ Naquele ano, como foi visto, havia 8,2 habitantes por veículo.

O poder das montadoras e a tendência de concentração das marcas em concessionárias com maior aporte de capital, diante do significativo aumento da concorrência nos últimos anos, tem levado muitas empresas ao processo falimentar, com conseqüências desastrosas para toda a rede de distribuição de automóveis no País. Na seção 4, adiante, serão analisados os aspectos estruturais e conjunturais que estão conduzindo as empresas concessionárias à perda de suas margens de lucro, de mercado e, até mesmo à falência.

Entretanto, a análise desse cenário de queda de lucro e suas conseqüências para as organizações sustentam-se fundamentalmente na teoria. Por isso, a seção que se segue discute os marcos teóricos que orientam a análise, fundamentados na teoria da regulação, na economia do custo de transação, na economia das convenções, teoria das organizações e aspectos das empresas familiares.

²⁰ Considerando-se a população dos 100 mais dinâmicos municípios do país (66.498.360 hab), segundo dados da Florenzano Marketing publicados no **Atlas do mercado brasileiro**, 2001, p. 24, as unidades de veículos vendidas em 2000 equivalem a apenas 2,3% da população estimada desses municípios.

3 MARCOS TEÓRICOS PARA A ANÁLISE DA CRISE

Como o epicentro da crise na rede de concessionárias é a redução da taxa de lucro, busca-se, nesta seção, em primeiro lugar, sintetizar o pensamento econômico sobre a tendência histórica da queda na taxa de lucro e, em segundo, mostrar como algumas correntes e escolas tratam a questão.

No ambiente microeconômico, trata dos aspectos mais relevantes das empresas familiares, com foco principal no tipo de sociedade e seus conflitos, e do poder das organizações, que se tem constituído num dos elementos de maior importância nas crises econômicas em todo o mundo. Trata, ainda, da transformação dos processos de produção, trabalho e dos modos de organização das empresas, com a introdução da flexibilização e incorporação das novas tecnologias.

No ambiente mesoeconômico, dos movimentos que motivaram a concentração de empresas em termos mundiais, com o desencadeamento de fusões e aquisições conglomeradas nos setores mais oligopolizados da economia, como do papel do Estado na introdução de mecanismos de regulação na tentativa de equilibrar as práticas anticoncorrenciais. Ainda, das relações econômicas entre as organizações e o mercado, no âmbito da economia dos custos de transação e dos impactos da difusão tecnológica nos processos de produção e trabalho.

No ambiente macroeconômico, das incertezas e da necessidade de convenções e regulação, motivadas pela queda da atividade econômica mundial (crise do fordismo), que provocam mudanças nos modos de regulação e formas institucionais características do regime de crescimento do pós-guerra. Das novas condições de desequilíbrios, dentro das quais as grandes corporações localizadas nas economias mais desenvolvidas procuram compensar perdas na demanda global com a intensificação dos processos de internacionalização da produção, forçando consumidores a adotarem comportamentos defensivos em função da ruptura dos mecanismos de distribuição dos ganhos de produtividade.

3.1 A tendência histórica da taxa de lucro decrescente

O problema da queda tendencial da taxa de lucro é objeto de discussão teórica desde o século XIX. Ricardo afirmava que podia existir ameaça para os lucros, na medida em que

aumentasse a renda fundiária. O crescimento da população e do mercado induziria ampliação do cultivo de terras cada vez menos férteis. O resultado seria o aumento no montante da renda da terra. Se a parte do excedente líquido destinada aos trabalhadores assalariados se mantivesse no mesmo patamar, os lucros tenderiam a ser menores. Na verdade, a tendência para a diminuição da taxa de lucro seria uma lei fundamental da evolução econômica e essa ocorrência só poderia ser retardada com a introdução de novas tecnologias, por exemplo, da mecanização, e a descoberta de insumos que aumentassem a produtividade das terras. Assim, dado que a taxa de lucro tendia a decrescer, o crescimento econômico só poderia acontecer na presença de mudanças tecnológicas que proporcionariam recombinação dos fatores contribuintes à produção.

Não poderia haver acumulação sem motivo... É tão impossível ao rendeiro e ao manufatureiro viver sem lucros, como ao operário existir sem salário. O motivo que nos leva a acumulação diminuirá com cada diminuição dos lucros e cessará inteiramente quando forem de tal modo mínimos, que já não ofereçam uma compensação suficiente do seu esforço e do risco que correm ao empregarem o seu capital de maneira produtiva (RICARDO, apud DENIS, 1978, p. 348).

Ricardo mostrava que, na ausência do progresso tecnológico, em dado momento, o lucro deixaria de crescer – atingiria o estado estacionário, ou seja, de crescimento zero.

Em que pese haver preocupação com a possibilidade de crise no capitalismo, o pensamento ricardiano não se aprofundou sobre as razões micro- e macroeconômicas do estado estacionário, limitando-se a mostrar o conflito de interesses entre capitalistas e proprietários fundiários, no que concerne aos rendimentos da terra e a dedução desses rendimentos do excedente geral.

Mais tarde, Marx mostrará como a crise da taxa de lucro estará na raiz do crescimento capitalista. A redução da taxa de lucro poderia gerar uma situação de instabilidade e desemprego, pois, na sua concepção, excluía-se a hipótese de uma economia capitalista se instalar de forma duradoura num estado estacionário. A "lei da baixa tendencial da taxa de lucro" descrita por Marx determinava que o avanço das técnicas de produção teria como efeito a elevação da relação do capital constante para o capital variável. E, se a taxa de mais-valia se conservasse a mesma, certamente a taxa de lucro seria decrescente. Admitindo-se que a velocidade de rotação de todas as categorias de capitais seja igual a 1, isto é, que em cada categoria, o capital gasto anualmente seja igual ao capital investido, como o fez Marx, com a finalidade de simplificação da sua fórmula e considerando-se que

Mv = mais-valia;

K = capital total da economia;

C = capital constante (investido e gasto) e

V = capital variável,

a taxa de lucro r poderá ser demonstrada pela seguinte expressão:

$$r = \frac{Mv}{K} \quad \text{ou} \quad \frac{Mv}{C + V} = r$$

Designando-se $x = \frac{C}{V}$

que é definido como a composição orgânica do capital, pode-se escrever que $C = Vx$.

A taxa de lucro pode ser representada pela expressão abaixo:

$$r = \frac{Mv}{Vx + V} = \frac{Mv}{V(1 + x)} = \frac{Mv}{V} \times \frac{1}{1 + x}$$

Admitindo-se que $\frac{Mv}{V}$ não mude radicalmente e que x aumente rapidamente, a expressão $\frac{1}{1 + x}$ torna-se menor e, conseqüentemente, o produto $\frac{Mv}{V} \times \frac{1}{1 + x}$ também.

Percebendo que a hipótese de uma taxa de mais-valia constante não podia ser mantida, Marx, então, procurou demonstrar que, mesmo com uma taxa de mais-valia crescente, a taxa de lucro tenderia a ser decrescente. Aponta o desenvolvimento do comércio externo como saída para retardar a tendência decrescente da taxa de lucro, mas justifica que tal procedimento elevaria a acumulação de capital e, por conseqüência, aumentaria o progresso tecnológico, gerando contradições que poriam em questão a existência do regime capitalista.

Marx enfatizou que a tendência decrescente na taxa de lucro poderia provocar o desemprego de forças produtivas e levar o regime capitalista a uma condição insuportável. Na hipótese de uma taxa média de lucro baixa, ele admitia que não haveria a possibilidade de novos capitais encontrarem oportunidades de investimentos que produzissem lucro

satisfatório. A rentabilidade média do capital se tornaria tão baixa, que os investimentos dos capitalistas seriam diminuídos em todos os setores da economia. Para ele, o regime capitalista tenderia a perecer pelo efeito de suas próprias contradições – cuja essência consiste na produção para obtenção do lucro e não para a satisfação das necessidades humanas. Todavia, o pensamento de alguns economistas de sua época apontava para uma consolidação do capitalismo num estado estacionário, supondo-se que a baixa na taxa de lucro tivesse, como único efeito, a limitação progressiva da poupança.

O regime capitalista, que assenta na tendência para se enriquecer pela poupança e pela colocação de capital, é *essencialmente* um sistema que tende a desenvolver a capacidade de produção da sociedade. Mas o desenvolvimento das forças produtivas baixa necessariamente a taxa de lucro. E as relações de produção são tais no sistema que a baixa da taxa de lucro tende a impedir o investimento do capital. Uma contradição surge entre o desenvolvimento das forças produtivas da natureza e a natureza das relações de produção. Esta contradição deve resolver-se cedo ou tarde pela passagem a um novo regime social (MARX apud DENIS, 1978, p. 471).

A história do capitalismo mostra que o sistema tem criado inovações tecnológicas que se refletem tanto nas esferas da produção quanto da circulação, adiando os efeitos dessa lei da queda tendencial da taxa de lucro. As inovações implicam a destruição de unidades produtivas e o surgimento de outras. As novas atividades capitalistas funcionam como uma espécie de colchão amortecedor das crises. Depois de um período de lucratividade crescente, os capitais investidos em novas atividades passam a sofrer os mesmos problemas que atingiam as antigas: crise de realização e redução nas respectivas taxas de lucro.

De Ricardo e Marx, pode-se concluir que os avanços tecnológicos contribuem para adiar a crise de lucratividade do sistema capitalista. Maiores investimentos em tecnologia implicam aportes maiores de capital que, por seu turno, levam à reestruturação organizacional das empresas e das instituições do mercado.

Para além da produtividade obtida através de novos coeficientes técnicos, o capitalismo precisará reduzir custos implícitos nas formas organizacionais. As antigas empresas, formadas a partir da acumulação primitiva em mãos de familiares, baseadas em cotas de participação limitada, deverão expandir-se, captando recursos fora do ambiente familiar. A propriedade formal do capital, contudo, não transferirá o poder de decisão para todos os acionistas: a pulverização da propriedade entre os novos sócios fará com que o comando efetivamente permaneça em mãos dos antigos donos.

3.2 O ambiente microeconômico

O fato de empresas constituídas por cotas limitadas se transformarem em sociedades anônimas, entretanto, vai impor necessidades mais complexas nos negócios, exigindo a profissionalização da administração e retirando parte do poder da família. Desta forma, a pioneira empresa familiar vai cedendo lugar à empresa de capital aberto e de administração profissional. O capitalista se afasta da gestão imediata dos negócios e passa a se envolver apenas nas questões de decisão estratégica, quando necessário.

Os conflitos e disputas familiares são muito comuns nas empresas familiares. Ocorrem tradicionalmente em momentos de sucessão: da primeira para a segunda geração a disputa fica entre os filhos do fundador; entre irmãos, da segunda para a terceira geração; entre os netos do fundador; entre primos e assim sucessivamente. Os conflitos podem ocorrer também por fatores simples como inveja, brigas para utilizar ativos ou funcionários da empresa, separação do fundador ou do controlador, etc. Estes conflitos afetam a qualidade da gestão da empresa, com reflexos em sua lucratividade. Embora estas desvantagens tendam a tornar a empresa familiar ineficiente, esta tendência não é inexorável. Todavia, é notório que as empresas familiares vêm perdendo importância relativa entre as unidades produtivas de médio e grande porte (LANZANA; COSTANZI, 1999, p. 46-50).

Apesar da modernização dos sistemas societários, principalmente da sociedade por ações – que busca estabelecer o equilíbrio entre os seus acionistas, bem como possibilidade de criação de conselhos de administração, com funções específicas de eleger diretores e fiscalizar a gestão destes mesmos diretores – ainda persistem modelos familiares, particularmente nos países de industrialização tardia, como o Brasil.

O desenvolvimento das forças produtivas requer, portanto, que a organização empresarial adote subseqüentes formas mais eficientes. Maior eficiência, deste ponto de vista, implica permanência da empresa no mercado – ou seja, lucratividade adequada para a sobrevivência da empresa. No processo concorrencial, as grandes corporações adquirem melhores condições para realizar taxas de lucros maiores, enquanto as empresas de menor porte ou inadequadamente organizadas conseguem taxas de lucros cada vez menores.

O poder das organizações tem-se constituído num dos elementos de maior importância nas crises econômicas em todo o mundo. O excessivo poder das empresas transnacionais, por exemplo, tem-se traduzido na forma de falências, concordatas e

transferências de controles de muitas empresas de pequeno e grande porte. Notadamente, essas empresas exercem um poder econômico mais intenso nas economias periféricas - favorecidas pela inércia do governo diante do capital.

Após um intenso e duradouro processo de crise do paradigma técnico-econômico fordista, o capital encontra na generalização do uso das novas tecnologias da informação, na desregulamentação dos mercados e no recuo do Estado Providência, os caminhos para a recomposição dos ganhos de produtividade. A amplitude das transformações induzidas é de uma tal envergadura, que aponta para a definição de um novo regime de acumulação. Os processos de produção, de trabalho e os modos de organização se transformam, afetando a hierarquia dos setores produtivos, as condições da concorrência capitalista e o equilíbrio dos mercados de trabalho. Traduzindo-se no surgimento de novas contradições entre as normas de valorização do capital e as condições para a reprodução econômica (VALVERDE, 1998, p. 29)

Em termos microeconômicos, observa-se a transformação dos processos de produção, dos processos de trabalho e dos modos de organização das empresas. A crise econômica estimula a introdução de novas tecnologias da informação, revelando os limites da organização científica do trabalho (*taylorismo*), e sua transposição para a estrutura organizacional das empresas (*fayolismo*). O *taylorismo* e o *fayolismo* não respondem mais às restrições macroeconômicas de produtividade, de diferenciação da produção, de qualidade e de instabilidade da demanda.

Para superar a crise de produtividade técnica e operacional, o capital promoveu inovações tecnológicas paradigmáticas, redefinindo suas normas de valorização. As grandes corporações renovam o chão da fábrica, introduzindo equipamentos de produção flexíveis, flexibilizando o trabalho direto e redefinindo os modelos das empresas, com horizontalização das estruturas burocráticas. Esses elementos contribuem decisivamente para recomposição dos ganhos de produtividade. A contribuição das tecnologias de automação flexíveis está centrada no domínio da automação da produção pela incorporação dos microprocessadores à mecânica das máquinas-ferramenta a comando numérico e sua transformação em engenhos programáveis e reprogramáveis, permitindo a flexibilização do conjunto de operações de produção. A contribuição da flexibilização do trabalho está diretamente subordinada à meta de maximização da produtividade, ou seja; produtos produzidos com estoques zero e defeitos zero. Nesse sistema, o trabalhador tem que compartilhar seu tempo de trabalho entre várias atividades diferentes, implicando numa permanente recomposição das tarefas de produção, de cooperação, de trabalho em equipe e permanente troca de informações entre todos que participam do processo produtivo (VALVERDE, 1998, p. 29:31).

A contribuição dos novos modelos de organização das empresas para a recomposição dos ganhos de produtividade advém da maior importância dos custos indiretos de reprodução do capital em relação aos custos operacionais - os empresários buscaram a automatização de seus escritórios e promovem a redução de papel em circulação. Os ganhos obtidos com a utilização do computador não são suficientes para esconder a incompatibilidade entre a estrutura organizacional das empresas, entre as transformações dos processos de trabalho direto e os novos dados da concorrência capitalista. Os novos princípios de coordenação supõem a maximização das informações em todas as fases do ciclo produtivo, integrados na construção de bancos de dados compartilhados por todos os participantes de um projeto ou de uma estratégia específica (VALVERDE, 1998, p. 32).

A automação dos escritórios às linhas de produção desenvolve-se sobre o impulso da evolução dos sistemas de concepção e fabricação assistidas por computadores. Todavia, a integração entre a organização da produção e as redes de comercialização se desenvolveram graças ao progresso obtido pelas telecomunicações e aos sistemas informatizados de processamento de dados. Essas novas tecnologias da produção e da organização do trabalho estão-se generalizando em todos os setores da economia, saindo do âmbito de algumas empresas inovadoras (VALVERDE, 1998, p. 33).

3.3 O ambiente mesoeconômico

Nos últimos vinte anos, a economia capitalista passou por significativas transformações, destacando-se, entre elas, a introdução de argumentos de eficiência econômica que serviram para justificar os movimentos de concentração e determinadas condutas empresariais. Na segunda metade da década de 90, o surgimento de uma nova percepção sobre a racionalização do capital motiva o crescimento de concentração nas empresas industriais em termos mundiais. Na indústria automobilística, por exemplo, este movimento concentrador aumenta o poder das montadoras, compartilhado, de certa forma, com as grandes forças produtivas do setor de componentes automotivos. As fusões e ligações ocorridas em todo o mundo já não permitem mais saber quem é quem. As divisões geográficas perdem o sentido e o mapa de alianças já não combina com a geopolítica.

O papel do Estado tem sido decisivo na criação de órgãos de defesa do consumidor, na tentativa de aliviar os efeitos anticoncorrenciais e os potenciais impactos econômicos,

particularmente, no julgamento das condutas de empresas objeto de aquisições, fusões e *joint ventures* na maioria dos setores da indústria, tendo sido mundialmente revista a legislação antitruste, em função das fusões e aquisições conglomeradas.

Nos setores mais oligopolizados, os movimentos com aquisições e fusões acontecem entre empresas pertencentes a uma mesma cadeia produtiva. O aumento das **barreiras à entrada**, no entanto, limita a capacidade de compradores e vendedores promoverem aquisição de produtos ou serviços de fabricantes ou prestadores de serviços fora do âmbito do seu mercado. Naturalmente, o fabricante ou prestador de serviços cria obstáculos para a entrada de concorrentes no mercado, através do bloqueio dos canais de distribuição das mercadorias ou serviços produzidos. A construção de barreiras implica crescimento dos custos de transação para as novas empresas, as quais teriam que produzir e distribuir os seus produtos e serviços verticalmente integrados.

A concentração de capital implica aumento da complexidade das organizações e, conseqüentemente, em maiores custos operacionais. A redução de estoques de mercadorias e de matérias-primas, o *just in time*, a fusão de departamentos e a utilização intensiva do recurso da informática passam a ser práticas obrigatórias, visando a reduzir custos. No caso da indústria automobilística, torna-se imperativo concentrar-se as vendas, seja através do comércio virtual, seja pela reorganização territorial das empresas concessionárias ou pela via do desestímulo ao surgimento de novas empresas de distribuição.

As fusões e aquisições conglomeradas se traduzem numa forma de aumentar o poder de mercado de uma das empresas no seu mercado original de atuação. As possibilidades de acordos de exclusividade na compra ou venda de mercadorias aumentam, na medida em que o leque de produtos fabricados pela firma adquirente é maior. Vendas casadas ficam facilitadas, quando ocorre fusão ou aquisição entre empresas que fabricam produtos dentro da mesma cadeia produtiva. A prática de preço predatório e estratégias de bloqueio à entrada de novas firmas também tornam-se factíveis (PONDÉ et al., 1998, p. 8).

A análise das relações econômicas entre as organizações e o mercado pode ser realizada através da teoria dos custos de transação, a qual se baseia no estudo das trocas de bens e serviços que ocorrem tradicionalmente num ambiente onde o comportamento dos agentes é marcado pelo oportunismo e incertezas. A teoria está inserida no contexto da nova economia institucional, cuja abordagem considera que, uma vez atuando em um ambiente institucional carregado de incertezas, as empresas utilizam instrumentos de normalização nas suas transações - os contratos, que se destinam a salvaguardar o direito dos participantes em caso do não-cumprimento dos termos previstos na transação.

O princípio fundamental da empresa é economizar custos de transação, a fim de obter melhor performance na sua taxa de lucro. Uma empresa pode manter suas operações horizontalizadas e correr o risco de novos e constantes custos de transação ou optar pela integração com seus fornecedores e clientes, para que sejam adotadas medidas operacionais mais racionais, com maior segurança e economia. Os custos de transação representam o dispêndio de recursos econômicos para planejar, adaptar e monitorar as interações dos agentes, garantindo que o cumprimento dos termos contratuais se faça de maneira satisfatória para os envolvidos e seja compatível com a sua funcionalidade econômica.

A adoção da hipótese comportamental de racionalidade limitada faz com que seja impossível preestabelecer-se um leque completo de ações contingentes no âmbito de qualquer relação contratual, de modo que seu ajuste a eventos futuros deverá ser realizado por mecanismos *ex post* de adaptação seqüencial. Os agentes econômicos só se tornam capazes de prever e estabelecer medidas corretivas para equacionar os problemas que podem ocorrer na futura transação na medida em que aprendem e se adaptam. Todavia, o surgimento de conflitos na adaptação das relações contratuais a eventos imprevistos é determinado pela emergência de condutas oportunistas, caracterizadas como ações que resultam num desvendamento incompleto ou distorcido de informações, especialmente quando calculadas por uma das partes com a finalidade de enganar, deturpar, disfarçar e ofuscar a transação.

O oportunismo associa-se à incerteza vinculada ao comportamento de agentes individuais, sem a qual os custos de transação tenderiam a ser muito reduzidos e sua presença se manifesta na ameaça de que algum agente seja capaz de, através de manipulação ou ocultamento de intenções ou informações, auferir lucros que alteram a configuração inicial do contrato em termos de distribuição de ganhos.²¹

As formas como se apresentam as dificuldades geradas pelo oportunismo podem ser expressas através das variáveis que afetam o desempenho das empresas participantes, em que estão presentes os custos *ex ante* de negociar e fixar as contrapartidas e salvaguardas do

²¹ Williamson (1985:21; *apud* Pondé, Fagundes e Possas, 1998:10) concluiu que a necessidade de implementar esforços para evitar ou atenuar o oportunismo e seus efeitos constitui o fato gerador dos custos de transação. Se as condutas dos agentes pudessem ser consideradas como completamente confiáveis, a simples promessa de manter a relação contratual com a distribuição inicial de ganhos seria suficiente para gerar uma solução de adaptação da transação a qualquer evento imprevisto.

contrato e, principalmente, os custos *ex post* de monitoramento, renegociação e adaptação dos termos contratuais às novas circunstâncias.

De acordo com a interpretação da economia dos custos de transação, a presença da especificidade dos ativos e do oportunismo faz **aparecer ineficiências na coordenação da interação** entre os agentes por relações mercantis puramente competitivas, motivando a substituição de formas de organização e de contratos. Decorre, ainda, que o estabelecimento de vínculos de reciprocidade, restrições contratuais a condutas das partes e iniciativas de integração constituem, na maioria das vezes, inovações organizacionais que buscam gerar ganhos de eficiência e não práticas restritivas visando a criar barreiras à entrada e poder de mercado.

Os custos de transação são possíveis nas formas seguintes:

- a) custos de má adaptação, quando a transação não se processa de maneira planejada, como no caso do fornecimento de insumos e componentes que fogem aos padrões de qualidade ou aos prazos de entrega requeridos, determinando paralisações ou alterações no ritmo de produção, fabricação de produtos defeituosos, necessidade de manutenção de estoques elevados, etc.;
- b) custos vinculados a esforços de negociar e corrigir o desempenho de transações, que aparecem como um aumento dos custos indiretos ou um redirecionamento de horas de trabalho de pessoal com funções produtivas para a realização de barganhas demoradas;
- c) custos de montar e manter estruturas de gestão que gerenciam as transações, referentes aos recursos humanos e materiais que uma empresa direciona para controlá-las e administrá-las;
- d) custos requeridos para efetuar comprometimentos, criando garantias de que não existem intenções oportunistas, como o pagamento de taxas nos casos de *franchising* ou outros investimentos associados à implementação de códigos de confiança (WILLIAMSON, 1985, p. 21; apud PONDÉ, 1994, p. 18).

Ante a presença de ativos específicos, as transações podem diferenciar-se de acordo com três atributos principais: frequência, grau de incerteza e especificidade dos ativos. O primeiro está vinculado à influência da frequência com a qual a transação se realiza, diante

da complexidade da relação contratual, visto que dificilmente se justifica o desenvolvimento de instituições sofisticadas para interações que só ocorrem raramente.

O segundo corresponde ao nível de confiança dos agentes na capacidade de antecipar os acontecimentos futuros. As dificuldades na formulação de previsões sobre a economia proporcionam o estabelecimento de relações contratuais que permitem a operacionalização de ajustes e negociações, reduzindo os custos de transação prospectivos. As incertezas estimulam o aparecimento de ações, visando à redução do impacto de eventos imprevisíveis. Os custos de transação incorridos em um determinado período dependerão do nível de instabilidade que caracteriza a evolução do sistema econômico.

A especificidade dos ativos talvez seja o mais importante atributo. Sua presença faz com que a identidade dos participantes da transação e a continuidade dos vínculos estabelecidos entre eles, tenham uma dimensão econômica fundamental – as interações entre os agentes deixam de ser impessoais e instantâneas, acarretando custos para sua gestão e conservação. Quatro fatores podem determinar o surgimento de ativos específicos:

- a) a aquisição de equipamentos dedicados a ofertar ou consumir os bens ou serviços transacionados - ou seja, unidades de capital fixo que são especializadas e atendem a requerimentos particulares da outra parte envolvida na relação;
- b) a expansão da capacidade produtiva direcionada e dimensionada unicamente para atender à demanda de um conjunto de transações, implicando uma inevitável ociosidade no caso de interrupção da relação;
- c) exigência de proximidade geográfica entre as partes que transacionam combinadas com custos de transferir unidades produtivas caso haja troca do demandante ou ofertante;
- d) diferentes formas de aprendizado quando compradores e vendedores de determinados produtos acabam servindo-se mutuamente com maior eficiência do que poderiam fazer com novos parceiros.

Em suma, o efeito da presença de ativos específicos consiste na configuração de uma situação próxima ao que tradicionalmente é conhecido como monopólio bilateral, no qual se formam laços de dependência mútua entre seus participantes e surge a necessidade de

administrar uma contínua barganha, em que estão presentes tanto o conflito quanto a cooperação.

Ao rejeitar o pressuposto da racionalidade plena, a teoria dos custos de transação difere da teoria neoclássica ortodoxa e obtém resultados analíticos diferentes. Ao invés, reconhece que os agentes econômicos são racionais, porém dotados de racionalidade limitada. Ao invés da análise estática, a economia de custos de transação incorpora os aspectos organizacionais e as diferentes estratégias que a firma estabelece para se inserir no mercado.

A empresa eficiente, portanto, além da redução de seus custos de produção, procurará reduzir também os custos associados ao processo de transação. A racionalidade do agente decisor estaria limitada pelos custos de obter e processar todas informações necessárias à tomada de decisões. A impossibilidade de prever todos os acontecimentos numa transação conduz à elaboração de contratos incompletos, que introduzem mecanismos amortecedores para diminuir a deficiência, os conflitos e suas conseqüências.

Se, para manter-se competitiva, a empresa faz investimentos pesados em inovações tecnológicas, organizacionais, administrativas e institucionais, recorrendo muitas vezes a um processo de endividamento, seu desafio será crescer reduzindo custos – aí incluídos os de transação.

Em termos mesoeconômicos, as tecnologias da automação flexível oferecem vantagens reais para as empresas que as adotaram. A estrutura produtiva adquiriu um novo perfil, com reflexos na formação dos preços e determinação das quantidades relativamente necessárias à reprodução econômica, contribuindo para a redefinição dos setores produtivos. No âmbito da organização industrial, como os modelos de gestão da produção a fluxos contínuos não podem ser generalizados - mantendo-se os mesmos níveis de informação e incertezas que caracterizavam as relações entre produtores e fornecedores até a crise do fordismo - as empresas são obrigadas a desenvolver relações de cooperação entre si (VALVERDE, 1998, p. 33)

O exercício dessas práticas de cooperação, influenciou o crescimento da difusão das inovações tecnológicas, os mecanismos de formação dos preços e as quantidades relativas, a definição de margens de lucro e a relação preço/salários, resultantes das transformações radicais dos processos de produção e trabalho. Modificam-se substancialmente as condições de equilíbrio dos mercados de trabalho, através da definição de uma nova relação salarial e de

uma crescente instabilidade dos níveis de emprego. Os efeitos da difusão das tecnologias sobre a estrutura de produção podem ser vistos através da análise das taxas de crescimento das indústrias de componentes eletrônicos, telecomunicações e serviços de processamento de dados. Os desempenhos alcançados se explicam, principalmente, pelo caráter genérico das tecnologias da informação, das quais todos os setores da indústria, redes de infra-estruturas, escritórios e residências, constituem-se em usuários efetivos (VALVERDE, 1998, p. 33-34).

Durante o processo de crise do fordismo, as empresas líderes do mercado, utilizavam artifícios com a finalidade de reduzir os seus custos de reprodução do capital constante, explorando as vantagens competitivas presentes nos acordos de terceirização. Essas empresas encorajavam a competição entre seus fornecedores com a finalidade de adquirir insumos com preços mais baixos, beneficiando-se de salários mais baixos e livrando-se dos encargos sociais. As empresas mães são forçadas a cooperar no desenvolvimento tecnológico de seus fornecedores ou de seus subcontratados, com a finalidade de manter vantagens competitivas no mercado. As relações de terceirização evoluíram para uma parceria entre os fornecedores, com maior confiança e estabilidade dos contratos (VALVERDE, 1998, p. 35-36).

Nos últimos vinte anos, verifica-se um aumento significativo das taxas de desemprego em todo mundo, provocados, principalmente, pela redução dos ganhos de produtividade e a inflexibilidade dos salários reais. O aumento contínuo do desemprego contribuiu para reduzir a demanda efetiva, ativando a formação de antecipações pessimistas do lado dos investimentos produtivos e do consumo pelas famílias. Como as inovações tecnológicas estão centradas em aspectos organizacionais, a formação de trabalhadores dentro do ambiente da empresa afasta gradativamente os desempregados do universo do trabalho. Neste contexto, verifica-se um movimento de concentração de rendas sem precedentes e aumento da quantidade de pobres, mesmo nas economias mais desenvolvidas do planeta. (VALVERDE, 1998, p. 36-7).

3.4 O ambiente macroeconômico

Para reduzir as incertezas da atividade capitalista, são estabelecidas regras, convenções ou acordos entre as firmas ou instituições internacionais (FMI, OMC, etc.). No âmbito privado, são formadas redes de cooperação entre empresas, num ambiente de competição e cooperação, para aumentar a mobilidade entre as economias nacionais e

regionais, bem como ampliar o mercado. Os Estados nacionais são conclamados para dar apoio às decisões tomadas por suas grandes corporações, mas precisam proteger-se contra a excessiva mobilidade e volatilidade dos mercados.

Os objetivos, os instrumentos e a eficácia das intervenções estatais estão diretamente condicionados pela configuração do modo particular de desenvolvimento do capitalismo no país. Na regulação concorrencial, o Estado se limita a manter as condições jurídicas e sociais que transformam a força de trabalho numa mercadoria livre e a garantir a permanência da relação monetária. Contrariamente, as lutas salariais e o progressivo deslocamento do crédito em relação à moeda exigem novas intervenções estatais. Assim, garantir os elementos mais coletivos da reprodução, a longo prazo, do assalariado e controlar o crédito para manter a continuidade da acumulação tornam-se duas de suas principais tarefas. Trata-se menos de escolhas ideológicas puras entre *laisser-faire* e dirigismo, que de soluções criadas sob a pressão das necessidades para canalizar os conflitos sociais e as transformações da acumulação. Porém, a crise do modo de desenvolvimento acelera a crise da maioria das formas de relações entre os Estado e a economia (BOYER, 1990, p. 121-122).

Enquanto as formas da concorrência indicam como se organizam as relações entre os diversos produtores, a teoria da regulação se concentra basicamente na análise das formas da concorrência passíveis de acarretar a transformação dos regimes de acumulação.

As formas de adesão ao regime internacional caracterizam as relações entre o Estado-nação e o espaço internacional. Por definição, o Estado exerce soberania política sobre um determinado território. Já as relações de cada Estado-nação com o resto do mundo são determinadas mais por escolhas políticas durante período críticos, por exemplo, a escolha de um regime comercial, de uma gestão de câmbio, de uma abertura aos capitais estrangeiros, do que por relações de mercado puro. Todavia, são responsáveis pela viabilidade de um regime internacional.

A teoria da regulação tenta evitar as oposições simples entre a economia aberta e a economia fechada, autonomia nacional e limite externo, propondo formas intermediárias para definir os tipos de estruturação do espaço internacional. As formas do Estado mostram como a organização das autoridades públicas se insere no dinamismo econômico. A complexidade dos compromissos na origem das intervenções públicas exclui as interpretações funcionalistas das ações do Estado (THÉRET, 1998, p. 14-15).

A configuração do Estado é dotada de uma autonomia bastante ampla em termos de codificação do regime monetário, das formas de concorrência e da relação salarial. Além disso, as relações entre sujeitos políticos e agentes econômicos introduzem várias diferenças, em termos de taxação, de acessos aos serviços coletivos produzidos ou organizados sob a égide do Estado (THÉRET, 1998, p. 15).

A análise das formas de articulação entre o Estado e a economia torna-se importante, na medida em que se distingue claramente a lógica do poder político dos limites da acumulação privada. Enquanto exclui determinismos simples da economia em relação ao Estado, a teoria da regulação tem como fim específico não isolar o Estado do sistema econômico nacional.

Cada sociedade tem as crises e a conjuntura de sua estrutura. O modo de regulação e o regime de acumulação constituem o modelo de desenvolvimento capitalista dominante em cada época.

Um modo de regulação aciona um conjunto de procedimentos e de comportamentos individuais e coletivos que devem simultaneamente reproduzir as relações sociais através da conjunção de formas institucionais historicamente determinadas e sustentar o regime de acumulação em vigor. Ainda, um modo de regulação precisa assegurar a compatibilidade entre um conjunto de decisões descentralizadas, sem que haja uma interiorização pelos agentes dos princípios que governam a dinâmica do conjunto do sistema (THÉRET, 1998, p. 16).

O modo de regulação, através da canalização dos comportamentos individuais e coletivos em função do regime de acumulação e reprodução das formas institucionais, promove ajustes econômicos com a finalidade de regular as pequenas crises. A compatibilidade dinâmica entre produção, divisão de renda e gênese da demanda se articula em torno de uma dinâmica social, em contradição com as formas institucionais que evidenciam a grande crise.

Para a escola da regulação, o capitalismo do pós-guerra foi um modelo de regulação baseado nas seguintes características:

- a) produção em massa, baseada na padronização dos produtos e no trabalho em cadeia;
- b) uma redistribuição salarial que assegurava o consumo de massa e, portanto, o escoamento da produção;

- c) instituições sociais - Estado providência, desenvolvimento de crédito, relação salarial patronato/sindicato - que formava os compromissos sociais necessários ao funcionamento do sistema.

Em suma, o *fordismo* se caracterizava por uma divisão do trabalho (taylorista), um regime de acumulação e um modo de regulação que garantia essa distribuição por meio da legislação social, das convenções coletivas e do Estado-providência.

A crise do *fordismo* já dava os seus sinais a partir dos anos 60, quando os ganhos de produtividade começaram a cair na maioria das indústrias, estabelecidas nos países capitalistas mais desenvolvidos. Durante os anos 70, toda a Europa e a América do Norte já estavam abaladas pela onda do desemprego, com significativa redução das pressões dos trabalhadores e mantendo a disciplina nas fábricas, tornando os investimentos mais caros e as taxas de lucro bem menores. A crise de lucratividade levou as firmas a promoverem um aumento nas suas margens, adicionando custos aos preços de venda. A elevação excessiva dos preços em relação salários provocava redução do poder aquisitivo da população e, conseqüentemente, uma forte redução da atividade na indústria, contrastando com o que a regulação fordista tentava evitar naquele momento (LIPIETZ, 1991, p. 41).

A queda da atividade econômica na Europa a partir da década de 70, provoca mudanças significativas nos modos de regulação e nas formas institucionais características do regime de crescimento do pós-guerra em todo o mundo.

Se as tecnologias de automação flexíveis trazem de volta os ganhos de produtividade e restabelecem as taxas de lucros das empresas, as taxas de crescimento econômico das economias nacionais continuam mediocres. Isso porque as novas fontes de produtividade não permitem que a demanda efetiva reencontre o mesmo dinamismo que havia nos tempos do fordismo (VALVERDE, 1998, p. 37).

Em termos macroeconômicos apresentam-se novas condições de desequilíbrios, pois as grandes corporações, localizadas nas economias mais desenvolvidas, procuram compensar a queda na demanda global com a intensificação dos processos de internacionalização da produção, definidos através de vínculos mais estreitos entre o capital produtivo e o capital financeiro. Nesse ambiente, os consumidores são forçados a adotar comportamentos defensivos, em função da ruptura dos mecanismos de distribuição dos ganhos de produtividade, do aumento do desemprego e da generalização de diversas formas de subemprego, afetando a correção da demanda efetiva e, por conseqüência, a correção da produção global. A própria natureza dos novos bens de consumo mostrou-se muito pouco

indutora de crescimento econômico. O recuo do Estado-providência, promoveu uma forte desregulamentação dos mercados de trabalho, conduzindo à formação de salários mais competitivos, uma maior segmentação dos mercados de trabalho e um movimento de concentração de renda que contrai ainda mais a demanda global. O aumento das restrições financeiras do Estado, condiciona os governos a adotarem políticas econômicas mais brandas, inibindo as possibilidades do crescimento econômico (VALVERDE, 1998, p. 37).

A globalização financeira, como fusão entre o capital industrial e o capital bancário ao nível planetário, permite que as empresas combinem, de uma forma relativamente durável, os novos ganhos de produtividade com uma fraca evolução da demanda e de baixas taxas de crescimento econômico. A reestruturação das contas das empresas não assegura o restabelecimento de um círculo virtuoso em termos macroeconômicos... Assim, as economias nacionais continuarão em marcha lenta até quando as desigualdades sociais e os interesses nacionais não ultrapassarem os objetivos e estratégias do capital (VALVERDE, 1998, p. 38).

O retorno da rentabilidade das empresas se desdobra através de um intenso movimento de concentração do capital que aparece disfarçado nos modos de organização das firmas em redes. Observa-se uma dinâmica de descentralização concentrada, que pode ser explicada pela combinação das contradições do capital para restabelecer ganhos de produtividade e superar a crise de rentabilidade. Se o recurso das terceirizações faz da descentralização da produção um fenômeno irreversível, as novas tecnologias da informação contribuem para uma recomposição da maior parte das tarefas de produção. Constata-se, sobretudo, que não existe vitória das pequenas empresas sobre as grandes corporações e sim, mudanças na forma dos grandes empreendimentos reduzirem seus custos de informação e evitar a formação de pontos de estrangulamento de produção ao longo da cadeia produtiva (VALVERDE, 1998, p. 38).

A globalização econômica é de modo geral considerada como uma dinâmica irreversível inviabilizando as formas de organização econômica e o papel do estado que estruturaram nos países desenvolvidos uma sociedade salarial de consumo de massa. A gestão social da economia que sustentava um modelo de desenvolvimento apoiado numa crescente distribuição da riqueza, é hoje estigmatizada como um obstáculo à busca de ganhos de produtividade. Não haveria assim outra alternativa a não ser o retorno de uma gestão da economia conforme as suas próprias leis. Toda gestão mais social da economia estaria de qualquer forma condenada pois, por força da concorrência internacional, baixar os custos diretos e indiretos do trabalho seria o único meio de evitar o desemprego e o aumento da dívida social que este acarreta, chegando-se assim à conclusão de que a oposição à via liberal somente anteciparia a crônica da morte anunciada do estado de bem estar (PEREIRA, 1998, p. 321).

A interação do regime salarial e do regime de acumulação na América Latina fez do padrão de regulação econômica, próprio da industrialização por substituição de importações, o contrário do fordismo europeu. Na América Latina, em geral, as economias de escala se limitaram à demanda da classe média, com políticas voltadas para abertura do crédito,

levando o regime a um processo inflacionário muito superior ao europeu. O caráter deficiente do modo de regulação nessas economias faz prevalecer a concentração de renda, ao inverso do que ocorreu no fordismo - em que a distribuição da riqueza puxou o crescimento da economia. É na desigualdade social que se encontram as raízes dessa contradição econômica. Os regimes fiscal e monetário, ajustados ao pagamento do serviço da dívida, compensaram a perda da rentabilidade do investimento produtivo através do crescimento da dívida pública, impondo, através da inflação, mais concentração de renda.

Mas a sociedade cria modos, mecanismos, instrumentos e instituições capazes de assegurar sua continuidade, para superar a natureza intrinsecamente contraditória de suas relações sociais. As práticas sociais definidoras de um todo social possuem certas regularidades que, não sendo automáticas, criam-se em sua permanência e repetição. Essa situação amplia a necessidade de regulação. Os conflitos entre empresas produtoras e seus distribuidores, envolvendo o emprego e renda das pessoas que trabalham nessas organizações, constituem exemplos desses mecanismos, instrumentos e instituições.

As formas institucionais, contudo, estão respaldadas em três princípios básicos de ação, introduzidos com a finalidade de análise dos comportamentos individuais e coletivos: a lei, a regra ou regulamento – um princípio de limitação; o compromisso - um princípio de negociação; e a comunidade de um sistema de valores ou representações - um princípio de rotina.

No eixo dos métodos heterodoxos, uma corrente de pensamento desenvolveu uma representação econômica mais exata dos mecanismos convencionais de coordenação. Trata-se da economia das convenções, que prolonga a corrente da regulação - principalmente nas relações de trabalho. A economia das convenções se interessou pela questão da convergência das antecipações que dão base aos cálculos dos atores e pela existência necessária de convenções que permitam estruturar as trocas. O ponto de partida dessas pesquisas é a observação dos obstáculos postos à coordenação, provenientes da insuficiente lógica mercantil: da lógica concorrencial, da racionalidade estratégica e dos contratos. A corrente da economia das convenções introduziu o termo *acumulação flexível*, quando trabalhava com a industrialização dos anos 80.

Constituída no fim dos anos 80, a teoria das convenções se aproxima da escola da regulação, propondo uma abordagem da economia em que levam em conta as normas

implícitas, as regras comuns e as crenças compartilhadas. Em suma, as convenções que estruturam as relações de trabalho e as regras de mercado.

O desenvolvimento de convenções apropriadas é uma condição para a coordenação dos atores econômicos. Nesta teoria as convenções podem ser definidas como expectativas e práticas tidas como mutuamente coerentes, algumas se encarnando em instituições formais, outras não. Numerosas convenções regem a atividade produtiva, por duas razões principais: por um lado, a incerteza reveste diferentes formas segundo os produtos diversos e variados da economia, em função das tecnologias, dos mercados e dos recursos associados aos diferentes tipos de produtos; por outro lado, a diversidade dos grupos de atores segundo sua história e sua geografia, os conduz a sustentar racionalidades diferentes diante das situações de incerteza que encontram (STORPER, 1996, p.112).

A idéia, no ponto de partida, é a de que não **existem procedimentos totalmente racionais** para determinar o preço de um bem, o montante de um salário, a qualidade do trabalho ou a forma final de um produto. Se os atores econômicos deveriam negociar sem cessar, calcular, pechinchar, para definir o preço e o valor das coisas, nenhuma transação econômica seria verdadeiramente realizável. Para escolher uma solução, entre uma infinidade de outras possíveis, recorre-se à convenção. Trata-se de normas comuns - arbitrárias, mas fixadas segundo acordos recíprocos – que operam como redutores da incerteza. Entre empregadores e assalariados, para determinar o salário e a qualidade do trabalho, recorre-se a uma convenção, quer dizer, a uma norma comum que se define na interação e na negociação e que se torna em seguida um referencial comum.

Nas negociações mercantis, existem numerosas zonas de sombras. Bem entendido, na medida em que as convenções econômicas mudam de um setor a outro, de um país a outro, podem ser renegociadas ao longo do tempo. É por isso que não se pode pensar a economia sem referência a esta norma comum que rege, em parte, as condutas de cada indivíduo ou firmas.

A economia das convenções sustenta posições novas sobre os planos do preceito metodológico da racionalidade e da natureza das formas de coordenação. No plano metodológico, sugere que uma convenção nada mais é senão uma dialética do individual e do coletivo. Diferentemente de um contrato, que constitui um acordo prévio, a convenção é uma construção: ela é a operação pela qual uma multiplicidade dispersa é posta em coerência para poder funcionar, mas sua multiplicidade não se dissolve numa totalidade que agiria em seu lugar. Os indivíduos não cessam de existir, seu jogo é simplesmente ordenado e, assim, viabilizado. Resulta que a convenção é uma estrutura articulada de ações individuais, como processo, uma operação para tornar coerentes essas ações. A teoria das convenções admite

um efeito de retroalimentação do coletivo – a convenção – sobre as ações individuais. A tese é que **na ausência de convenções, a coordenação dos agentes se mostra impossível:**

O acordo entre os indivíduos, mesmo quando ele se limita ao contrato de uma troca mercantil, não é possível sem um quadro comum, sem uma convenção constitutiva. É preciso que preexistam um quadro coletivo de interpretação e de prescrição de ações individuais para que elas se realizem de modo a serem compatíveis. As convenções ou regras podem ser então definidas como dispositivos cognitivos coletivos (RALLET, 1999, p. 117).

O estudo da coexistência das formas mercantis e não mercantis de coordenação é outra contribuição da teoria das convenções, mas o seu maior mérito é a introdução de uma dialética do individual e do coletivo na análise econômica, que obriga a colocação do comportamento individual num complexo núcleo central de formas sociais de ação: regras, normas, convenções, organizações e instituições (RALLET, 1999, p. 111-117).

A compreensão das teorias acima destacadas é fundamental para o estudo da crise na rede de concessionárias no Brasil. Na próxima seção, encontra-se uma análise da crise das empresas concessionárias que representam as marcas Ford, Fiat, General Motors e Volkswagen, em cujo epicentro está a queda tendencial da taxa de lucro. Os fundamentos das teorias ricardiana e marxiana, relativas à crise da taxa de lucro do capitalismo, servirão de base para a análise. Ressalte-se que essas leis, guardadas as devidas proporções do tempo, continuam verdadeiramente atuais.

Por outro lado, a análise dos aspectos básicos da composição da firma está fundamentada nas teorias das convenções, da economia dos custos de transação e na teoria das organizações. Em primeiro lugar, destaca-se o importante papel da teoria das organizações na montagem dos pontos essenciais que contribuem para a análise das empresas familiares e sobre o poder das organizações. Em segundo lugar, a aplicação da economia dos custos de transação e seus efeitos sobre a forte concorrência na distribuição e fabricação de veículos automotores no país. Em terceiro lugar, a importante contribuição da economia das convenções, na explicação dos movimentos provocados pelas incertezas e contradições características do regime capitalista, bem assim, no processo que desencadeou a criação da Lei Renato Ferrari e as convenções de marcas que orientam a distribuição de automóveis no país. Por último, os fundamentos da teoria da regulação se prestam à análise dos processos que desencadeiam desequilíbrios para as empresas, os quais são influenciados pela estrutura de poder das grandes corporações, principalmente na regulação das atitudes anticoncorrenciais e abuso de poder econômico. A teoria da regulação contribui, ainda, para

evidenciar as mudanças que apontam para um novo regime de acumulação, bem assim o entendimento dos processos de concentração de empresas em todo mundo.

4 A TAXA DE LUCRO DAS CONCESSIONÁRIAS

Na década de 80, por conta do crescimento da economia japonesa, a indústria mundial passou por uma reconfiguração com base nos processos produtivos orientais e pela onda de globalização. No começo dos anos 90, com a economia mais flexível em todo o mundo, a indústria incorporou práticas de racionalização e redução de custos, intensificando os processos de globalização que modificaram profundamente a dimensão industrial dos negócios, com novas formas de relacionamento entre fabricantes, distribuidores e consumidores.

No Brasil, a década de 90 foi marcada por uma redução significativa na taxa de lucro das concessionárias de automóveis, motivando um grande número de falências, concordatas e transferência de controle acionário em todas as unidades da Federação.

A análise da situação operacional das quatro maiores redes de distribuição de automóveis: FORD, FIAT, VOLKSWAGEN e GENERAL MOTORS, demonstram claramente os efeitos da crise na taxa de lucro das concessionárias. Nas seções seguintes são destacados os resultados relevantes das concessionárias autorizadas²² de acordo com suas respectivas marcas.

A escolha dessas quatro redes, decorre do fato de que "juntas" comercializam mais de 80% do volume de veículos no país. Mais precisamente, no final do ano 2000, as quatro marcas comercializaram, através de suas concessionárias, o equivalente a 82,9% do volume total de veículos vendidos no Brasil, ficando fora da pesquisa apenas 17,1% correspondentes às demais marcas em produção no Brasil e veículos importados por empresas independentes.

No entanto, vale destacar o elevado grau de dificuldade para coleta dos números apresentados, por tratar-se de posições privativas das concessionárias e montadoras,

²² Para melhor compreensão, é importante destacar que todas as concessionárias autorizadas pelas quatro maiores montadoras de automóveis no país estão obrigadas a enviar mensalmente uma posição econômica e financeira refletindo a situação patrimonial e respectivos resultados operacionais. No entanto, na análise dos dados de cada rede, estão incluídos somente os das concessionárias que enviaram regularmente as respectivas posições, considerando as demais como inativas ou em processo de cancelamento, mesmo porque, ainda que estivessem ativas juridicamente, estariam inadimplentes perante as montadoras. Ainda ressalte-se o fato de que, caso estas concessionárias fossem incluídas no processo de análise, poderiam distorcer alguns resultados operacionais analisados em função da média aritmética aplicada.

constituídas, na sua maioria, como sociedades por cotas de responsabilidade limitada, não obrigadas à publicação de seus balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados. Mesmo porque, não existe nenhum interesse da rede de concessionárias e montadoras na divulgação de seus números, por serem considerados estratégicos para as marcas. Diante das dificuldades, somente os dados das concessionárias da rede Ford correspondem ao período total da pesquisa, ou seja, de 1990 a 2000. Todavia, fez-se um grande esforço para dotar os dados das demais redes de elementos suficientes para a análise da taxa de lucro das concessionárias

4.1 A rede de concessionários da marca FORD

Apesar de todas as marcas apresentarem uma taxa de lucro decrescente e redução na quantidade de concessionários, a rede de distribuidores FORD apresentou a pior situação econômica e financeira entre as quatro redes pesquisadas.

A rede de concessionários Ford contava, no início dos anos 90, com mais de quatrocentos concessionários. No novo milênio, apenas 236 empresas ativas representavam a marca²³, o equivalente a uma redução da ordem de 41%, isto é, 166 concessionárias desistiram da concessão por falta de recursos e baixa rentabilidade do negócio, sendo a maioria cancelada pela própria montadora por descumprimento das regras contratuais e/ou em fase de cancelamento ou substituição.

Observa-se (GRÁF. 10) um acentuado declínio no volume de concessões a partir da metade da década de 90, exceto no ano de 1998. Conseqüentemente, houve redução na quantidade de pessoas empregadas e número de empresas concessionárias.

²³ A quantidade de concessionárias da análise diverge dos números informados pela Anfavea, já que os informados pelas montadoras não excluem os concessionários ainda em fase de cancelamento ou em processo de falência ou concordata, porém estes números ratificam a retração no volume de concessões. Os números informados são os seguintes: 1995, 426; 1996, 402; 1997, 387; 1998, 358 e 1999, 313. Entretanto, todos os números da análise, inclusive com relação às demais marcas, correspondem aos números informados nas posições econômicas e financeiras enviadas obrigatoriamente pela rede de concessionárias. É fato, nas montadoras, que as concessionárias que não enviam as respectivas posições econômicas e financeiras mensais têm o crédito suspenso e os embarques de peças e veículos cancelados.

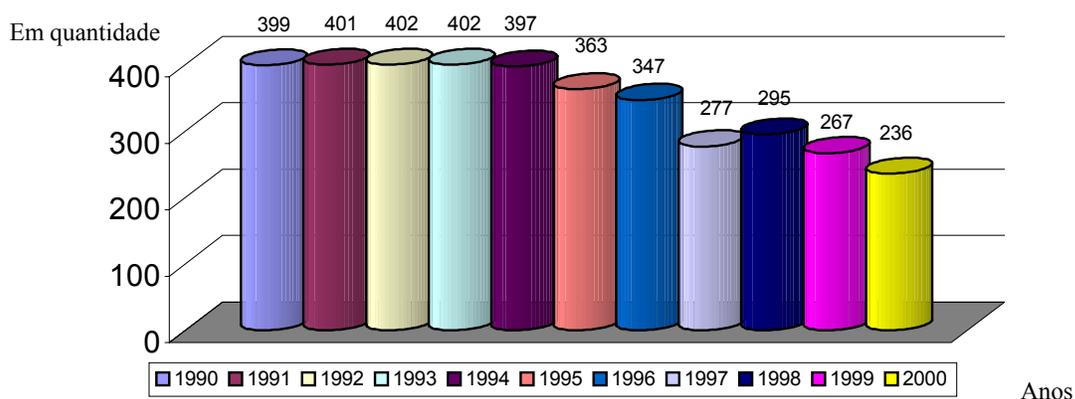


GRÁFICO 10 – Brasil: rede de concessionárias Ford (1990/2000)

FONTE: Ford Motor Company/Abradif

Efetivamente, a redução no número de empresas concessionárias está fortemente relacionado aos resultados apurados pela rede de concessionários Ford. Os balanços consolidados da rede (TAB. 4) mostram uma forte redução na taxa de lucro nos últimos dez anos. De uma taxa de lucro final que correspondia a 13,6% das vendas efetuadas em 1990, a rede passa a obter um prejuízo de 0,6% em 2000. Os resultados operacionais da rede de concessionários Ford estão dispostos na TAB. 5 a seguir. Vale salientar que os valores constantes da tabela estão apresentados em reais, a preços correntes, e correspondem ao valor médio por concessionária, estabelecido em função da quantidade de empresas mencionadas no gráfico 10. Todavia, os percentuais médios por concessionária, foram calculados dentro das normas contábeis em vigor no país.²⁴

²⁴ Os percentuais médios correspondentes ao lucro bruto são iguais ao volume de vendas menos os impostos incidentes sobre as vendas, descontos e abatimentos e custos de aquisição; aqueles correspondentes ao lucro líquido são iguais ao lucro bruto menos as despesas de vendas; ao lucro operacional são iguais ao lucro líquido menos as despesas fixas e administrativas e, ao lucro antes do imposto de renda são iguais ao lucro operacional mais as receitas não operacionais (recuperação de despesas, outros rendas, receitas financeiras provenientes de aplicações e outras receitas não operacionais oriundas de outros negócios). Nos percentuais médios de despesas de vendas estão incluídos as verbas de ordenados, comissões, encargos sociais, treinamento, promoção, propaganda, viagens, representações, cortesias, revisões grátis, preparação de entrega e custo financeiro s/ compras a prazo; e, em despesas fixas, os custos com a administração em geral como, ordenados, honorários, encargos sociais e trabalhistas, seguros, aluguéis, depreciações, impostos e taxas, utilidades, comunicações, promoção e propaganda institucional, viagens e representações, doações e contribuições sociais, despesas legais e profissionais, processamento de dados e sistemas, materiais de expediente, devedores duvidosos, custo financeiro s/ operações bancárias e despesas diversas.

TABELA 5

Brasil: Resultados operacionais da rede de concessionários Ford (1990-2000)²⁵

RESUMO	1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Vendas totais R\$milhões	3.227	2.383	2.195	3.058	3.402	3.675	3.366	4.087	2.732	2.754	1.506
Lucro bruto (%)	29,3	27,2	26,4	30,3	28,0	18,5	15,4	13,8	13,3	14,4	12,6
Despesas de vendas (%)	10,4	10,9	14,9	16,5	14,6	10,6	9,8	8,6	9,0	9,5	8,2
Lucro líquido (%)	18,9	16,3	11,5	13,8	13,4	7,9	5,7	5,2	4,3	4,9	4,4
Despesas fixas (%)	7,0	6,9	6,5	5,8	6,1	7,2	7,3	5,3	6,0	7,0	5,7
Lucro operacional (%)	11,9	9,4	5,0	8,0	7,3	0,7	-1,7	-0,1	-1,7	-2,1	-1,3
Lucro operacional R\$milhões	383,2	223,6	108,3	245,1	248,5	24,2	-56,0	-4,2	-46,4	-57,8	-19,6
Lucro Antes I.R. (%)	13,6	5,9	-1,1	2,1	5,6	0,1	-0,8	0,6	-0,3	-0,8	-0,6

FONTE: Abradif

NOTA - preços correntes

Note-se que, no ano 2000, o faturamento²⁶ das concessionárias teve uma queda da ordem de 46,67% em comparação com o ano de 1990. Este fato, contudo, se explica pelo aumento gradativo das vendas de veículos populares que em 1990 correspondia a 4,3% e no ano 2000 apresentou 74,5% do volume de unidades vendidas no mercado interno. Igualmente, foi verificado no período, uma retração da ordem 43% no lucro bruto da rede Ford. E mesmo com a diminuição das despesas de vendas e despesas fixas das concessionárias, a rede apresentou um prejuízo operacional correspondente a 1,3% das vendas totais que, somado a lucros de negócios não operacionais atingiu um prejuízo equivalente 0,6% das vendas totais das concessionárias no ano 2000, contra 13,6% apurados no ano de 1990 (GRÁF. 11).

²⁵ A tabela completa com resultados dos departamentos de veículos novos, veículos usados, consórcio, peças e serviços está inserida no anexo F.

²⁶ No valor do faturamento estão incluídas as vendas de veículos, peças e serviços.

Em percentuais

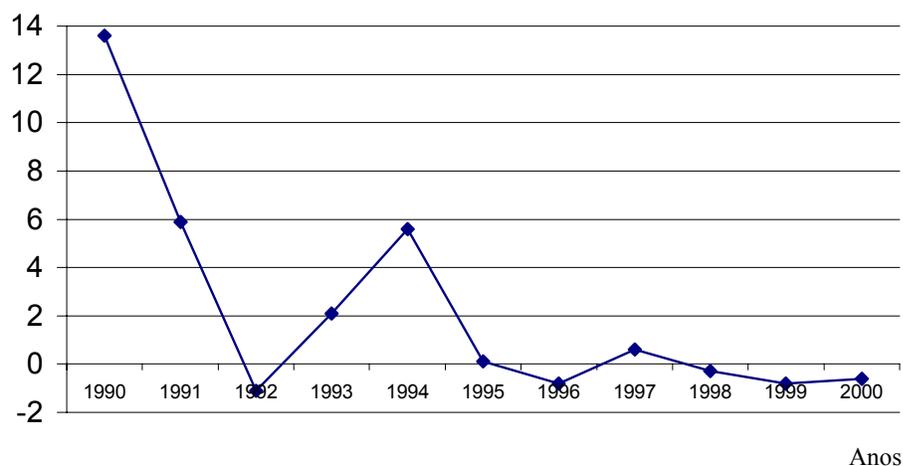


GRÁFICO 11 - Brasil: lucro antes do imposto de renda das concessionárias Ford (1990-2000)

FONTE – Abradif - Associação Brasileira dos Distribuidores Ford

A análise do período 1990 a 2000, constante do GRÁF. 12, identifica os resultados obtidos nos setores específicos de veículos novos, veículos usados, peças e serviços, que são organizados em departamentos distintos.

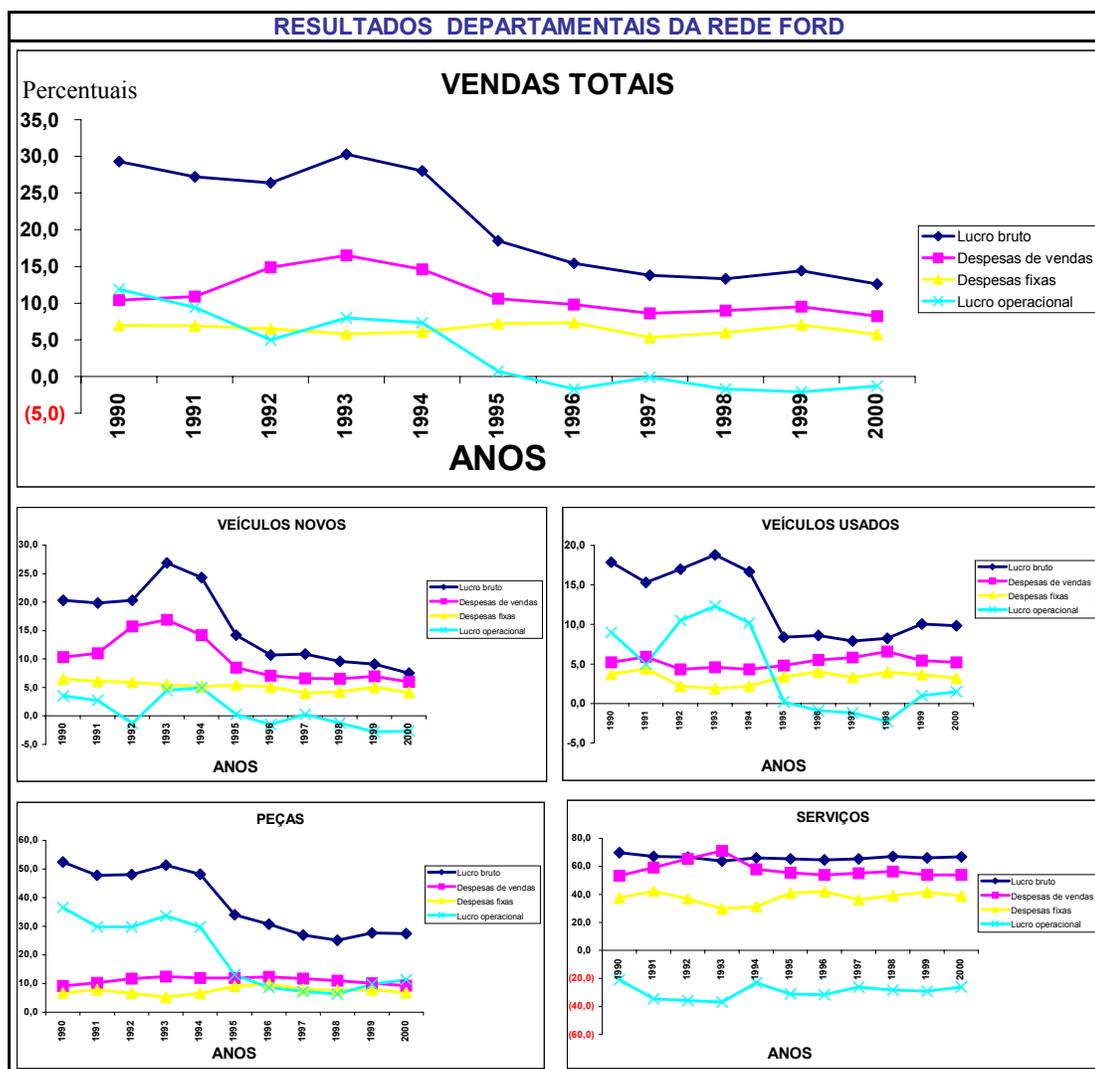


GRÁFICO 12 - Brasil: resultados operacionais da rede de concessionárias Ford (1990-2000)

FONTE – Abradif - Associação Brasileira dos Distribuidores Ford

Observe-se que todos os departamentos analisados apresentaram um declínio na taxa de lucro durante o período pesquisado, configurando uma situação de crise na rede de concessionárias da marca Ford no país. Salvo por pequena evolução verificada nos últimos dois anos nos setores de peças e veículos usados, insuficiente para reverter a tendência decrescente da taxa de lucro da rede, o comportamento global é de redução da lucratividade desde 1993/94.

Outro fator que evidencia a crise na taxa de lucro da rede foi identificado a partir da análise do retorno sobre o investimento líquido²⁷, que ficou em níveis próximos a zero nos últimos seis anos, conforme se pode identificar no GRÁF. 13 a seguir.

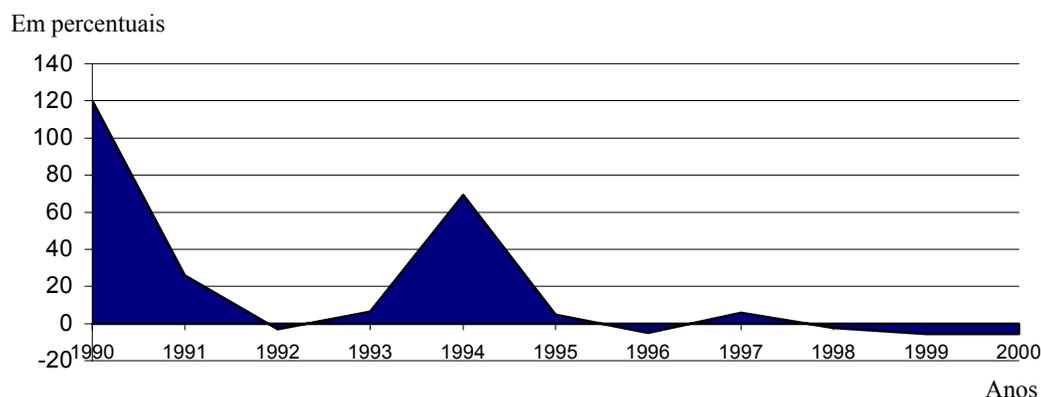


GRÁFICO 13 - Brasil: evolução da taxa de retorno do investimento líquido-concessionárias da rede Ford (1990-2000)

FONTE - Ford Motor Company/Abradif

Portanto, fica evidente que os números analisados configuram, de forma inquestionável, uma situação de crise na taxa de lucro da rede de concessionários que comercializavam os produtos e serviços da marca no período.

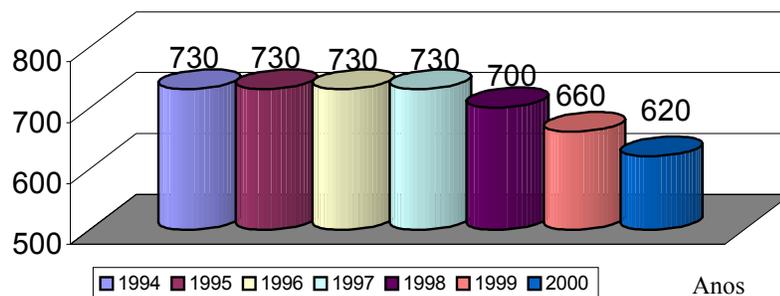
4.2 A rede de concessionários da marca VOLKSWAGEN

A rede de concessionários da marca Volkswagen é a que possui o maior número de empresas autorizadas do país. Em meados da década de 90 a rede contabilizava 730 concessionárias ativas e, ao final do ano 2000, contava com apenas 620 estabelecimentos em funcionamento, com uma queda mais acentuada nos últimos anos²⁸, conforme está demonstrado no GRÁF. 14 a seguir.

²⁷ O retorno do investimento líquido corresponde ao lucro líquido anualizado em relação ao investimento líquido (capital + reservas + lucros acumulados), calculado com base no lucro líquido antes do imposto de renda inflacionado, conforme dados transcritos no anexo F. Vale informar que somente foi possível configurar este tipo de análise para a rede Ford, em virtude da impossibilidade de obtenção dos dados necessários.

²⁸ De igual modo, os números da rede de concessionários Volkswagen informados pela montadora eram os seguintes: em 1995, 856 empresas; em 1996, 820; em 1997, 815; em 1998, 785 e, em 1999, 749, sem a exclusão dos concessionários em fase de cancelamento.

Em Quantidade

**GRÁFICO 14 - Brasil: rede de concessionárias Volkswagen (1994-2000)**

FONTE – Assobrav - Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen

O fato de essa rede ter sido reduzida a 85% do que representava em 1994 mostra que um leque de dificuldades se abateu sobre o seu conjunto. Para além das questões organizacionais, regulatórias e institucionais, ressalta o próprio desempenho microeconômico das suas unidades.

Com efeito, a taxa de lucro obtida pela rede de concessionárias Volkswagen apresenta uma tendência decrescente ao longo dos últimos seis anos, culminando com resultados negativos em 1999 e 2000, conforme está demonstrado na TAB. 6 a seguir.

TABELA 6

**Brasil: resultados operacionais da rede de concessionários Volkswagen
(1994-2000)²⁹**

RESUMO	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
Vendas totais-R\$milhões	6.550	8.920	9.771	10.851	8.704	9.970	11.910
Lucro bruto (%)	19,7	17,1	15,8	15,5	14,9	14,7	12,0
Lucro operacional (%)	11,3	7,4	6,9	5,7	4,6	4,7	3,5
Lucro operacional-R\$milhões	737,0	660,0	673,0	615,0	399,0	465,0	419,0
Lucro antes do I.Renda (%)	5,5	2,5	2,5	1,6	0,1	-0,5	-0,8

FONTE – Assobrav - Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen

NOTA – Valores a preços correntes

²⁹ Os dados referentes aos anos de 1990 a 1993 não foram apresentados por indisponibilidade dos mesmos na fonte, assim como os percentuais de despesas de vendas e despesas fixas. Todavia, os percentuais do lucro antes do imposto de renda são suficientes para a análise.

Note-se que, apesar do volume de vendas do último exercício ter aumentado 81,8% em relação a 1994, a margem de lucro bruto das concessionárias teve uma queda da ordem de 39%. Isto significou uma redução na taxa do lucro operacional em mais de dois terços em igual período, com conseqüências diretas na formação da taxa de lucro antes do imposto de renda das empresas, conforme está demonstrado no GRÁF. 15 seguinte.

Índice

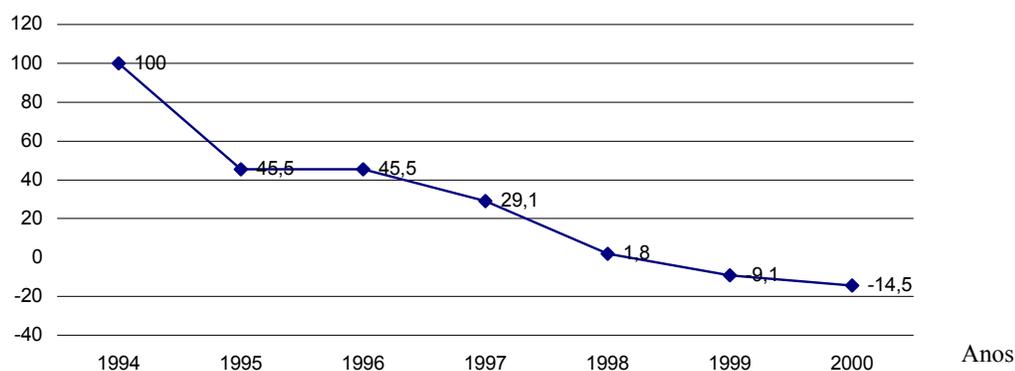


GRÁFICO 15 - lucro líquido antes do imposto de renda - rede de concessionárias Volkswagen (1994-2000)

FONTE – Assobrav - Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen

No detalhamento dos resultados de cada departamento, vê-se também tendência decrescente do lucro operacional, exceto no de veículos usados que, em parte, contribui para tornar o resultado menos negativo, ao contribuir com mais de 18% nas vendas totais das concessionárias³⁰.

4.3 A rede de Concessionários da marca FIAT

A rede de concessionários da marca Fiat tem reduzido o número de empresas de suas concessionárias autorizadas, passando de 415 concessões, em 1997, para 362 no final do

³⁰ O quadro completo com os dados departamentais está inserido no anexo G. Ressalte-se que não foram informados os dados referentes aos anos de 1990 a 1993 por falta de informação da fonte.

milênio³¹. Esta redução aconteceu em meio a maior lucratividade, superior à das redes Ford e Volkswagen. Em 2000, a rede possuía 87% do número registrado em 1997.

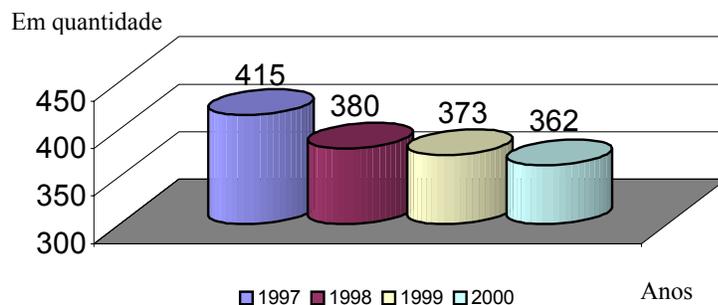


GRÁFICO 16 - Brasil: empresas da rede de concessionárias Fiat (1997-2000)

FONTE – Abracaf - Associação Brasileira dos Concessionários Fiat

A taxa de lucro da rede, antes do imposto de renda, apresentou resultados positivos nos quatro últimos exercícios. Apesar de decrescentes nos três primeiros anos, apresenta um crescimento no último, principalmente em função da acumulação de rendas provenientes da prática de bônus e *hold back*³² - mecanismo introduzido pela montadora com a finalidade de melhorar a rentabilidade da sua rede. A TAB. 7 a seguir mostra a evolução dos resultados operacionais da rede nos últimos quatro anos³³.

TABELA 7

Brasil: resultados operacionais da rede de concessionários Fiat (1997-2000)

RESUMO	1997	1998	1999	2000
Lucro líquido (%)	6,0	4,4	4,0	3,4
Despesas fixas (%)	4,0	4,7	4,6	3,7
Lucro operacional (%)	2,0	-0,3	-0,6	-0,3
Lucro antes do I.Renda (%)	2,0	0,8	0,8	1,6

FONTE – Abracaf-associação brasileira dos distribuidores Fiat

³¹ De igual modo, a rede de concessionários da marca Fiat informada pela montadora inclui no seu montante estabelecimentos em fase de cancelamento e nomeações, como segue: em 1995 eram 430; 1996, 427; 1997, 421, 1998, 401 e, 1999 com 352 estabelecimentos.

³² O *hold back* é um valor agregado ao custo do veículo faturado, cujo montante é dirigido para um fundo de aplicação administrado pela montadora e, posteriormente devolvido às empresas concessionárias. Já o bônus corresponde a incentivos oferecidos pelas montadoras com a finalidade de compensar os descontos praticados na comercialização de alguns modelos de automóveis, bem como aumentar o volume de unidades vendidas.

³³ Os dados completos estão inseridos no anexo H. De igual modo, não foram apresentados os dados referentes aos anos de 1990 a 1997 por falta de dados na fonte.

Os resultados não são satisfatórios, mostrando uma rentabilidade abaixo da média da economia brasileira e próximos aos resultados das demais rede (ver GRÁF. 16).

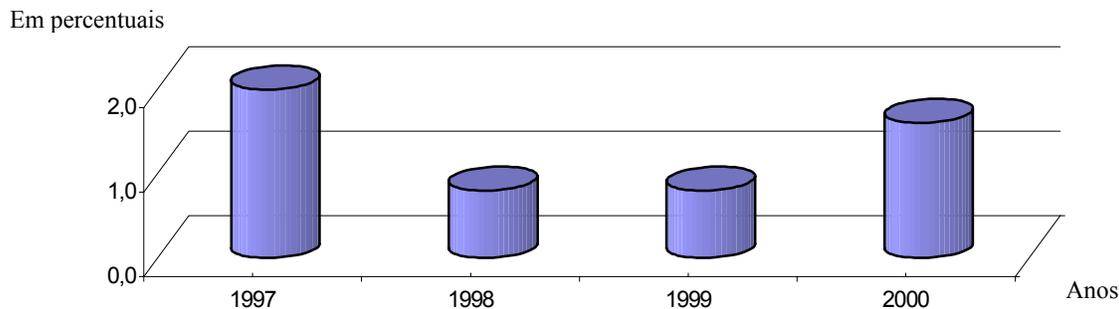


GRÁFICO 17 - taxa de lucro antes do imposto de renda da rede de concessionárias Fiat (1997-2000)

FONTE – Abracaf - Associação Brasileira dos Distribuidores Fiat

Apesar dos resultados operacionais da rede Fiat apresentarem números positivos, mesmo que bastante inferiores ao início da década de 90, seus resultados patrimoniais (a partir do seu patrimônio líquido total) apresentam queda nos últimos exercícios financeiros (GRÁF. 18), aliada a uma evolução do endividamento.³⁴ Estes elementos sinalizam a crise nos últimos exercícios financeiros, ainda que menos dramática do que nas demais redes.

Mesmo apresentando uma taxa de lucro positiva nos últimos exercícios, portanto, nota-se o início de um ciclo declinante nas operações da rede de concessionárias da marca Fiat.

³⁴ A evolução do patrimônio líquido e endividamento não foram efetuados para as redes Ford, Volkswagen e General Motors, por falta dos dados nas fontes.

Em milhões de reais

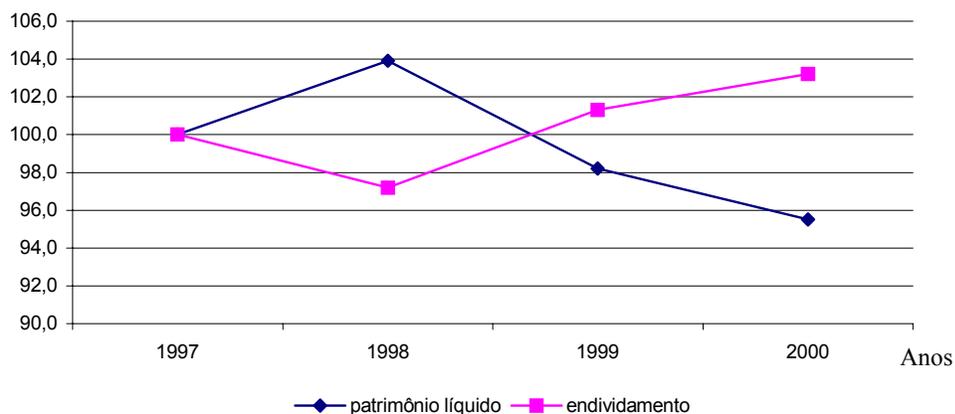


GRÁFICO 18 - Brasil: evolução do patrimônio líquido e do endividamento da rede Fiat (1997-2000)

FONTE - Abracaf/balancos patrimoniais médios da rede

NOTA - Patrimônio líquido = capital, reservas e lucros. Endividamento = passivo circulante + exigível a longo prazo

4.4 A rede de Concessionários da marca GENERAL MOTORS

A rede de concessionários da marca GM é a que apresenta o menor índice de redução na quantidade de concessionárias ativas³⁵. Em 2000, a rede contava com 392 empresas, representando uma queda de 11,1% em relação a 1996. Note-se que a queda é mais acentuada no último exercício, quando se registra a redução de 32 estabelecimentos, conforme está demonstrado no GRÁF. 19.

³⁵ Igualmente, a montadora informa números diferentes – em função da não-exclusão de concessionários cancelados ou em fase de cancelamento. Em 1995, 462; 1996, 476; 1997, 494; 1998, 495 e 199, 476. Conforme informado anteriormente, os números mencionados na pesquisa corresponde à quantidade de concessionárias que enviaram regularmente suas posições econômicas-financeiras às montadoras.

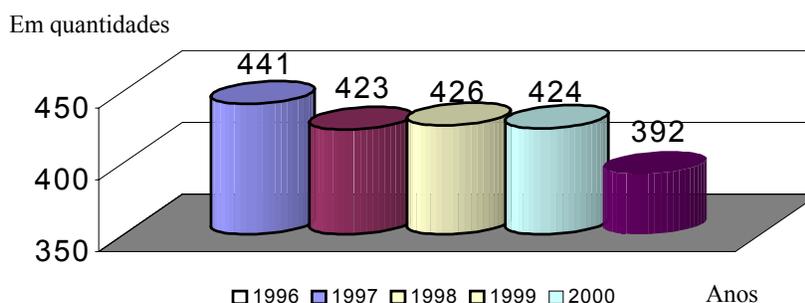


GRÁFICO 19 - Brasil: rede de concessionários da marca GM (1996-2000)

FONTE – Abrac - Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet

A taxa de lucro da rede de GM apresenta uma tendência decrescente nos últimos cinco anos. Em 2000, a taxa de lucro bruto apurado pela rede foi 17,0% inferior ao realizado em 1996. Mesmo com as despesas de vendas e despesas fixas reduzidas em 18,1%, a taxa de lucro antes do imposto de renda em 2000 foi reduzida 66,7% em relação a 1996 (ver TAB. 8).

TABELA 8

Brasil: evolução resultados operacionais da rede GM ³⁶(1996/2000)

RESUMO	1996	1997	1998	1999	2000
Lucro bruto (%)	13,5	12,7	12,5	13,6	11,2
Despesas de vendas (%)	6,2	6,9	7,5	6,8	5,4
Lucro líquido (%)	7,3	5,8	5,0	6,8	5,8
Despesas fixas (%)	6,5	6,3	6,1	5,8	5,0
Lucro operacional (%)	0,8	-0,5	-1,2	1,0	0,8
Lucro operacional-R\$milhões	12.394	-8.298	-17.617	16.764	17.031
Lucro antes do I.Renda (%)	3,3	0,4	0,8	2,2	1,1

FONTE – Abrac - Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet

NOTA – Valores a preços correntes

Note-se que, nos anos de 1997 e 1998, o lucro operacional da rede apresenta-se negativo e a taxa de lucro, antes do imposto de renda, aparece com índices positivos. Este fato deve-se a apuração de receitas não operacionais³⁷ nos respectivos exercícios (ver GRÁF. 20).

³⁶ O quadro com os dados completos está inserido no anexo J. Todavia, os números correspondentes aos anos de 1990 a 1995 deixaram de ser apresentados por indisponibilidade na fonte.

³⁷ As receitas não operacionais mencionadas na tabela 8, são correspondentes a receitas financeiras com aplicações, recuperações de despesas e outras rendas.

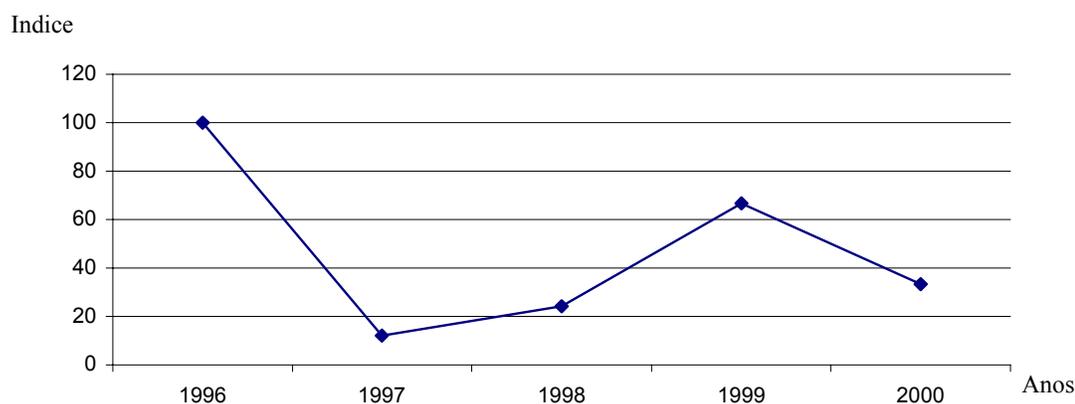


GRÁFICO 20- Brasil: evolução do lucro antes do imposto de renda das concessionárias GM (1996-2000)

FONTE – Abrac - Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet

Os dados consolidados dos demonstrativos operacionais da rede revelam que, em algumas regiões, a taxa de lucro sofre distorções em relação a média nacional (fato, aliás, comum nas outras redes). As cidades de São Paulo, Belo Horizonte, Porto Alegre, Campinas e Curitiba, que correspondem a 52,8% do volume de concessionárias da rede GM, foram selecionadas para destacar essas distorções (ver GRÁF. 21).

Em percentuais

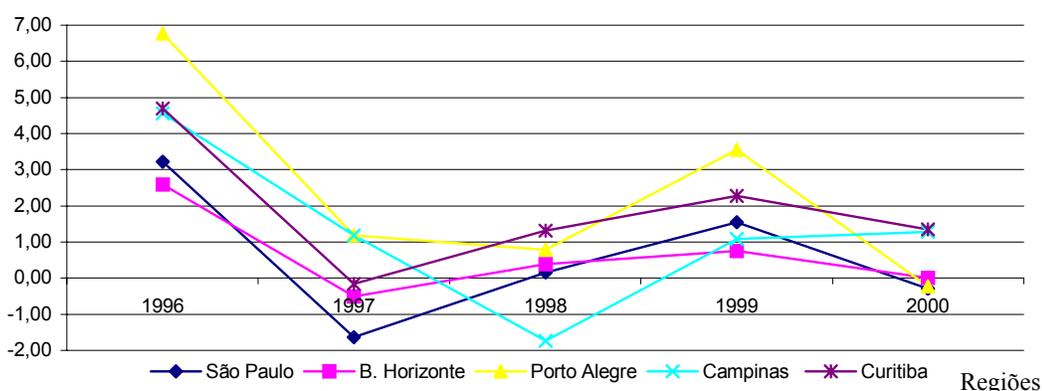


GRÁFICO 21 – Brasil: evolução do lucro antes do imposto de renda da rede General Motors em algumas regiões (1996-2000)

FONTE: Abrac - Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet

Note-se que as distorções verificadas na taxa de lucro das concessionárias nas regiões mencionadas não alteram a sua tendência decrescente. Considerando-se que, além de representar mais de 50% da rede, essas cidades concentram uma maior fatia do PIB, fica evidente que existe uma crise em curso na taxa de lucro da rede de concessionárias.

4.5 Conclusão

Assim, observa-se que as quatro grandes redes (Ford, Volkswagen, Fiat e General Motors), indubitavelmente, apresentaram taxa de lucro decrescente no período pesquisado. Os dados consolidados das quatro marcas (ver TAB. 9) mostra uma redução da ordem de 94,8% na taxa média³⁸ de lucro das concessionárias no ano 2000, em relação 1990, fato que provocou uma descapitalização em massa da rede e um conseqüente endividamento.

TABELA 9

Brasil: evolução do lucro antes do IR médio da rede de concessionárias Ford, Fiat, GM e Volkswagen (1990-2000)

Anos	Lucro antes do IR médio em %
1990	13,6
1991	5,9
1992	-1,1
1993	2,1
1994	5,5
1995	1,3
1996	1,7
1997	1,0
1998	0,4
1999	0,6
2000	0,7

FONTE – Abradif, Abracaf, Abrac e Assobrav

³⁸ O lucro antes do imposto de renda médio foi calculado nos anos de 1990 a 1993 apenas com os dados da rede Ford, pela indisponibilidade dos números das outras redes. Em 1996, sem os dados da rede Fiat. Quanto ao método de cálculo, utiliza-se apenas a média aritmética, em face de impossibilidade de aplicação de outra metodologia.

O resultado negativo apurado na taxa de lucro da rede de concessionárias monomarcas já aparece também na rede de distribuição que engloba todas as marcas produzidas e representadas no país. Os dados da TAB. 10, com base na análise de 298 balanços de empresas distribuidoras de diferentes marcas no Brasil, no período de janeiro a dezembro-2000, já apontavam mais de 41% de empresas do ramo operando com prejuízo e um elevado nível de endividamento, comprometendo sobremaneira os ativos operacionais dessas organizações.

TABELA 10

Brasil: posição econômica dos distribuidores de veículos por amostragem (2000)

Subsetores e situação das empresas	Quant. Empresas	Receita Líquida Em R\$	Lucro Líquido Em R\$	Dívidas Financeiras Em R\$	Patrimônio Líquido Em R\$	Grau de Endividamento-%
Caminhões e Ônibus						
Empresas com Lucro	40	860.269	21.225	32.462	482.273	
Empresas com Prejuízo	32	561.979	-42.270	106.436	169.148	
Total do subsetor	72	1.422.248	-21.045	138.898	651.421	35,6
Carros, Utilitários e Motos						
Empresas com Lucro	135	4.324.642	95.203	155.221	887.227	
Empresas com Prejuízo	91	2.788.847	-80.562	284.773	372.850	
Total do subsetor	226	7.113.489	14.641	439.994	1.260.077	52,4
Total						
Empresas com Lucro	175	5.184.911	116.428	187.683	1.369.500	
Empresas com Prejuízo	123	3.350.826	-122.832	391.209	541.998	
Total do setor	298	8.535.737	-6.404	578.892	1.911.498	46,7

FONTE - Balanço anual Gazeta Mercantil, São Paulo, ano 25, n. 25, jul.2001.

NOTA - Valores a preços correntes

Vale ressaltar que, em 41% das empresas, o prejuízo verificado foi maior do que os lucros apurados nas 59% restantes, mostrando um grau de endividamento superior a 50% no segmento de veículos de passeio e utilitários.

5 ANÁLISE DA CRISE

A análise dos elementos constitutivos da crise em curso das concessionárias franqueadas pelas marcas **FORD, FIAT, VOLKSWAGEN** e **GENERAL MOTORS**, que representam mais de 80% do volume de negócios na distribuição de automóveis no Brasil, constituem a parte fundamental desta dissertação. Ela visa à identificação dos pontos centrais da crise e será empreendida através dos aspectos abaixo enumerados, considerados fundamentais para o processo, abordados sucessivamente:

- a) o exame da trajetória das taxas de lucro das concessionárias de cada uma das marcas, tomando como base o período de 1990 a 2000;
- b) a análise dos custos tributários das empresas;
- c) a influência da informalidade através do mercado paralelo de automóveis;
- d) os aspectos relevantes da gestão das empresas familiares e sua influência na formação da taxa de lucro das concessionárias;
- e) a análise das influências da tecnologia da informação na distribuição de automóveis no país;
- f) a análise das conseqüências do poder das montadoras sobre o setor e da respectiva reação das concessionárias, na forma de representações junto ao CADE;
- g) as principais conseqüências, para o setor, da Lei Renato Ferrari, em suas duas versões - I (lei n. 6.729/79 e II (lei n. 8.132/90)–, cuja finalidade é promover a regulação da concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre.

As estimativas de especialistas do setor indicam que a cada ano a indústria automobilística mundial consome mais de um trilhão de dólares para produção de 50 milhões de veículos no mundo. Suas estruturas de produção e distribuição gigantescas geraram nos últimos anos uma pressão crescente sobre os preços dos veículos produzidos, com forte diminuição das margens de lucro, tanto na produção como na distribuição. A diminuição das margens de lucro se realiza de forma assimétrica, ou seja: as montadoras que são detentoras de poder concentrador acabam colhendo os benefícios e descarregam o ônus sobre as camadas mais frágeis da cadeia produtiva.

No processo concorrencial, as grandes corporações adquirem melhores condições para realizar taxas de lucros maiores, enquanto as empresas de menor porte e inadequadamente organizadas conseguem taxas de lucros cada vez menores.

Neste contexto, fica evidente a necessidade de regulação e convenções para a obtenção de um equilíbrio econômico entre os atores, haja vista que o poder das organizações tem-se constituído num dos elementos de maior importância nas crises econômicas em todo o mundo. O excessivo poder das empresas transnacionais, por exemplo, tem proporcionado um grande número de falências, concordatas e transferências de controles de muitas empresas de pequeno e grande porte.

Todavia, as causas da queda da rentabilidade na rede de concessionárias tem seu epicentro no aumento da concorrência no setor, com a entrada de novas montadoras e novos distribuidores de automóveis em todo país. As conseqüências desse aumento se traduziram na forma de oferta de mais serviços, aumento dos custos fixos e conseqüente redução da lucratividade.

Nas seções a seguir, procura-se identificar e analisar as principais causas e conseqüências da queda da taxa de lucro das concessionárias.

5.1 A taxa de lucro *versus* a concorrência

A redução significativa na taxa de lucro da rede de concessionárias tem conseqüência direta na concorrência, principalmente em razão da chegada de novas marcas ao Brasil. O acirramento da concorrência e a luta pelas *market shares* induziu o setor a promover uma série de mudanças, sendo uma das mais significativas a que envolve o atendimento. Capitaneado por exigência das montadoras, o setor de assistência técnica das concessionárias passa por uma grande transformação, tanto na estrutura física das instalações e equipamentos, como no *modus operandi*.

A rede Ford, por exemplo, está implantando o "Serviço Total Ford", que consiste basicamente em agendar previamente os serviços solicitados, com treinamento padrão do funcionamento da oficina, eliminando cargos de chefia e concentrando tarefas anteriormente vinculadas a eles em consultores técnicos efetivamente treinados para o atendimento aos consumidores de serviços. Uma grande fatia da rede já experimenta o sistema de trabalho em

células produtivas, modificando o paradigma tradicional de funcionamento das oficinas mecânica, de funilaria e de pintura. Este movimento, nas quatro grandes redes visando a aprimorar o atendimento em todos os setores da concessionária, tem provocado um aumento relativo nos custos fixos das concessionárias.

As concessionárias que representam as quatro grandes marcas são, na sua maioria constituídas por empresas com mais de vinte anos de atividades e acumulam custos bem maiores que os ocorridos nas concessões oriundas das novas marcas, pois essas empresas são implantadas dentro de um novo contexto. Para adaptar-se aos novos tempos, por conta das demissões de pessoal com salários e comissões desproporcionais ao momento econômico, as concessionárias tradicionais amargaram um considerável prejuízo com o pagamento dos pesados encargos trabalhistas, reduzindo sensivelmente o seu capital em trabalho.

Desde o fornecimento dos veículos e peças de reposição, pelas montadoras, até a comercialização ao consumidor final, são acumulados custos fixos, semifixos, variáveis e administrativos³⁹ que representam o maior dispêndio de recursos econômicos na composição do lucro das concessionárias.

A concorrência, que até meados de 90 estava restrita às marcas tradicionais como Volkswagen, Ford, Fiat, General Motors, teve seu contingente aumentado para 40 marcas, das quais mais da metade passou a ser fabricada no país, implantando suas respectivas redes de distribuição em todo território nacional (QUADRO 9).

³⁹ A composição de custos em uma concessionária de automóveis é feita da forma seguinte: a) custo de compra = custo de aquisição + frete + ICMS + PIS + COFINS; b) custos fixos, semifixos e variáveis = ordenados + comissões + encargos + treinamento + promoção e propaganda + representações + custo financeiro s/ compras a prazo; c) custos administrativos = honorários + ordenados + encargos Sociais e trabalhistas + seguros + aluguéis + depreciação + impostos e taxas + utilidades + comunicações + promoção e propaganda institucional + viagens e representações + doações e contribuições sociais + legais e Profissionais + processamento de dados + materiais de expediente + devedores duvidosos + custo financeiro s/ operações bancárias + despesas diversas.

QUADRO 9

Brasil: marcas de automóveis vendidos no Brasil (2001)

Fábricas no Brasil	Importados independentes
Agrale	Alfa-Romeo
Audi	BMW
Daimler-Chrysler	Daewoo
Fiat Automóveis	Daihatsu
Ford	Ferrari
General Motors	Hummer
JPX	Hyundai
Honda	Jaguar
International	Kia
Iveco	Lada
Karmann-Ghia	Lexus
Land Rover	Maserati
Marcopolo	Mazda
Mitsubishi	Nissan
Peugeot-Citroën	Porsche
Renault	Seat
Scania	Ssang Yong
Toyota	Subaru
Troller	Suzuki
Volkswagen	
Volvo	

FONTE - Automotive Business, 2001

Fica evidente que a acirrada concorrência entre as marcas, ampliada a partir dos anos 90, tem forte influência na redução da taxa de lucro no setor da distribuição de veículos no Brasil.

Um dos principais fatores para o acirramento da concorrência é a produção do "carro popular" (automóvel produzido com motores de até 1000 cilindradas, com impostos reduzidos), que corresponde a mais de 70% do mercado brasileiro.

Apesar de as principais marcas se voltarem necessariamente para sua produção, o "carro popular" apresenta uma taxa de lucro próxima a zero na maioria das concessionárias representantes das quatro marcas analisadas. Em meados de 2001, o peso dos veículos de 1000 cilindradas já representava 74,5% do volume de automóveis vendidos no País, contra apenas 4,3% no início dos anos 90, conforme GRÁF. 22 a seguir.

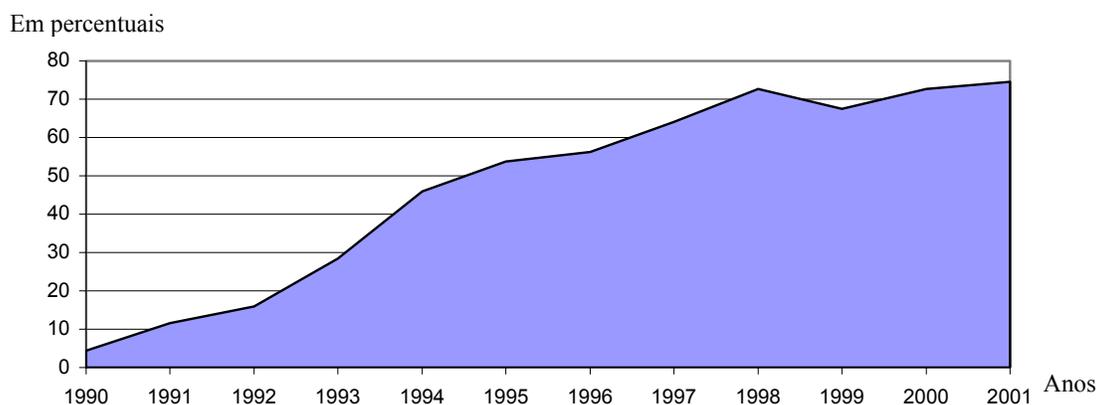


GRÁFICO 22 - Brasil: participação percentual das vendas de automóveis 1000cc no mercado nacional de veículos (1990-2001)

FONTE – Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

NOTA - inclui veículos nacionais e importados

É oportuno salientar que o valor das vendas de veículos no mercado nacional não aumentou proporcionalmente ao volume de unidades vendidas. No período pós-real o valor unitário dos veículos vendidos foi reduzido em 21,6%⁴⁰. Isto significa que a receita com a venda de veículos novos pelas empresas concessionárias foi reduzida em mais de vinte por cento, influenciados pelo crescimento na vendas dos veículos de até 1000cc. Conseqüentemente, a maior participação dos "carros populares" nas vendas das concessionárias contribuiu decisivamente para a queda na rentabilidade dessas empresas.

Para se ter uma idéia de grandeza do mercado no setor automotivo, em 1998, o comércio de veículos novos, veículos usados, autopeças e motos atingiu a marca de 58.759 empresas cadastradas no Cadastro Nacional de Empresas, empregando um total de 410.204 trabalhadores com carteira assinada. Desse montante, apenas 4.131 empresas eram concessionárias de veículos automotores, das quais 2.858 correspondiam a concessionárias autorizadas monomarcas e 1.273 a concessionárias multimarcas e marcas importadas não produzidas no país.

A prática de preços aviltados é comum nas empresas independentes. As concessionárias autorizadas, por seu turno, estão vinculadas a um único fornecedor, tendo a

⁴⁰ Cálculos efetuados com base na rede Ford. Em 1994, o valor por unidade vendida correspondeu a R\$30.853,00 (valor já inflacionado), contra R\$24.181,00 em 2000.

obrigação contratual de adquirir estoques de veículos novos e peças de reposição pelo preço imposto pelo fabricante. A ação dos *boqueiros*⁴¹ na venda de veículos novos, de certa forma, provoca uma queda no preço praticado pela rede de concessionárias. Constata-se que os distribuidores autorizados localizados nas regiões Norte e Nordeste são os mais prejudicados com esse movimento, originados na maioria dos estados de São Paulo, Rio de Janeiro e Minas Gerais.

5.2 A taxa de lucro *versus* a concentração de concessionárias

A redução na taxa de lucro das concessionárias de automóveis, combinada com o aumento da competição no varejo do mercado de automóveis no Brasil, tem favorecido significativamente a redução do número de empresas do ramo, sem perda dos pontos de vendas. As montadoras aceleram a concentração de concessionárias nas capitais brasileira.

As fusões e aquisições conglomeradas se traduzem numa forma de aumentar o poder de mercado de uma das empresas no seu mercado original de atuação. As possibilidades de acordos de exclusividade na compra ou venda de mercadorias aumentam, na medida em que o leque de produtos fabricados pela firma adquirente é maior. Vendas casadas ficam facilitadas, quando ocorre fusão ou aquisição entre empresas que fabricam produtos dentro da mesma cadeia produtiva. A prática de preço predatório e estratégias de bloqueio à entrada de novas firmas também tornam-se factíveis (PONDE et al., 1998, p. 8).

A concentração de concessionárias no Brasil é objeto de rotina nas cidades acima de um milhão de habitantes. Com interferência direta ou indireta das montadoras, existe um movimento em cada marca voltado para a comercialização de automóveis e caminhões com menor grupo de concessionários sem, contudo, reduzir o número de pontos de vendas.

A Fiat tem-se constituído na montadora que mais esforços tem feito para acelerar a concentração de concessionários, buscando sempre empresas mais capitalizadas e menos vulneráveis a susceptibilidades financeiras. Na capital paulista, a montadora fez reduzir o número de concessionárias de 34 pontos de vendas, em 1997, para 8 em 2001. A necessidade de tornar o negócio mais eficiente e mais ágil, introduziu mudanças não só na localização das concessionárias, mas também na forma de serviços específicos, como oficina e loja de usados.

⁴¹ Os *boqueiros* são tradicionalmente conhecidos como vendedores independentes, com atuação em todo o território nacional. Na maioria dos casos, operam em uma pequena sala, com no máximo dois trabalhadores e um computador com os dados de todos os veículos ofertados por alguns distribuidores da rede de concessionárias autorizadas, que não conseguem desovar seus estoques no âmbito da sua área de influência.

A concentração reduz custos operacionais, pois concentram todas as operações com administração, contabilidade, finanças, marketing, propaganda, compras e estoques, com utilização da conectividade da rede.

A Ford Motor Company é uma das montadoras que promovem a reestruturação da rede de concessionários em todo o mundo. A montadora planejava aumentar seus pontos de vendas em mais de 15% até o final de 2001, utilizando a concentração como meta principal para fortalecimento do negócio.

Existe um movimento entre os concessionários que apostam numa concentração de 80% do volume de vendas em apenas 20% dos concessionários atuais. Sinais existem, na General Motors, com a entrada de grandes redes varejistas e *shopping centers* no negócio de automóveis: é o caso da franquia Siga, no Sul do País, que investiu R\$8 milhões para comercializar apenas veículos usados.

O grupo Verdi, de São José do Rio Preto, em São Paulo, que comercializa caminhões, já soma 38 pontos de vendas em São Paulo, Paraná e Pará, com a aquisição dos concorrentes minoritários, cujos pontos, anteriormente constituídos de empresas independentes, foram transformados em filiais sob a bandeira "Mercedes Benz". O Grupo seguiu o mesmo exemplo no segmento de automóveis, criando uma rede independente que trabalha com multimarcas, operando com 18 pontos de vendas entre matrizes e filiais.

As francesas PSA, Peugeot, Citroën e Renault reforçam a concentração das concessionárias no Brasil, com rede ampla e enxuta. A Renault, por exemplo, concentra em um único grupo a comercialização de automóveis na Bahia, sendo responsável por 5% dos veículos vendidos pela marca no país.

Os movimentos voltados para a concentração de concessionárias em rede trazem, efetivamente, redução nos custos operacionais das empresas. A concentração dos estoques de veículos, peças e acessórios e setores de contabilidade, fiscal, pessoal, contas a pagar, crédito, cobrança e tesouraria tem contribuído para reduzir o ritmo de queda da taxa de lucro do setor.

5.3 A taxa de lucro *versus* a conjuntura econômica

As estatísticas têm mostrado que a taxa de lucro das concessionárias depende também de condições favoráveis da economia para a sua prosperidade. A estabilidade monetária e macroeconômica tem sido elemento decisivo no volume das compras de veículos no país.

A concentração de renda estimula a produção de automóveis de maior valor agregado, mas reduz o mercado para os demais veículos. Inegavelmente, o Brasil apresenta uma concentração de renda muito mais elevada do que os países do bloco europeu. Em 1999, o equivalente a 63,8% do PIB estava concentrado em 20% da população mais rica, ao passo que a Alemanha apresentava apenas 38% do PIB concentrado nos 20% mais ricos.

Os movimentos na taxa de juros e inflação, certamente, exerceram influência no volume de vendas das concessionárias no período pós-real (1994-2000) e, conseqüentemente, na taxa de lucro da rede. Em 2000, foram vendidos apenas 6,7% a mais que o volume de veículos⁴² comercializados em 1994. Considerando-se que neste mesmo ano, 47% dos veículos vendidos no mercado interno foram objeto de financiamento, a taxa de juros exerceu uma forte influência na decisão de compra do consumidor. Nesse mesmo período, a inflação⁴³ acumulou mais de 95% de crescimento, onerando sobremaneira os custos operacionais da rede.

A diminuição na renda média da população brasileira exerceu fundamental importância no volume de veículos. O rendimento médio nominal⁴⁴, mesmo apresentando crescimento de 82,7% no plano real (1994-2000), representou uma redução de 13,1% em comparação com a inflação do período. As perdas salariais e o desemprego – que acumulou no ano 2000 um crescimento de 41% em relação a 1994 – são elementos significativos neste processo.

Nem mesmo a evolução do PIB per capita⁴⁵, nos anos 95, 96, 97 e 98 e a diminuição relativa nos preços dos veículos (inferiores em mais de 65% à inflação), conseguiram superar a tendência decrescente na taxa de lucro da rede, conforme se pode observar no GRÁF. 23.

⁴² Corresponde a vendas de automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus produzidos e importados pelas montadoras com fábricas no país.

⁴³ Medida pelo índice IGP-M-geral (ago.1994=100).

⁴⁴ Calculado pelo IBGE, abrange as pessoas ocupadas com 15 anos ou mais de idade.

⁴⁵ Calculado pelo IPEA, em US\$.

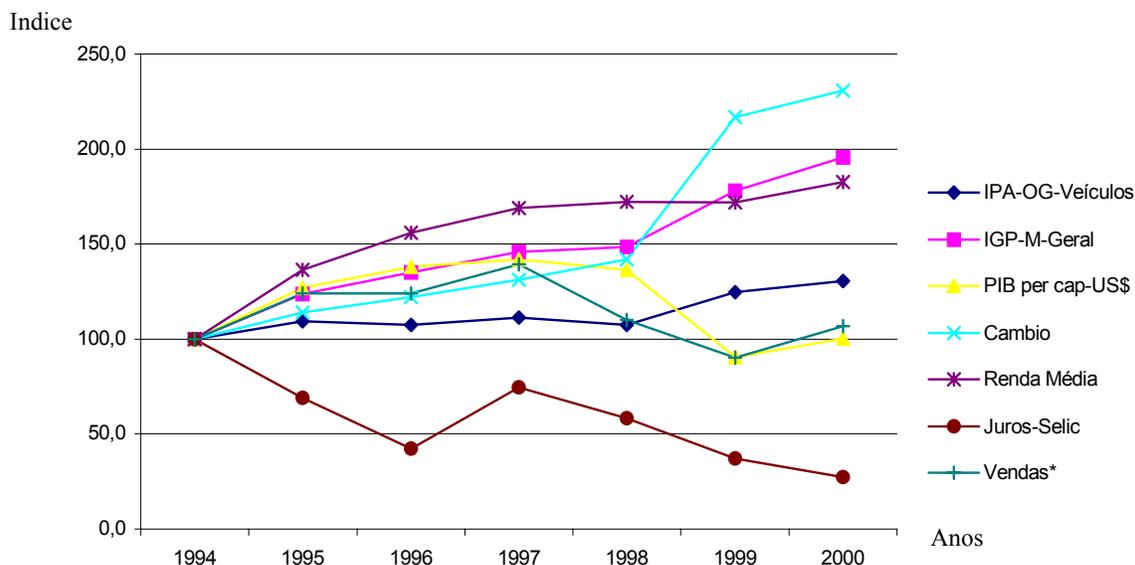


GRÁFICO 23 - Brasil: evolução dos índices econômicos e conjunturais que interferem na taxa de lucro da rede de concessionárias de automóveis (1994-2000)

FONTE - IPEA/IBGE/FGV/Conjuntura Econômica/Anfavea

NOTA - vendas de automóveis, utilitários, caminhões e ônibus produzidos/importados pelas montadoras do país.

Nos últimos anos, as montadoras não conseguiram ampliar a exportação de veículos. Enquanto a taxa de câmbio subiu mais de 130%, o volume de exportações das montadoras, em 2000, não superou o montante realizado em 1994, 1997 e 1998 - quando foi exportado o equivalente a 25,2% dos veículos⁴⁶ produzidos no país.

Outro fator que reduz significativamente a taxa de lucro das concessionárias é o custo financeiro com a estocagem de veículos novos, veículos usados, peças e acessórios.

O sistema utilizado para financiamento (desde os anos 80) dos estoques de veículos novos pelas quatro montadoras (Ford, Fiat, Volkswagen e GM) é bem parecido. Consiste no faturamento de unidades para as concessionárias, garantidas com penhor mercantil e financiadas pelo braço financeiro das montadoras, que cobram taxas que variam entre um e meio por cento e dois por cento do valor do veículo, com obrigatoriedade de pagamento no prazo máximo de quatro dias após a alienação ao consumidor (caso específico da FORD) ou no prazo máximo de 60 dias (caso específico da FIAT).

⁴⁶ Não inclui motos.

Esse sistema, apesar de estar sendo flexibilizado em 2001, onera sobremaneira os custos das concessionárias, pois estes custos não são computados no preço final dos veículos vendidos aos consumidores. Os modelos de veículos mais luxuosos e *top* de linha de cada marca chegam, na maioria das vezes, a permanecer no estoque do distribuidor por mais de 90 dias, gerando um custo financeiro bastante significativo, considerando que estes modelos são representativos e têm os seus preços bem superiores aos modelos básicos. Em junho de 2001, as unidades em estoque de toda rede de concessionários correspondiam à média de 30 dias.

As peças de reposição são financiadas com um prazo máximo de 60 dias e o distribuidor é estrategicamente obrigado a adquirir cerca de 80% do estoque diretamente à montadora, com preços superiores aos praticados pelos fabricantes, o que acarreta excesso de estoque e, conseqüentemente, retenção de capital, gerando custo financeiro elevado para o negócio. A situação se agrava na medida em que são lançados novos modelos no mercado e toda rede de concessionários é obrigada a adquirir um volume de peças de reposição, cuja rotação somente será iniciada a partir do sexto mês de uso do produto pelo consumidor, sempre de forma lenta e gradativa.

Recentemente, as montadoras tentaram amenizar esse custo, concedendo incentivos às concessionárias, a fim de que continuem retirando suas quotas de veículos novos para comercialização, os quais são repassados integralmente para os consumidores. O financiamento dos estoques de veículos usados, com prazo máximo de permanência de 60 dias, tem sido outra alternativa oferecida pelos bancos das montadoras, todavia, acabam ampliando os custos financeiros do distribuidor, pois também não podem ser repassados para o consumidor, por rejeição do próprio mercado.

5.4 As conseqüências da queda de rentabilidade da rede de concessionários

As mudanças estruturais na distribuição de automóveis no Brasil conduziram a uma queda da rentabilidade do setor, maior do que a de outros segmentos da economia e da própria cadeia automotiva. Em 1998, por exemplo, o retorno sobre as vendas foi quase três vezes inferior ao ocorrido com as similares da Inglaterra e dos EUA; correspondeu, também, à metade do retorno dos supermercados brasileiros e foi cinco vezes menor que o lucro do setor de eletrodomésticos (ARBIX, 2001, p. 7). No mesmo ano, a rentabilidade operacional das

concessionárias de veículos correspondeu a menos de 1,99% sobre o patrimônio líquido total do setor (TAB. 11).

TABELA 11

Brasil: rentabilidade operacional sobre o patrimônio líquido - comparação setorial⁴⁷
(1998)

Setor	%	Setor	%
Material de transporte	95,55	Agropecuária	8,58
Transporte aéreo	90,24	Mineração	8,06
Hotelaria	37,60	Mecânica	7,59
Serviços em geral	32,84	Serviços públicos	7,56
Bancos das montadoras	24,56	Metalúrgico	6,41
Telecomunicações	22,28	Química	6,35
Bebidas e fumo	13,94	Madeiras e mobiliário	6,25
Serviços de eletricidade	12,82	Têxtil, vestuário e calçados	5,69
Máquinas agrícolas	12,33	Eletroeletrônica	0,87
Produtos alimentícios	10,31	Empresas de adm. e particip.	0,46
Bancos	10,27	Papel e celulose	0,24
Comércio varejista	9,85	Construção e engenharia	-1,87
Curtume	9,85	Concessionárias de automóveis	1,99

FONTE - Fenabreve – Federação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

É notório o fato de que os bancos das montadoras obtiveram uma rentabilidade em mais do dobro da ocorrida com a média dos bancos brasileiros, bem como o de material de transporte, do qual as montadoras participam ativamente e em alta proporção.

Na visão da rede de concessionários, essa situação deve-se a diversos fatores:

- a) a queda da rentabilidade estaria vinculada à alta fragmentação das redes, com a competição entre revendas da mesma marca e uma conseqüente descapitalização das pequenas e médias empresas;
- b) aos distribuidores, que estão induzidos a desenvolver serviços para os quais não estão capitalizados, em detrimento da venda de veículos novos;
- c) a descapitalização, que tem reduzido a motivação para a continuidade de algumas empresas no negócio;

⁴⁷ Esse estudo foi elaborado pela CEEF-Comissão de estudos estratégicos da Fenabreve, com base no relatório efetuado pela empresa de consultoria econômica Austin Assis. O relatório foi apresentado no Congresso anual da categoria em agosto de 1999. A metodologia do cálculo não foi divulgada.

- d) aos ressentimentos que há com a falta de lideranças capazes de coordenar e encabeçar negociações mais adequadas com as montadoras;
- e) às incertezas quanto ao futuro do negócio;
- f) à percepção que muitos tem do movimento das montadoras na distribuição como parte de um processo para substituição do concessionário pela própria montadora;
- g) às montadoras, que estariam induzindo a rede a se concentrar nos serviços;
- h) a alguns concessionários que aceitam discutir a idéia dos centros de distribuição de peças, face às instalações inadequadas e custos fixos elevados;
- i) à permissão para a empresa operar como multimarca, multipeça e multisserviço.

O velho paradigma da concessionária tradicional está sob suspeição, na espera da consolidação de um novo, e parte da rede busca novos serviços e novos produtos que sejam capazes de levá-los novamente a um patamar de rentabilidade aceitável.

Desde os anos 70, observa-se uma queda no poder aquisitivo da população – influenciada, decerto, pelo aumento da taxa de desemprego e pela ação diversa das montadoras, que aumentaram os preços dos veículos para níveis inversamente proporcionais à renda da população.

Lipietz (1992, p. 41) considera que a crise na lucratividade levou as firmas a promoverem aumento nas suas margens, adicionando custos na formação do preço de venda dos produtos. É certo que, apesar da crise do fordismo, os modos de produção e os custos de transações das montadoras estão sofrendo transformações significativas. Pode-se afirmar que, no início dos anos 90, a economia mundial já estava mais solta e a indústria automobilística já havia incorporado as práticas de racionalização e redução de custos, intensificando-se o processo de globalização em curso na economia.

Ocorre que esses movimentos, modificaram substancialmente a equação do lucro (preço de venda = custos + margem de lucro), cuja margem era comumente incorporada ao preço de venda do veículo, independentemente das condições do mercado consumidor. O lucro passou a ser conseqüência do preço que o mercado se dispôs a pagar menos os custos (margem de lucro = preço de venda - custos).

Nesse novo contexto, a rede de concessionárias monomarcas acaba reduzindo a sua taxa de lucro, ou seja: por força do acirramento concorrencial e das mudanças conjunturais, essas empresas são obrigadas a praticar preços muito abaixo do sugerido pelas montadoras eliminando a sua margem de lucro. Os *bônus* e *holdback* oferecidos à rede de concessionários pelas montadoras são insuficientes para cobrir a margem mínima necessária para sua sobrevivência econômica.

5.5 O custo tributário

Uma das principais causas na formação da taxa de lucro das concessionárias é atribuído ao elevado custo tributário que incide sobre os automóveis no Brasil, superior em mais de 400% ao praticado na maior economia do mundo (EUA) e mais que o dobro do praticado nos países produtores localizados na Europa (GRÁF. 24).

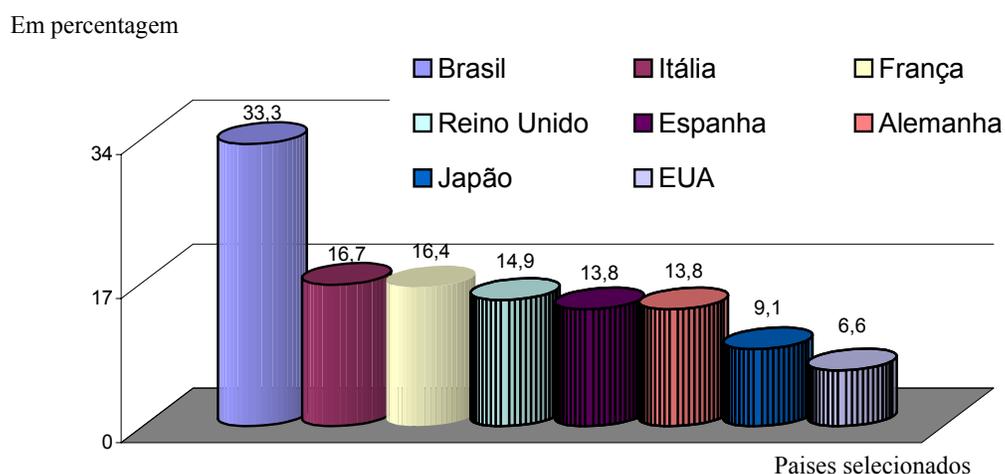


GRÁFICO 24 - Automóveis: participação dos impostos na composição do preço ao consumidor em países selecionados (2000)

FONTE – Anfavea - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

No Brasil, os impostos que contribuem com o maior peso no preço dos veículos ao consumidor correspondem ao IPI, ICMS, PIS e COFINS. No decorrer da última década, na tentativa de melhorar as circunstâncias do mercado, o governo promoveu modificações na taxa de IPI aplicada aos veículos produzidos no país. Em 1990, a tributação de IPI sobre os

carros de luxo (mais de 100 HP) correspondia a 42,0%, sobre os carros médios, a 37,0%, sobre os utilitários movidos por óleo diesel, a 31,0% e sobre os movidos a gasolina, a 16,0%, enquanto os carros populares (até 1000 cilindradas) eram tributados com uma taxa de 20,0%.

Adicionando-se o ICMS, PIS e COFINS, a tributação chegou a 44,1% sobre os carros de luxo, a 37,0%, nos carros médios, a 39,0% nos utilitários movidos a diesel e a 34,5% nos carros populares. No mesmo período, a tributação dos caminhões e ônibus correspondia a 24,8% e 21,2% respectivamente. Em 1994, a carga tributária dos carros populares correspondia a 17,0%, enquanto os carros de luxo eram tributados em 35,3%.

No final da década, os carros com mais de 1000cc acumulavam uma carga tributária equivalente a 33,3%, enquanto os carros populares atingiam 25,3%, utilitários, 25%, os caminhões, 21,7% e os ônibus, 17,7%. Considerando o nível de impostos cobrados pelos maiores países produtores, a carga tributária aplicada nos veículos produzidos no país é muito alta e inibe o consumo desses produtos.

A rede de concessionárias não conseguiu repassar a totalidade dos custos do ICMS, PIS e COFINS para os consumidores, pois os veículos foram vendidos por preços inferiores aos sugeridos pelas montadoras. No caso específico do ICMS, a alíquota de 12%, praticada no ano 2000, é cobrada antecipadamente com base no preço de venda sugerido pelo fabricante, constituindo-se em um aumento da carga de impostos. A adição de outros impostos, por exemplo, do INSS – correspondente a mais de 25% sobre a folha de salários da empresa –, FGTS, a 8% da mesma folha, 5% de ISS sobre serviços e mais de uma dezena de taxas e contribuições, como IPTU, TFL, TIP, etc. contribui também para a redução na taxa de lucro da rede de concessionárias.

5.6 A gestão familiar

A forma de organização das empresas é outro fator redutor da taxa de lucro. A maioria das concessionárias de automóveis, tradicionalmente, é constituída como empresas familiares. Esta característica tem gerado conseqüências diretas na lucratividade dos negócios, principalmente por causa das retiradas de recursos acima de sua capacidade operacional. Na empresa familiar, observa-se com muita freqüência casos de retiradas excessivas, inclusive

por membros da família que nem mesmo exercem função administrativa. Lanzana (1999, p. 46) destaca que:

Na empresa familiar, a família detém o controle acionário e as posições administrativas de relevância para poder estabelecer o comando e os objetivos da firma, podendo estabelecer diretrizes que não coincidam com os interesses da empresa, embora satisfaçam os desejos da família.

Este é o procedimento mais usual das concessionárias de automóveis no Brasil. Em geral, o fundador foi ou é dono que a empresa conheceu, respeitou e com o qual construiu vínculos. Seus herdeiros e as próximas gerações serão acionistas ou sócios da empresa, tendo que dividir poder, trabalho, prestígio e dinheiro. Muitos fundadores preparam seus filhos para serem donos mas, na realidade, a herança que estes recebem é uma sociedade familiar, composta de irmãos, primos e outros familiares.

Nos momentos de sucessão, os conflitos da família se instalam na empresa e, muitas vezes, o processo tem sido destrutivo. Em alguns casos, a empresa é comprada por terceiros, pois os sócios herdeiros não se entendem nem para estabelecer o valor da empresa, principalmente nos casos de separação do titular com mais de um filho na administração.

A maioria das concessionárias de automóveis brasileiras é do tipo de empresas familiares de pequeno ou médio porte, tradicional, constituída por sociedade de capital fechado, com a propriedade fortemente concentrada ou até exclusiva da família. O controle é muito centralizado em um ou mais membros da família, que ocupam os cargos administrativos mais importantes da empresa, podendo estabelecer diretrizes que não coincidam com seus interesses, embora satisfaçam os desejos da família. Nesse contexto, é comum a prática do nepotismo ou a promoção de parentes, mais por causa da relação de parentesco do que por méritos profissionais.

5.7 A tecnologia da informação

A capacidade de empresas de pequeno e médio porte se conectarem em redes depende da disponibilidade de novas tecnologias, uma vez que o horizonte das redes tornou-se global. No entanto, o desempenho das redes depende de suas **conectividades**, ou seja, da capacidade estrutural de facilitar a comunicação sem ruídos entre seus componentes e da existência de

interesses compartilhados entre os objetivos da rede e de seus componentes, isto é **coerência** (CASTELLS, 1999, p. 189-192)

As redes de concessionários de automóveis no país, apesar de utilizarem as tecnologias recentes, o fazem de forma muito lenta e meramente substitutiva das tarefas anteriores. As informações que poderiam ser perfeitamente compartilhadas são perdidas no espaço por falta de uma cultura informacional. Faltam, portanto, **conectividade** e **coerência** em todas as redes, apesar dos interesses parecerem comuns entre fabricantes e distribuidores e mesmo entre os próprios distribuidores.

Existem, no entanto, grupos de concessionárias em estágio tecnológico e organizacional mais avançado. Nestas, o emprego da tecnologia moderna tem gerado redução significativa de custos, principalmente com a utilização dos recursos da informática em todos os setores da organização, contratação de empresas especialistas no fornecimento de *software* exclusivos para concessionárias e com automação maior de suas atividades.

Os efeitos do uso de tecnologia vêm promovendo transformações dentro e em torno da empresa emergente em rede. O contingente de pessoas empregadas, tanto na indústria automobilística como nas concessionárias, vem sofrendo um significativo impacto com o emprego da tecnologia. Somente na indústria (autoveículos) registrava-se 117.396 empregos em 1990 contra 85.117 em 1999. Isto significou redução equivalente a 27,5% nesta década. Entrou em cena o profissional multicompetente, ou seja, aquele apto a atuar em diversas áreas, aberto cada vez mais ao aprendizado, sabendo lidar com as novas tecnologias e a se relacionar com pessoas.

No início do século XXI, as vendas pela Internet cresceram e já começam a despontar como uma alternativa promissora para a rede de concessionários. É fácil compreender, portanto, que se tornar uma empresa que age e pensa de "forma digital" é imperativo para a sobrevivência do mercado. Não se trata apenas de utilizar este novo canal de distribuição, mas de compreender e utilizar todas as estratégias para interagir com o novo consumidor. Um consumidor que exerce um poder como nunca antes na história e que está a um "click" do *mouse* do seu concorrente.

O aumento do número de usuários de Internet na América Latina pode ser atribuído aos seguintes fatores: aumento de computadores pessoais, principalmente entre a classe de renda média alta; melhoria da infra-estrutura de telecomunicações; aumento do poder de

compra; aumento da presença de jovens e sua maior tendência em assimilar tecnologias; redução do preço de acesso à Internet e crescente interesse pela Web.

O Brasil se apresenta neste cenário como o primeiro mercado substancial de comércio eletrônico na América Latina, devendo atingir a marca de 6 milhões de usuários ao final de 2003, segundo alguns especialistas do setor.

O número de concessionários com páginas na Internet cresce a cada dia, ainda que mais informativos que vendedores (esta tarefa limita-se a *sites* setorializados, como o www.webmotors.com.br, surgido em 1995)⁴⁸.

O comércio eletrônico de automóveis é outro elemento da concorrência e contraditoriamente, redutor da taxa de lucro, apesar de começar a despontar no Brasil, como uma grande alternativa. Além da Webmotors, estão em pleno crescimento os *sites*: www.dr.automovel.com.br, www.automovel.com.br, www.carrodireto.com.br, www.carsale.com.br, www.vendoautosonline.com.br, que vislumbram o consumidor escolhendo o modelo do seu carro, financiando e até recebendo o carro em seu domicílio.

Na medida em que estes *sites* especializados no mercado de automóveis se desenvolvem, as vendas através da Internet tomam corpo com a interferência das montadoras: é o caso da General Motors do Brasil com o modelo Celta ou como aconteceu com o New Beetle, da Volkswagen, nos Estados Unidos e a Volvo na Europa.

De fato, a maioria das concessionárias de automóveis no Brasil teme os novos intermediários digitais na venda do automóvel, que se multiplicam em forma de empresas pontocom. O maior receio, contudo, vem com a entrada das montadoras no *e-commerce*.

A primeira experiência de venda *on-line* de automóvel ocorreu com o lançamento do Fiat Brava, em outubro de 1999, sem que fosse oferecido nenhum diferencial de preço. Em setembro de 2000, a montadora Fiat lançou a opção de compra virtual para os modelos Palio Young e Mille Smart, com faturamento direto através do *site* www.querocomprar.com.br.

⁴⁸ O *site* foi lançado somente como um canal de informações, lançando em 1998 o sistema de *leads*, pelo o qual o internauta escolhe o carro que deseja comprar e é indicado para as concessionárias, cerca de 800 lojas independentes e concessionárias cadastradas. A maioria é representante das marcas tradicionais no Brasil - Volkswagen, Fiat, General Motors e Ford. Sylvio Netto, Presidente da Webmotors, afirma que em 2000 foram gerados negócios no montante de US\$ 150 milhões e, em 2001, já contabilizam R\$ 33 milhões mensais. Na Webmotors, os potenciais consumidores podem encontrar desde serviços de compra e venda de carros novos e usados, manutenção, pesquisa de preços de peças, acessórios até links para mais de 800 *sites* do setor, que abordam informações sobre trânsito, emplacamento, multas, seguros e outros itens ligados à área automotiva.

O projeto da General Motors do Brasil, com o lançamento do Chevrolet Celta, foi mais feliz, fortalecendo o comércio eletrônico sem excluir as concessionárias no processo de compra. Foram criados "balcões digitais" em toda a rede de concessionárias, com a finalidade de atender a demanda de consumidores para o produto que, por iniciativa de *marketing*, tem a Internet como principal canal de venda, mesmo com os serviços de manutenção e entrega efetuados na forma tradicional.⁴⁹

Pode-se dizer que o entendimento das montadoras com as concessionárias será muito importante para a evolução do novo canal de distribuição. A estratégia da GM, de vender diretamente pela Internet sem entrar em conflito com a rede de concessionárias, foi bem sucedida até então. A Ford Motor Company e a Fiat Automóveis também tiveram iniciativas parecidas com a da General Motors para comercialização de veículos através da Internet, porém, estão longe de obter o mesmo sucesso. A Suzuki do Brasil será a primeira subsidiária da montadora japonesa a desenvolver um projeto de comércio eletrônico no Brasil, prevendo que todas etapas de compra poderão ser feitas pelo *site*, visando, principalmente, à redução dos custos de estocagem.

No final do primeiro semestre de 2001, os *sites*⁵⁰ das montadoras instaladas no Brasil ofereciam aos consumidores as seguintes opções: compra, encomenda, showroom, montagem de modelos, consulta sobre modelos e preços, informações técnicas, etc.

Recentemente, a Ford Motor Company em associação com a Abradif-Associação Brasileira dos Distribuidores Ford contrataram a empresa iB2B, que desenvolveu um portal denominado *Dealernet*, com utilização da tecnologia digital *wireless* em banda larga, que prevê a integração de toda a rede de concessionários da marca, enviando e recebendo informações para as montadoras e as concessionárias, realizando conferências, utilização de voz em IP, bem como conectando grupos de concessionárias, com a finalidade de

⁴⁹ O Celta era vendido, em maio de 2001, por um único preço em todo país, com um custo de R\$14.226,00 e frete já incluído, constituindo-se em dos modelos mais baratos do mercado, o que tem facilitado sua comercialização através do comércio eletrônico. Em maio de 2001, a rede contabilizou 6.712 unidades negociadas pela Web, equivalente a um veículo a cada sete minutos, correspondente a 80% das vendas do modelo no Brasil. A Ação da Abrac-Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet foi decisiva na regulação do acordo que permitiu um acordo com as montadoras, pelo qual foram preservadas as margens de lucros das concessionárias.

⁵⁰ www.ford.com.br; www.forddirect.com.br; www.fiat.com.br; www.querocomprar.com.br; www.gm.com.br; www.chevrolet.com.br; www.celta.com.br; www.volkswagen.com.br; www.newbeetle.com.br; www.renault.com.br; www.peugeot.com.br; www.honda.com.br; www.citroen.com.br; www.toyota.com.br. A maioria das montadoras oferece *links* para outros serviços ao consumidor.

compartilhamento dos dados de cada empresa. Esse projeto entrou em operação no primeiro semestre de 2001 e já conta com mais de 30 concessionárias conectadas com a montadora e entre si, estimando-se que, até meados de 2002, esteja toda a rede Ford conectada, com a montadoras, *softhouses* e associações de marca. Outras montadoras e associações estão seguindo o mesmo caminho da Ford, com a finalidade de promover a conectividade total das suas respectivas redes.

Inegavelmente, a Internet tem reduzido significativamente os custos de obtenção de informações sobre produtos, preços, condições e disponibilidade de modelos de veículos, com os consumidores ganhando mais força na negociação, porque agora dispõem de muito mais informação para tomar a decisão de compra. Estima-se que, em 2005, 20% dos compradores de veículos recorrerão à Internet antes de fechar negócio, ao menos para obter informações (ALMEIDA, 2000, p. 146-151).

Segundo Almeida (2000, p. 143), apesar dos fabricantes de carros terem vanguardado novos conceitos industriais como a produção enxuta e a subcontratação, a indústria automobilística ainda está baseada num sistema ultrapassado de marketing e venda de produtos. O comércio eletrônico está provocando uma revolução no mercado automobilístico, mudando radicalmente o *marketing*, a distribuição e a venda de automóveis.

Cinco grandes mudanças estão sendo previstas para a distribuição de automóveis no mundo e no Brasil, com influência direta ou indireta da tecnologia da informação. (Almeida, 2000, p. 151):

- a) expansão dos novos canais de distribuição, com as concessionárias tradicionais disputando espaço com as vendas diretas efetuadas pelas montadoras e novas empresas *on-line* e *off-line*, que operarão com várias marcas;
- b) centralização do capital, patrocinada pelas montadoras, com ganhos de escala sendo obtidos por meio de redução de despesas de propaganda, gestão de RH, seguros, funções administrativas, etc;
- c) avanço da subcontratação em alguns dos negócios tradicionais e complementares do grande negócio de automóveis, como vendas de usados, financiamento, licenciamento e seguros, manutenção e reparos, venda de peças e acessórios e locação de veículos. Este modo de terceirização de partes do negócio é compatível

com a centralização do capital no ramo, na medida em que as empresas consolidadas devem-se concentrar em suas competências essenciais. A maior presença da terceirização do ramo dependerá basicamente da redução dos custos de transação da automatização de processos;

- d) redução significativa dos custos de marketing e distribuição de automóveis, principalmente, em virtude da implementação de uma nova logística com o surgimento de novos centros de distribuição espalhados pelo país;
- e) melhoria acentuada nas técnicas de vendas com a utilização das novas ferramentas de marketing alimentadas pela tecnologia da informação, como banco de dados, *sites* interativos de informação, etc.

Jochen Funk, do *Arthur D. Little E-Business Center* resume (apud ALMEIDA, 2000, p. 151) a evolução futura da distribuição de automóveis nos seguintes passos:

Passo 1 - montadoras e outras empresas criam páginas na Web que possibilitam potenciais compradores escolher seus carros antes de se dirigirem a uma concessionária tradicional.

Passo 2 - montadoras e outras empresas do setor utilizam técnicas de *data mining*⁵¹ com a finalidade de identificar potenciais consumidores.

Passo 3 - montadoras e outras empresas implantam o varejo *online* e transformam as concessionárias tradicionais em pontos de entrega e prestação de serviços pós-venda;

Passo 4 - as montadoras, com base nas informações produzidas em seus *sites* na Web, iniciam o planejamento da produção de um novo *Web car*, um automóvel projetado e construído para ser vendido através da Internet.

Passo 5 - as montadoras se transformam em provedoras de serviços - P & D, *design*, gestão de marketing, GPS com cartografia, seguros, etc. Se o carro continua a ser o núcleo do negócio, o produto a ser vendido é a mobilidade ou o deslocamento. O consumidor pode vir a

⁵¹Trata-se de uma tecnologia usada para revelar informação estratégica escondida em grandes massas de dados. É utilizada no marketing direcionado, definindo o processo automatizado de captura e análise de grande conjunto de dados, para então extrair um significado. Basicamente, a tecnologia *data mining* está sendo utilizada por especialistas para descrever características do passado e tendências para o futuro.

comprar um pacote de serviços de mobilidade, que inclui um veículo, a exemplo do que é hoje o aparelho de TV para o pacote do assinante de serviços a cabo, via parabólica.

Recentemente, a General Motors Corp. e a Ford Motor Co., as duas maiores montadoras do mundo, formaram parcerias para aprimorar sua rede de compras de materiais e peças pela Internet. A GM uniu-se à Commerce One Inc., enquanto a Ford anunciou uma *joint venture* com a Oracle Corp. As parcerias criarão bases de comercialização de peças por meio da Internet, interligando fornecedores de cada montadora. Os sistemas, que já estão sendo implementados também no Brasil, ajudarão as montadoras a monitorar preços e disponibilidade de peças, o que teria como resultado imediato a redução de custos para as montadoras.

Esse círculo virtuoso nas inovações tecnológicas está contribuindo para amenizar a crise instalada nas concessionárias de automóveis, na medida em que sua difusão aumenta; todavia, são requeridos investimentos significativos na infra-estrutura dessas organizações, na sua maioria, comprometendo o seu fluxo de caixa e capital de giro.

Os volumes de investimentos que são carreados para o setor automotivo geram conseqüências negativas para a maioria dos distribuidores, principalmente para os vinculados a marcas tradicionais, como Volkswagen, GM, Fiat e Ford, em virtude do aparecimento de um grande número de novas concessões, que são motivadas pela entrada de novas marcas no mercado automobilístico, estabelecendo uma crise na taxa de lucro das empresas do setor.

A Volvo, um dos maiores fabricantes mundiais de caminhões, já acena com a implementação de um novo modelo de relações com seus concessionários, cuja idéia central é a ampliação das operações com a terceirização de serviços.

Glauco Arbix (2001, p. 10-11) afirma que a subestimação da Internet pelas concessionárias pode sair muito caro, apontando como melhor caminho uma análise do papel que as tecnologias de informação começam a desempenhar na venda de veículos. Por tratar-se de instrumento que permite um acesso quase instantâneo com o consumidor, na sua visão, a Internet é uma ameaça à distribuição tradicional, mesmo que nunca venha a substituir por completo o revendedor, pelas razões seguintes:

- a) ao rebaixar os custos de investimentos, estimula o ingresso de novos competidores no mesmo mercado, deixando o consumidor de ser privilégio exclusivo do revendedor;
- b) mesmo que o consumidor seja obrigado a retirar o veículo em uma concessionária, a Internet enfraquecerá parcialmente o distribuidor, fazendo com que ele perca um pouco a capacidade de interagir junto ao consumidor;
- c) a Internet poderá reorientar os concessionários para abrir novos mercados, principalmente o de veículos usados, como já ocorre em muitos países, dando nova vida a muitas vendas, em que existe maior autonomia para a formação de preços e o consumidor necessita de mais serviços envolvidos na compra e manutenção do veículo;
- d) o contato virtual com o consumidor permite que as vendas ofereçam novos serviços, estendendo a cadeia de valor para o pós-venda, aumentando o ciclo de vida do veículo como negócio;
- e) o surgimento de novas estruturas operacionais com foco na venda de usados, serviços financeiros, seguradoras, empresas de autopeças, mecânica e funilaria, proporcionando que a revenda monomarca se transforme em um sistema multisserviço e multinegócio e até multimarca. Essa nova estrutura de concessionária ainda não foi configurada mas, mesmo que o formato venha a ser diferente, as tecnologias de informação serão primordiais e essencialmente indispensáveis.

Em busca da fidelização de seus clientes, marcas como a Renault, Peugeot, Fiat e GM criaram divisões de relacionamento com o público e diversificam bancos de dados. As marcas estão investindo em tecnologias para estabelecer diálogo permanente com o cliente e criar uma rotina de relacionamento.

Um verdadeiro tesouro digital pode ser explorado pelas marcas, a partir dos itens sustentados por bancos de dados sobre os clientes, tais como:

- a) relatórios mensais para medir a satisfação dos clientes com os produtos e serviços oferecidos pelas marcas;

- b) cruzamento de informações de diversos canais de informações, como *telemarketing*, programas de fidelização em cartão de crédito, Internet e concessionárias;
- c) direcionamento de campanhas especiais com perfil definido pelo comportamento de consumo;
- d) otimização de gastos com propaganda;
- e) envio de mala direta e *e-mails* para públicos específicos;
- f) apuração da necessidade de mudanças;
- g) localização de novos pontos de venda e,
- h) coleta de informações essenciais sobre os produtos e serviços oferecidos pelas montadoras e concessionárias.

5.8 O poder das montadoras

Desde o início da produção de automóveis no país (1957) que o poder das montadoras exerce uma forte pressão sobre o negócio da distribuição de automóveis. Todavia, os mecanismos de governo (Lei Renato Ferrari, em 1979) criando condições legais para o estabelecimento de convenções em cada marca produzida no país, abriu novas perspectivas de equilíbrio nas relações entre a rede de concessionárias autorizadas e as respectivas montadoras. Nos parágrafos seguintes encontra-se uma abordagem sobre as formas de poder exercido pelas montadoras.

As concessões para representação da marca são normalmente efetuadas de forma idêntica por todas as montadoras. Tradicionalmente, dá-se preferência a grupos de empresas familiares que possuem capital suficiente para o negócio e estão dispostos a cumprir as suas exigências, por exemplo, desde instalações suntuosas e fidelidade na compra de seus produtos, até o preço unilateralmente formado pelas respectivas montadoras, normalmente exigidos até o final da década de 90.

Desde a década de 70, as montadoras vêm exigindo instalações que obedecem a um padrão relacionado com o volume de mercado pretendido. A exigência de retirada de veículos com base em um plano de ação anual, sem considerar flutuações negativas do mercado e a manutenção de estoque de peças de reposição com baixo nível de giro vem acarretando um significativo volume de capital inativo por parte do concessionário. Esta situação agravou-se na medida em que foram exigidos o cumprimento de índices de fidelidade na aquisição de veículos de baixa aceitabilidade pelo mercado consumidor e, suas respectivas peças de reposição.

No final da década de 70, o estado movimentou-se no sentido de regular a distribuição de automóveis no país. Buscava-se um equilíbrio entre os interesses dos fabricantes e suas redes de concessionárias. De acordo com Benson (1983, p. 4):

(...) os processos de construção social se realizam tomando por base os interesses dos atores cujas as perspectivas são afetadas pelas vantagens e pelos inconvenientes que representa a organização. Isto não quer dizer que existe um acordo sempre perfeito entre os interesses e as idéias, e sim que, com o tempo, a estrutura dos interesses influencia a formação das idéias. Em períodos de crise, quando uma mudança importante é possível, os participantes podem ver mais claramente seus interesses e si ajustar mais estreitamente suas idéias e suas ações.⁵²

Existem atualmente trinta e três associações⁵³ de distribuidores de marca legalmente constituídas no país, consideradas como um dos elementos fundamentais para uma melhor regulação na estrutura de poder das montadoras.

Enquanto as associações de marcas estão integradas na Fenabrave-Federação Nacional da Distribuição de Veículos Automotores, a Anfavea-Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, congrega todas as montadoras de veículos.

Outras entidades foram constituídas com a finalidade de proteger as concessionárias de veículos automotores: é o caso do Sincodiv-Sindicato dos Concessionários de Veículos no Estado de São Paulo e em outras unidades da Federação.

Apesar das limitações impostas pela Lei Renato Ferrari e respectivas convenções, é enorme o poder das montadoras que, na sua maioria, agem de forma igual, em todas as marcas, tipicamente como organizações que integram um oligopólio: elas alteram constantemente algumas regras básicas das convenções, mediante imposição de

⁵² Tradução livre por Carolina Andion e Maurício Serva de: BENSON J.K. "Les organisations: un point de vue dialectique", in SÉGUIN, F. et CHANLAT, J-F *L'analyse des organisations une anthologie sociologique. Tome I: Les théories des organisations*. Montréal: Gaëtan Morin, 1983.

procedimentos contrários aos estabelecidos, e, principalmente, promovem a ocorrência de fatos econômicos inesperados. Nesse sentido, o caso Ford é um dos melhores exemplos do abuso do poder exercido por montadoras (ver adiante, p. 107).

Em 1993, os bancos, as empresas de leasing e as empresas de consórcios ligados às montadoras, fundaram a Anef (Associação Nacional das Empresas Financeiras). As empresas associadas a Anef foram responsáveis por mais de 47% de todo o volume de veículos novos financiados, arrendados ou vendidos por meio de consórcios no ano 2000, sendo financiados 668 mil unidades, dos quais 584 mil através do sistema de crédito direto ao consumidor e leasing e 83,4 mil entregues através dos consórcios.

Vale ressaltar que os bancos ligados⁵⁴ às quatro grandes montadoras, são responsáveis pelo maior volume de financiamentos de veículos ao consumidor, proporcional ao volume de suas participações no mercado brasileiro.

A concentração de 75% das empresas financeiras em São Paulo, ainda que diretamente ligada à sede das montadoras, reflete o nível de oligopolização do setor. As taxas de juros praticadas são bem parecidas e, as modificações introduzidas são geralmente informadas quase ao mesmo tempo, a exemplo dos preços dos veículos – pelas montadoras.

Glauco Arbix e João Paulo Candia Veiga em: **A distribuição de veículos sob fogo cruzado – em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo** (2001, p. 3-6), descreve numa análise categórica, o que há de novo no poder das montadoras:

As fusões, aquisições e principalmente as alianças estão, de fato, modelando os novos contornos e fronteiras da indústria, renunciando transformações ainda maiores. De um lado, a nova constelação de forças que hoje disputa os mercados mundiais é mais sofisticada e flexível; mas, de outro, é imensamente mais sensível - e, num certo sentido, hostil - aos velhos hábitos e parceiros cultivados e tolerados durante décadas.

O poder de fixar e alterar com muito mais liberdade o destino do seu capital produtivo vem dando às grandes empresas novas e enormes vantagens na sua negociação com toda a cadeia de produção, de distribuição, com seus trabalhadores e mesmo com os Estados nacionais.

As conseqüências dessa nova situação são detectadas no aprofundamento dos desequilíbrios de poder na economia, seja pelo surgimento de novos grandes grupos econômicos, seja pelo fortalecimento de alguns grupos antigos, em que se destaca o predomínio do capital externo. Essa alteração patrimonial marcou todo o sistema industrial brasileiro nos anos 90.

O script original dos anos 90 mostrava, assim, que por escolha, pressões ou até despreparo, muitos governos acabariam cedendo à lógica das grandes empresas, em detrimento da grande maioria de agentes econômicos menos poderosos (ainda que importantes), levando a balança do poder a pender ainda mais para o lado do grande capital.

⁵³ Ver relação no anexo K.

⁵⁴ O quadro completo encontra-se no anexo L.

A gama de normas e leis que definiram os modos de operação visando a regular as assimetrias ao longo da cadeia produtiva enfrenta fortes pressões em todo o mundo, tornando as tensões que incomodam os concessionários bem semelhantes em toda parte. As montadoras se tornaram ainda mais poderosas do que sempre foram, incitando toda a cadeia a repensar suas atividades, especialmente, as concessionárias autorizadas.

O desafio do setor é transformar a ofensiva atual das montadoras no setor de serviços em um pacto de cooperação que vise ao equilíbrio do negócio.

Um exemplo desse poder foi a representação ao CADE, em 31 de julho de 1996, de 426 Concessionários da marca Ford, através da Abradif, solicitando medidas administrativas ou judiciais contra a Ford Brasil Ltda, para que esta cessasse práticas abusivas.

Esse processo desencadeou uma verdadeira guerra entre concessionários e montadora, culminando com a desistência da ação pelos distribuidores, a fim de amenizar o exercício contínuo do poder das montadoras. Como resultado, dos 553 estabelecimentos citados no início da ação, restaram apenas 417 em 1997. Apenas 25% estavam operando em condições de lucratividade na época. Os 136 estabelecimentos cancelados pela Ford, que correspondem a 87 matrizes e 49 filiais, decididamente, foram vencidos pela impossibilidade de atender as exigências contratuais com a montadora.

O caso Ford mostra que:

(...) o poder na organização provém, numa certa medida, da estrutura oficial de autoridade. Aqueles que ocupam as posições de autoridade têm o poder de estabelecer e impor um modelo. Podem conceber a organização como um instrumento a serviço de objetivos particulares. Podem articular as partes, ajustar a tecnologia e motivar os participantes em função dos objetivos a atingir. Uma vez que a organização está numa posição estável, podem utilizar seu poder para mantê-la enquanto estrutura racionalmente articulada capaz de resistir à interferência exterior e ao mesmo tempo às fontes internas de influências (BENSON, 1983, p. 5, tradução livre).

A retirada da ação junto ao Cade e a posterior substituição da diretoria da Abradif fizeram com que melhorassem as relações entre montadora e concessionários. Hoje a Abradif trabalha muito mais afinada com a Ford, buscando harmonizar seus interesses com os da montadora.

Mais recentemente, em 2001, a Fenabreve, moveu nova representação junto ao Cade, desta feita contra as quatro grandes marcas com o objetivo de obter o equilíbrio econômico

do negócio. Mesmo com o Cade colhendo a denúncia para investigar o paralelismo de preços, até o presente nenhuma ação foi determinada contra o abuso de poder das montadoras.

5.9 A Lei Renato Ferrari I e II

Decorridas mais de duas décadas do início da produção de automóveis no país, diante da necessidade de regulação e convenções, as concessionárias e montadoras combinaram a criação de uma lei específica para o setor da distribuição de automóveis, contemplando a realização de convenções em cada categoria econômica. A intervenção do Estado visava a equilibrar o excessivo poder das montadoras e a disciplinar o funcionamento das concessionárias autorizadas no país.

A introdução da Lei Renato Ferrari na regulação da distribuição de veículos automotores no Brasil exerceu uma forte influência no negócio das concessionárias. Dada a sua importância para essa atividade, convém destacar dois momentos de sua implantação. No primeiro, destaca-se a Lei nº 6.729/79 (daqui em diante designada como "Lei Renato Ferrari I") e suas consequências para o setor durante o período de 1979/1980. No segundo, a Lei nº 8.132/90 (aqui denominada "Lei Renato Ferrari II") que modifica substancialmente a lei anterior, influenciando, sobremaneira, a rentabilidade das empresas até o presente momento.

A Lei Renato Ferrari I estabelece em seu artigo 17, que as relações que constituem seu objeto serão reguladas por convenção, a ser formalizada entre as respectivas categorias econômicas dos produtores e dos distribuidores de veículos automotores de via terrestre. Cada categoria será representada por uma entidade civil, que celebrará a convenção das categorias econômicas e cada marca será também representada por uma entidade civil, na convenção da marca a ser formalizada entre cada produtor de veículos automotores de via terrestre e sua rede de distribuição.

Os efeitos práticos da Lei Renato Ferrari I se manifestam a partir de 1984, com a formalização da primeira convenção da categoria: a Anfavea⁵⁵ na qualidade de representante da categoria econômica dos produtores, e a Abrave⁵⁶ na qualidade de entidade representativa da categoria econômica dos distribuidores. Em 16 de dezembro de 1983, constituiu-se a

⁵⁵ Anfavea-Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

⁵⁶ Abrave-Associação Brasileira dos Distribuidores de Veículos Automotores

primeira convenção da categoria econômica dos produtores e em janeiro de 1984, entrou em vigor a da categoria econômica dos distribuidores de veículos automotores.

A convenção das categorias econômicas, entre outros dispositivos, explicitou princípios e normas de regência das relações entre a Anfavea e Abrave, e, assim, também, normas específicas para assegurar o pleno cumprimento dos dispositivos legais, inclusive no que se refere às convenções específicas de cada marca.

A convenção das categorias econômicas estabeleceu, no seu artigo 4º do capítulo XXVI, que, até 13 de junho de 1984, deveriam ser formalizadas as convenções da marca entre cada produtor e sua rede de distribuição – esta representada através da entidade civil, de âmbito nacional. Na hipótese de não terem sido formalizadas nesse prazo, aplicar-se-ia o disposto no parágrafo único do artigo 4º do capítulo XXVI⁵⁷ da convenção das categorias econômicas.

A FORD, associada à Anfavea e produtora de veículos automotores de via terrestre e a Abradif⁵⁸, associada da Abrave e membro do Conselho Nacional dos Distribuidores Ford-CNDF⁵⁹, celebrara em 10 de abril de 1985, **a primeira convenção da marca FORD**, composta de vinte e sete capítulos⁶⁰. Entre outras, o documento tratava das seguintes questões: comercialização; assistência técnica; uso da marca Ford; das operações limitadas à área demarcada e do domicílio do consumidor; da contratação de nova concessão; etc.

⁵⁷ O parágrafo único do artigo 4º do Capítulo XXVI estabelece que, a qualquer tempo, a marca produtora ou a Associação representante dos distribuidores da marca, poderão objetivar alteração dos dispositivos desta ou de outras convenções da marca, que, eventualmente, estiverem em desacordo com a lei e/ou convenção das categorias econômicas, nos termos do disposto na convenção e demais disposições legais aplicáveis.

⁵⁸ Abradif-Associação Brasileira dos Distribuidores Ford.

⁵⁹ O CNDF-Conselho Nacional dos Distribuidores Ford, trata-se de única entidade civil de âmbito nacional para representar a rede de distribuição Ford - constituída por concessionários titulares de concessão comercial Ford para comercialização de veículos automotores de via terrestre.

⁶⁰ Os vinte e sete capítulos da primeira convenção da marca Ford estão dispostos na forma seguinte: I- Das disposições preliminares; II- Das classes de veículos automotores e dos produtos diferenciados; III - Da comercialização; IV- Da assistência técnica; V- Do uso da marca Ford; VI- Da área demarcada e das distâncias mínimas; VII- Das operações limitadas à área demarcada e do domicílio do consumidor; VIII- Da contratação de nova concessão; IX- Da quota de veículos automotores; X- Da estimativa da produção de veículos automotores e sua destinação; XI- Do índice de fidelidade dos componentes; XII- Dos pedidos do concessionário e fornecimentos da Ford; XIII - Dos estoques do concessionário; XIV - Das vendas ao consumidor; XV- Do preço de venda das mercadorias pelo concessionário; XVI- Da margem de comercialização do concessionário; XVII- Das vendas diretas de veículos automotores novos pela Ford; XVIII- Da integridade da marca e dos interesses coletivos da Ford e da rede de distribuição; XIX- Da titularidade da concessão e do contrato; XX- Das contratações pela assistência técnica ou comercialização de componentes; XXI- Da associação da marca; XXII- Do reconhecimento de associações da marca; XXIII- Das penalidades gradativas; XXIV- Das convenções da marca; XXV- Das disposições gerais; XXVI- Das disposições exclusivas e transitórias; XXVII- Das disposições finais.

A segunda convenção, que deveria ser consumada imediatamente, sofreu um forte impasse que levaria anos para ser resolvido, pois tinha ligações com uma disputa entre os fabricantes e o governo: tratava-se da margem de lucro de comercialização dos concessionários. Na medida em que a lei estabelecia que a margem estaria expressa por um percentual incluído no preço de venda fixado pelo produtor e que o produtor não poderia reduzi-la unilateralmente, várias circunstâncias poderiam acarretar uma diminuição dessa margem, como a implementação de um novo imposto ou o aumento das taxas vigentes. Na época, a Abrace defendia a criação de um dispositivo mantenedor da margem do distribuidor nos níveis acordados, recompondo-a a cada variação negativa, mas a Anfavea entendia que esta proposta era impraticável, visto que o controle de preços do governo atingia o produto final e não os insumos utilizados na produção. Por outro lado, as demissões provocadas pela crise, o achatamento salarial e a organização e mobilização dos trabalhadores haviam criado uma situação de rigidez nos custos com pessoal.

Durante os anos 80, inegavelmente, a lei 6.729/79⁶¹, teve uma forte influência na regulação das atividades econômicas entre os produtores e a rede de concessionárias, principalmente, em relação à área demarcada do concessionário de cada marca distinta e as penalidades gradativas para o concessionário que, por qualquer motivo, tenha comercializado veículos automotores em área diversa da contratada com a marca representada.

A aplicação gradativa dos dispositivos contidos na Lei Renato Ferrari, principalmente nos casos de invasões do espaço demarcado dos concessionários, diminuiu substancialmente a venda de veículos em área diversa da demarcada pelas montadoras e, conseqüentemente, eleva a taxa de lucro das concessionárias vinculadas às marcas Ford, Fiat, Volkswagen e General Motors. Porém, o movimento de elevação da taxa de lucro das concessionárias, ocorrido nos anos 80, sofreu uma brusca interrupção no início dos anos 90, motivados pelas modificações introduzidas na Lei Ferrari através da Lei nº 8.132/90, que serão comentadas na seção seguinte.

A Lei Renato Ferrari II (nº 8.132/90) introduzida em 26.12.1980, modifica substancialmente o objeto da Lei Ferrari I, permitindo que os concessionários pudessem promover a venda de veículos novos fora da sua área atuação, desde que procurados pelo consumidor. Neste caso, as multas punitivas por invasão da área demarcada do concessionário

⁶¹ Ver extrato da lei Ferrari transcrito no anexo A, contendo o texto original e as modificações.

deixam de prevalecer, excetuando-se os casos de atuação exorbitante dos limites de sua área de atuação e serviços de assistência técnica em garantia.

A nova lei especifica claramente os direitos do consumidor, permanecendo as normas de proteção do investimento individual, para aproveitamento do potencial de cada concessionário em sua área de atuação. Sem dúvida, as alterações mais importantes se referem ao Art. 5º, com a substituição da expressão "área demarcada", por "área operacional", mantendo a proibição de ações de vendas na área de outro concessionário e permitindo a liberdade de compra do consumidor e ao Art. 6º que estabelece, no caso de contratação de nova concessão, que o concessionário já instalado na área concorrerá com os demais interessados em igualdade de condições.

O preço tabelado e sugerido pelas montadoras passa a ser livre e fixado pelo preço de mercado, conforme o previsto no Art. 13. O Art. 14, que tratava da fixação da margem de comercialização, é extinto a fim de atender aos objetivos de desregulamentação promovida pelo governo federal. A figura do ágio é substituída por um preço fixado pelo mercado, cabendo ao concessionário ser o mais eficiente possível para obter a melhor margem para o negócio. As modificações introduzidas criam, ainda, a possibilidade de serviços autorizados por empresas não concessionárias, bem como a possibilidade de regulação do índice de fidelidade de peças e os critérios para ressarcimento por serviços de assistência técnica.

Na prática, as modificações na Lei Renato Ferrari acabam com o espaço demarcado do concessionário e contribuem significativamente para a redução gradativa na taxa de lucro da rede de concessionárias de marca no país a partir dos anos 90, particularmente, a rede de concessionários FORD, FIAT, VOLKSWAGEN e GENERAL MOTORS são os mais prejudicados, pois representavam mais de 80% do volume de vendas de veículos automotores no País.

A análise global dos tópicos enunciados neste capítulo evidencia uma crise nas empresas concessionárias de automóveis que compõem as redes que representam as marcas Ford, Fiat, Volkswagen e General Motors.

O aumento da rede de distribuição para atender à demanda de mais de quarenta marcas (na última década) e o acirramento da concorrência têm seu peso maior na crise, pois alimentam a redução da taxa de lucro da rede de concessionárias, abrindo caminhos para falências, concordatas e transferências por preços bastante depreciados.

6 CONCLUSÃO

Não se pode desconhecer que o problema da queda tendencial da taxa de lucro é objeto de discussão desde o século XIX. Ricardo afirmava que essa tendência seria uma lei fundamental da evolução econômica e essa ocorrência somente poderia ser retardada com a introdução de novas tecnologias. Marx, por sua vez, demonstrou que a crise na taxa de lucro está na raiz do crescimento capitalista e que o avanço nas técnicas de produção teria como efeito a elevação da relação do capital constante para o capital variável e, desde que a taxa de mais-valia permanecesse constante, a taxa de lucro seria sempre decrescente. Na hipótese de uma taxa média de lucro baixa, não haveria a possibilidade de novos capitais encontrarem oportunidades de investimentos que produzissem lucros satisfatórios – a rentabilidade média do capital se tornaria tão baixa que os investimentos dos capitalistas seriam diminuídos em todos os setores da economia. É claro, contudo, que este não é o caso específico da atual crise na rede de concessionárias de automóveis.

As crises gerais e setoriais do capitalismo só poderiam ser superadas pelo progresso técnico, aliado ao incremento da mais valia em intensidade superior ao da composição orgânica do capital. Nesse contexto, caberia a análise de novas formas de regulação e novos regimes de acumulação. Novas formas de articulação entre o Estado e a economia e novas regras de concorrência seriam necessárias.

É fato que a economia capitalista passou por significativas mudanças nos últimos vinte anos, com a introdução de novos argumentos de eficiência econômica que servem para justificar os movimentos de concentração e condutas empresariais. O surgimento de uma nova percepção sobre a racionalização do capital, na década de 90, motiva o crescimento de concentração nas empresas industriais em termos mundiais. A indústria automobilística mundial caminha para um nível de concentração sem precedentes, aumentando o poder das montadoras, compartilhado, de certa forma, com as grandes forças produtivas do setor de componentes automotivos, com fusões e ligações que não mais permitem saber quem é quem na indústria automobilística. Esses movimentos influenciam as atividades das empresas concessionárias de automóveis em todo o mundo, contudo de modo mais intenso nas economias periféricas, por exemplo, as do Brasil e da Argentina.

O tamanho do mercado e os limites ao seu crescimento implicam acirramento da concorrência pelo mesmo contingente de consumidores. Este estreitamento, aliado aos planos de expansão do lado da produção de veículos, aponta para um conseqüente estreitamento das margens de lucros de toda a cadeia produtiva

As concessionárias de automóveis franqueadas pelas quatro grandes montadoras se constituíram, nos últimos 30 anos, em empresas de fundamental importância na distribuição de automóveis, abrangendo a comercialização de mais de 80% do volume de veículos vendidos no país.

Mesmo sendo essas empresas responsáveis pela comercialização exclusiva dos produtos das montadoras, as representações somente são concedidas após cumprimento de pesadas exigências – desde instalações suntuosas, equipamentos sofisticados e manutenção de estoques acima das exigências do mercado, até garantia hipotecária superior, em mais de cinquenta por cento, ao montante das operações realizadas com veículos novos e peças de reposição, independentemente de penhor mercantil exigido nas remessas de veículos faturados para o estoque da concessionária. Exigem-se garantias até mesmo nas vendas de veículos faturados diretamente pela montadora. A maior parte das falências, concordatas e transferência de controles de empresas do segmento, segundo a maioria dos concessionários pesquisados, é atribuída às exigências e poder das montadoras.

Todavia, as raízes da crise nas empresas concessionárias que representam as marcas Ford, Fiat, Volkswagen e General Motors, vão além do modelo que orienta essas organizações. Primeiramente, pode-se afirmar que os movimentos que modificaram o panorama da conjuntura internacional, no final dos anos 80, introduzindo significativas mudanças nos processos de produção e na concorrência entre as marcas produtoras – aliados à política nacional de combate inflação – provocaram uma diminuição significativa no volume de vendas de veículos e, conseqüentemente, na taxa de lucro da rede de concessionárias. Por outro lado, a abertura de mercado iniciada na década de 90, permitindo a importação em massa de veículos da Europa e Estados Unidos, agravou ainda mais a concorrência entre as marcas. Basta dizer que, durante a década de 90, foram lançados 171 novos modelos de veículos contra apenas 6, na década de 80 – distribuídos entre mais de 40 marcas de veículos vendidas no país. É certo que os avanços tecnológicos contribuíram fortemente com esse processo, afetando também o lucro das montadoras instaladas no país.

Em segundo lugar, a lucratividade obtida pela rede, nos anos 90, quando comparada com as taxas ocorridas desde o tempo em que os automóveis eram comercializados por agentes, ou mesmo com as apuradas por algumas concessionárias no fim dos anos 50, mostra uma significativa queda na taxa de lucro dessas empresas. De uma taxa média equivalente a 39%, em 1959, a rede de concessionárias das quatro grandes marcas contabilizou apenas 0,7% sobre as vendas realizadas em 2000. Em 1990, a taxa de lucro correspondeu a 13,6% sobre as vendas totais do setor; em 1991, caiu para 5,9%; em 1993, já havia atingindo 2,1%; em 1995, caiu ainda mais, atingindo 1,3%; em 1997, correspondeu a 1,0%, culminando com a apuração de uma taxa de lucro de apenas 0,6% em 1999, representando a pior performance do setor desde a sua formação.

Decerto, a carga tributária incidente sobre os automóveis e os demais custos tributários que são suportados pelas empresas em geral além de constituírem fatores inibidores de consumo tornam-se elementos decisivos na formação da taxa de lucro das concessionárias. A necessidade de regulação do setor pelo Estado é imperativa, a fim de que sejam reduzidas a excessiva carga tributária e sejam incorporadas condições favoráveis para a recomposição da lucratividade do setor.

Apesar de as empresas familiares terem-se constituído na principal característica das sociedades que operam o setor automotivo no país, a gestão familiar, por sua vez, tem sido prejudicial para a maioria das concessionárias, por acarretar custos que não podem mais ser absorvidos pelo negócio. Nem mesmo a baixa lucratividade do setor foi suficiente para eliminar a prática do nepotismo e os excessos de retiradas. Os conflitos cresceram com a crise e se multiplicaram nos casos de separação do fundador, com envolvimento dos filhos, netos e genros. Decerto, esses fatores têm um peso de influência na crise. É preciso, portanto, profissionalizar a gestão da empresa, com vistas à implementação de mecanismos e processos compatíveis com o momento, focados exclusivamente no lucro do negócio.

Na visão das concessionárias, as conseqüências do poder exercido pelas montadoras têm seu papel de destaque na crise, motivando representações da rede de concessionárias junto às fábricas, assim como um grande número de ações promovidas pelas empresas que cerraram suas portas mediante falência – em função das práticas abusivas e oligopolistas dessas corporações, ou mesmo tiveram suas concessões canceladas pelo não-cumprimento das pesadas exigências que são impostas tradicionalmente no negócio. A maioria das empresas franqueadas se sentem subjugadas aos interesses das montadoras, indiferentes à situação de

baixa lucratividade de seus parceiros na destruição e manutenção de automóveis no país. Os veículos e peças são vendidos para as concessionárias por um preço fixado a critério exclusivo das montadoras, enquanto estes produtos são revendidos no mercado por um preço que o mercado pode absorver, face ao exercício dos princípios básicos da concorrência.

A aplicação das convenções estabelecidas na Lei Renato Ferrari, a partir dos anos 80, não foi suficiente para atenuar a tendência de queda na taxa de lucro das concessionárias, visto que as modificações introduzidas nesta mesma lei, no ano de 1990, acarretaram mudanças substanciais nos negócios das concessionárias, principalmente quando acabaram com o espaço demarcado das empresas, permitindo que a área de atuação de cada concessionária fosse invadida por empresas localizadas em áreas diversas daquela contratada com a montadora. O que fazer com instalações suntuosas e estoques obsoletos de peças e acessórios, cujos veículos foram retirados de fabricação com a entrada de novos modelos? A saída, para alguns concessionários, foi traduzida em forma de falência, concordata ou endividamento, contribuindo para uma significativa redução do seu capital de giro.

Pode-se destacar que o papel da tecnologia da informação, apesar de estratégico para o negócio, tem apresentado contradições na economia dessas organizações, pois os custos arcados com pesados investimentos com computadores, centrais telefônicas, *softwares* sofisticados de comunicação com os clientes e muitos outros se tornam na maioria das vezes maiores que os benefícios obtidos por alguns concessionários. Porém, acredita-se que este setor desempenhará no futuro um papel importante para uma possível saída dessas empresas da maior crise de sua história.

Portanto, não se podem estabelecer dúvidas de que o setor da distribuição de automóveis no país encontra-se em um processo de crise, comprometendo a lucratividade das empresas e diminuindo a quantidade de trabalhadores no segmento – a despeito do aumento de mais de setecentas vezes o número de marcas ofertadas no mercado nos últimos doze anos –, mas o retorno da rentabilidade dessas empresas caminha – como ocorre na indústria – para um processo de concentração de capital que aparece nos modos de organização das empresas em redes. A introdução do recurso das terceirizações e novas tecnologias da informação têm contribuído para uma recomposição da rentabilidade das concessionárias, mas altamente dependente de políticas de regulação e convenções que possam equilibrar o negócio.

O atual ritmo da concentração na indústria assume proporções que apontam para a fusão das marcas mundiais em apenas cinco ou seis grandes grupos, dentre os quais a General Motors, Ford e Volkswagen, processo que influenciará ainda mais a rentabilidade das suas concessionárias em todo o mundo, principalmente no caso brasileiro, que concentra um número de montadoras maior que o dos Estados Unidos.

Ao contrário do que ocorre nas economias centrais, os automóveis produzidos no Brasil são, na sua maioria, veículos com motores de até 1000 cilindradas, cuja venda possui margem de lucro bem reduzida. Como a produção das quatro grandes marcas está concentrada nesses veículos, logicamente, a persistir esta política, a rentabilidade tenderá a ser ainda menor, tanto nas concessionárias como nas montadoras. Em apenas uma década, a produção desses veículos ultrapassou a 1.730%, ou seja, enquanto a *mix* atual (2000) gira em torno de 75%, em 1990 correspondia a apenas 4,3% do volume de automóveis vendidos no país. Ressalte-se que a crise na rentabilidade das concessionárias teve seu começo exatamente no início da década de 90.

Por outro lado, os movimentos ocorridos na conjuntura econômica do país não foram favoráveis para o crescimento da indústria automobilística. Em 2000, foram produzidos apenas 1,489 milhão de unidades, contra 1,943 milhão em 1997, o que corresponde a uma redução equivalente a mais de 23% no período. Logicamente, montadoras e concessionárias sofreram a respectiva influência dessa redução na sua taxa de lucro.

Todos esses movimentos apontam para a necessidade de mudanças profundas no paradigma tradicional do negócio, visando à adaptação da empresa ao novo patamar de rentabilidade. A concentração das atividades das empresas contribui para a redução de custos de compras, custos fixos, variáveis e administrativos, e devem ser exploradas através de compartilhamento e cooperação entre as empresas da própria rede, independentemente de fusão, aquisição ou incorporação, utilizando-se basicamente a tecnologia da informação e os princípios organizacionais de gestão. A desmobilização dos ativos se insere neste contexto, como uma alternativa para o reforço de caixa e redução dos altos custos financeiros praticados no país.

A gestão do negócio deve estar sempre focada no lucro, com acompanhamento sistêmico de todos os gastos e aproveitamento das oportunidades de receitas, remunerando o pessoal aplicado na produção de receitas, em função do lucro gerado em cada célula do

negócio, desprezando-se definitivamente a hipótese de remuneração variável com base no faturamento bruto da empresa.

Finalizando, recomenda-se uma melhor participação associativa em torno de cada marca, para melhor aproveitamento dos possíveis elementos de cooperação, por exemplo, os clubes de compras, compartilhamento de estoques e processamento de dados. Em suma, a ampliação das convenções e a cooperação entre os atores se constituirá num dos elementos primordiais para a recomposição da rentabilidade do setor.

ANEXOS

Anexo A

Extrato da Lei Ferrari

Como era a lei Renato Ferrari:

LEI Nº 6.729, de 28 de novembro de 1979

Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre.

Art. 1º - A distribuição de veículos automotores de via terrestre, efetivar-se-á através de concessão comercial entre produtores e distribuidores disciplinada por esta Lei e no que não a contrariem, pelas convenções nela previstas e disposições contratuais.

Art. 2º - Considera-se:

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

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

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

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

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

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

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

§ 1º - Para os fins desta Lei:

a) intitula-se também o produtor de concedente e o distribuidor de

concessionário;

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

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

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

Art. 3º - Constitui objeto da concessão:

I – a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes fabricados ou fornecidos pelo produtor;

II – a prestação de assistência técnica a esses produtos, inclusive quanto ao seu atendimento em garantia ou revisão;

III – o uso gratuito da marca do concedente, como identificação.

§ 1º - A concessão poderá, em cada caso:

a) ser estabelecida para uma ou mais classes de veículos automotores;

b) vedar a comercialização de veículos automotores novos fabricados ou fornecidos por outro produtor.

§ 2º - Quanto aos produtos lançados pelo concedente:

a) se forem da mesma classe daqueles compreendidos na concessão, ficarão nesta incluídos automaticamente;

b) se forem de classe diversa, o concessionário terá preferência em comercializá-los, se atender às condições prescritas pelo concedente para esse fim.

§ 3º - É facultado ao concessionário participar das modalidades auxiliares de venda que o concedente promover ou adotar, tais como consórcios, sorteios, arrendamentos mercantis e planos de financiamento.

Art. 4º - Constitui direito de concessionário também a comercialização de:

I - implementos e componentes novos produzidos ou fornecidos por terceiros, respeitada, quanto aos componentes, a disposição do art. 8º;

II - mercadorias de qualquer natureza que se destinem a veículo automotor, implemento ou à atividade da concessão;

III - veículos automotores e implementos usados de qualquer marca.

Parágrafo único - Poderá o concessionário ainda comercializar outros bens e prestar outros serviços, compatíveis com a concessão.

Art. 5º - São inerentes à concessão:

I – área demarcada para o exercício das atividades do concessionário, que não poderá operar além dos seus limites;

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

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

§ 2º - Na eventualidade de venda de veículo automotor ou implementos novos a comprador domiciliado em outra área demarcada, o concessionário que a tiver efetuado destinará parte da margem de comercialização aos concessionários da área de domicílio do adquirente.

§ 3º - Por deliberação do concedente e sua rede de distribuição, o concessionário poderá efetuar a venda de componentes novos fora da sua área demarcada.

§ 4º - poderá o concessionário abrir filiais, agências ou dependências secundárias, circunscritas às distâncias mínimas entre o estabelecimento de concessionários e atendidas as condições objeto de ajuste entre o produtor e sua rede de distribuição.

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

I – se o mercado de veículos automotores novos da marca na área demarcada apresentar condições justificativas da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;

II – pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

§ 1º - Na hipótese do Inciso I deste artigo, o concedente dará aos respectivos concessionários da área demarcada direito de preferência quanto à nova concessão, o qual caducará pelo seu não exercício no prazo de cento e oitenta dias, contado da notificação para esse fim.

§ 2º - A nova contratação não se poderá estabelecer em condições que de algum modo prejudiquem os concessionários de marca.

Art. 7º - Compreende-se na concessão a quota de veículos automotores assim estabelecida:

I – o concedente estimará sua produção destinada ao mercado interno para o período anual subsequente, por produto diferenciado e consoante a expectativa de mercado da marca;

II – a quota corresponderá a uma parte da produção estimada, compondo-se de produtos diferenciados e independentes entre si, inclusive quanto às respectivas quantidades;

III – o concedente e o concessionário ajustarão a quota que a este caberá, consoante a respectiva capacidade empresarial e desempenho de comercialização e conforme a capacidade do mercado de área demarcada.

§ 1º - O ajuste da quota independente dos estoques mantidos pelo concessionário, nos termos da presente Lei.

§ 2º - A quota será revista anualmente, podendo reajustar-se conforme os elementos constantes dos incisos deste artigo e rotativamente dos estoques do concessionário.

§ 3º - Em seu atendimento, a quota de veículos automotores comportará ajustamentos decorrentes de eventual diferença entre a produção efetiva e a produção estimada.

§ 4º - É facultado incluir na quota os veículos automotores comercializados através das modalidades auxiliares de venda a que se refere o art. 3º, § 3º.

Art. 8º - Integra a concessão o índice de fidelidade de compra de componentes dos veículos automotores dela objeto, facultado ao concessionário haver de outros fornecedores até um quarto do valor dos componentes que adquirir em cada ano.

Parágrafo Único - Não estão sujeitas ao índice de fidelidade de compra ao concedente as aquisições que o concessionário fizer:

- a) de acessórios para veículos automotores;
- b) de implementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas;

Art. 9º - Os pedidos do concessionário e os fornecimentos do concedente deverão corresponder à quota de veículos automotores e enquadrar-se no índice de fidelidade de componentes.

§ 1º - Os fornecimentos do concedente se circunscreverão a pedidos formulados por escrito e respeitarão os limites mencionados no art. 10 §§ 1º e 2º.

§ 2º - O concedente deverá atender ao pedido no prazo fixado e, se não o fizer, poderá o concessionário cancelá-lo.

§ 3º - Se o concedente não atender aos pedidos de componentes, o concessionário ficará desobrigado do índice de fidelidade a que se refere o art. 8º, na proporção de desatendimento verificado.

Art. 10º - O concedente poderá exigir do concessionário a manutenção de estoque proporcional à rotatividade dos produtos novos, objeto da concessão, e adequado à

natureza dos clientes do estabelecimento, respeitados os limites prescritos nos §§ 1º e 2º seguintes.

§ 1º - É facultado ao concessionário limitar seu estoque:

a) de veículos automotores em geral a sessenta e cinco por cento e de caminhões em particular a trinta por cento da atribuição mensal das respectivas quotas anuais por produto diferenciado, ressalvado o disposto na alínea b seguinte;

b) de tratores, a quatro por cento da quota anual de cada produto diferenciado;

c) de implementos, a cinco por cento do valor das respectivas vendas que houver efetuado nos últimos doze meses;

d) de componentes, a valor que não ultrapasse o preço pelo qual adquiriu aqueles que vendeu a varejo nos últimos três meses.

§ - Para efeito dos limites previstos no parágrafo anterior, em suas alíneas a e b, a cada seis meses será comparada a quota com a realidade do mercado do concessionário, segundo a comercialização por este efetuada, reduzindo-se os referidos limites na proporção de eventual diferença a menor das vendas em relação às atribuições mensais, consoante os critérios estipulados entre produtor e sua rede de distribuição.

§ - O concedente reparará o concessionário do valor do estoque de componentes que alterar ou deixar de fornecer, mediante sua recompra por preço atualizado à rede de distribuição ou substituição pelo sucedâneo ou por outros indicados pelo concessionário, devendo a reparação dar-se em um ano da ocorrência do fato.

Art. 11º - O pagamento do preço das mercadorias fornecidas pelo concedente não poderá ser exigido, no todo ou em parte, antes do faturamento, salvo ajuste diverso entre o concedente e sua rede de distribuição.

Parágrafo único - Se o pagamento da mercadoria preceder a sua saída, esta se dará até o sexto dia subsequente àquele ato.

Art. 12º - O concessionário só poderá realizar a venda de veículos automotores novos diretamente a consumidor, vedada a comercialização para fins de revenda.

Parágrafo único - Ficam excluídas da disposição deste artigo:

a) operações entre concessionários da mesma rede de distribuição que, em relação à respectiva quota, não ultrapasse quinze por cento quanto a caminhões e dez por cento quanto aos demais veículos automotores;

b) vendas que o concessionário destinar ao mercado externo.

Art. 13º - As mercadorias objeto da concessão deverão ser vendidas pelo

Concessionário ao preço fixado pelo concedente.

Parágrafo único – A esses preços poderá ser acrescido o valor do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste para o respectivo adquirente.

Art. 14º - A margem de comercialização do concessionário nas mercadorias objeto da concessão terá seu percentual incluído no preço ao consumidor.

Parágrafo único - É vedada a redução pelo concedente da margem percentual de comercialização, salvo casos excepcionais objeto de ajuste entre o produtor e sua rede de distribuição.

Art. 15º - I concedente poderá efetivar vendas diretas de veículos automotores:

I - independentemente da atuação ou pedido de concessionário:

- a) à Administração Pública, direta ou indireta, ou ao Corpo Diplomático;
- c) a outros compradores especiais, nos limites que forem previamente

ajustados com sua rede de distribuição;

II - através da rede de distribuição:

- a) às pessoas indicadas no inciso I, alínea a, incumbindo o encaminhamento do pedido a concessionário que tenha esta atribuição;
- b) a frotistas de veículos automotores, expressamente caracterizados,

cabendo unicamente aos concessionários objetivar vendas desta natureza;

c) a outros compradores especiais, facultada a qualquer concessionário a apresentação do pedido.

§1º - Nas vendas diretas, o concessionário fará jus ao valor da contraprestação relativa aos serviços de revisão que prestar, na hipótese do inciso I, ou ao valor da margem de comercialização correspondente à mercadoria vendida, na hipótese do inciso II deste artigo.

§ 2º - A incidência das vendas diretas através de concessionário, sobre a respectiva quota de veículos automotores, será estipulada entre o concedente e sua rede de distribuição.

Art. 16º - A concessão compreende ainda o resguardo da integridade da marca e dos interesses coletivos do concedente e da rede de distribuição, ficando vedadas:

I - prática de atos pelos quais o concedente vincule o concessionário a condições de subordinação econômica, jurídica ou administrativa ou estabeleça interferência na gestão de seus negócios;

II - exigência entre concedente e concessionário de obrigação que não tenha sido constituída por escrito ou de garantias acima do valor e duração das obrigações contraídas;

III - diferenciação de tratamento entre concedente e concessionário quanto a encargos financeiros e quanto a prazo de obrigações que se possam equiparar.

Art. 17º - As relações objeto desta Lei serão também reguladas por convenção que, mediante solicitação do produtor ou de qualquer uma das entidades adiante indicadas, deverão ser celebradas com força de lei, entre:

I - as categorias econômicas de produtores e distribuidores de veículos automotores, cada uma representada pela respectiva entidade civil ou, na falta desta, por outra entidade competente, qualquer delas sempre de âmbito nacional, designadas convenções das categorias econômicas;

II - cada produtor e a respectiva rede de distribuição, esta através da entidade civil de âmbito nacional que a represente, designadas convenções da marca.

§ 1º - Qualquer dos signatários dos atos referidos neste artigo poderá proceder ao seu registro no Cartório competente do Distrito Federal e à sua publicação no Diário Oficial da União, a fim de valerem também contra terceiros em todo território nacional.

§ 2º - Independentemente de convenções, a entidade representativa da categoria econômica ou da rede de distribuição da respectiva marca poderá diligenciar a solução de dúvidas e controvérsias, no que tange às relações entre concedente e concessionário.

Art. 18º - Celebrar-se-ão convenções das categorias econômicas para:

I - explicitar princípios e normas de interesse dos produtores e distribuidores de veículos automotores;

II - declarar a entidade civil representativa da rede de distribuição;

III - resolver, por decisão arbitral, as questões que lhe forem submetidas pelo produtor e a entidade representativa da rede de distribuição.

Art. 19º - Celebrar-se-ão convenções da marca para estabelecer normas e procedimentos relativos a:

I - atendimento de veículos automotores em garantia ou revisão (art. 3º, inciso II);

II - uso gratuito da marca do concedente (art. 3º, inciso III);

III - inclusão na concessão de produtos lançados na sua vigência e modalidades auxiliares de venda (art. 3º, § 2º, alínea a; § 3º);

IV - comercialização de outros bens e prestação de outros serviços (art. 4º, parágrafo único);

V – fixação de área demarcada e distâncias mínimas, abertura de filiais e outros estabelecimentos (art. 5º; incisos I e II; § 4; remissão a este texto);

VI – venda de componentes em área demarcada diversa (art. 5º, § 3º, remissão a este texto);

VII - novas concessões e condições de mercado para sua contratação ou extinção de concessão existente (art. 6º, incisos I e II);

VIII - quota de veículos automotores, reajustes anuais, ajustamentos cabíveis, abrangência quanto a modalidades auxiliares de venda (art. 7º. §§ 1º, 2º, 3º, 4º) e incidência de vendas diretas (art. 15, § 2º);

IX - pedidos e fornecimentos de mercadoria (art. 9º);

X - estoques do concessionário (art. 10 e §§ 1º e 2º);

XI - alteração de época de pagamento (art. 11);

XII - cobrança de encargos sobre o preço da mercadoria (art. 13, parágrafo único; remissão a este texto);

XIII - margem de comercialização, inclusive quanto a sua alteração em casos excepcionais (art. 14 e parágrafo único), seu percentual atribuído a concessionário de domicílio do comprador (art. 5º, § 2º; remissão a este texto);

XIV - vendas diretas, com especificação de compradores especiais, limites das vendas pelo concedente sem mediação de concessionário, atribuição de faculdade a concessionários para venda à Administração Pública e ao Corpo Diplomático, caracterização de frotista de veículos automotores, valor de margem de comercialização e de contraprestação de revisões, demais regras de procedimento (art. 15, § 1º);

XV - regime de penalidades gradativas (art. 22, § 1º);

XVI - especificação de outras reparações (art. 24, inciso IV);

XVII - contratações para prestação de assistência técnica e comercialização de componentes (art. 28);

XVIII - outras matérias previstas nesta Lei e as que as partes julgarem de interesse comum.

Art. 20º - A concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores será ajustada em contrato que obedecerá a forma escrita padronizada para cada marca e especificará produtos, área demarcada, distância mínima e quota de veículos automotores, bem como as condições relativas a requisitos financeiros, organização

administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada do concessionário.

Art. 21º - A concessão comercial entre produtor e distribuidor de veículos automotores será de prazo indeterminado e somente cessará nos termos desta Lei.

Parágrafo único - o contrato poderá ser inicialmente ajustado por prazo determinado, não inferior a cinco anos, e se tornará automaticamente de prazo indeterminado se nenhuma das partes manifestar à outra a intenção de não prorrogá-lo, antes de cento e oitenta dias do seu termo final e mediante notificação por escrito devidamente comprovada.

Art. 22º - Dar-se-á a resolução do contrato:

I - por acordo das partes ou força maior;

II - pela expiração do prazo determinado, estabelecido no início da concessão, salvo se prorrogado nos termos do artigo 21, parágrafo único;

III - por iniciativa da parte inocente, em virtude de infração a dispositivo desta Lei, das convenções ou do próprio contrato, considerada infração também a cessação das atividades do contraente.

§ 1º - A resolução prevista neste artigo, inciso III, deverá ser precedida da aplicação de penalidades gradativas.

§ 2º - Em qualquer caso de resolução contratual, as partes disporão do prazo necessário à extinção das suas relações e das operações do concessionário, nunca inferior a cento e vinte dias, contados da data da resolução.

Art. 23º - O concedente que não prorrogar o contrato ajustado nos termos do art. 21, parágrafo único, ficará obrigado perante o concessionário a:

I - readquirir-lhe o estoque de veículos automotores e componentes novos, estes em uma embalagem original, pelo preço de venda à rede de distribuição, vigente na data da reaquisição;

II - comprar-lhe os equipamentos, máquinas, ferramental e instalações destinados à concessão, pelo preço de mercado correspondente ao estado em que se encontrarem e cuja aquisição o concedente determinara ou dela tivera ciência por escrito sem lhe fazer oposição imediata e documentada, excluídos desta obrigação os imóveis do concessionário.

Parágrafo único - Cabendo ao concessionário a iniciativa de não prorrogar o contrato, ficará desobrigado de qualquer indenização ao concedente.

Art. 24º - Se o concedente der causa à rescisão do contrato de prazo indeterminado, deverá reparar o concessionário:

I - readquirindo-lhe o estoque de veículos automotores, implementos e componentes novos, pelo preço de venda ao consumidor, vigente na data da rescisão contratual;

II - efetuando-lhe a compra prevista no art. 23, inciso II;

III - pagando-lhe perdas e danos, à razão de quatro por cento do faturamento projetado para um período correspondente à soma de uma parte fixa de dezoito meses e uma variável de três meses por quinquênio de vigência da concessão, devendo a projeção tomar por base o valor corrigido monetariamente do faturamento de bens e serviços concernentes a concessão, que o concessionário tiver realizado nos dois anos anteriores à rescisão;

IV - satisfazendo-lhe outras reparações que forem eventualmente ajustadas entre produtor e sua rede de distribuição.

Art. 25º - Se a infração do concedente motivar a rescisão do contrato de prazo indeterminado, previsto no art. 21, parágrafo único, o concessionário fará jus às mesmas reparações estabelecidas no artigo anterior, sendo que:

I - quanto ao inciso III, será a indenização calculada sobre o faturamento projetado até o término do contrato e, se a concessão não tiver alcançado dois anos de vigência, a projeção tomará por base o faturamento até então realizado;

II - quanto ao inciso IV, serão satisfeitas as obrigações vincendas até o termo final do contrato rescindido.

Art. 26º - Se o concessionário der causa à rescisão do contrato, pagará ao concedente a indenização correspondente a cinco por cento do valor total das mercadorias que dele tiver adquirido nos últimos quatro meses do contrato.

Art. 27º - Os valores devidos nas hipóteses dos artigos 23, 24, 25 e 26 deverão ser pagos dentro de sessenta dias da data da extinção da concessão e, no caso de mora, ficarão sujeitos a correção monetária e juros legais, a partir do vencimento do débito.

Art. 28º - As contratações do concedente que tenham por objeto exclusivamente a prestação de assistência técnica ou a comercialização de componentes dependerão de ajuste com a rede de distribuição de veículos automotores e deverão, em qualquer caso, respeitar os direitos e interesses desta.

Parágrafo único - Às contratações a que se refere este artigo serão aplicados, no que couber, os dispositivos desta Lei.

Art. 29º - As disposições do art. 66 da Lei nº 4.728, de 14 de julho de 1965, com a redação dada pelo Decreto-lei nº 911, de 1º de outubro de 1969, não se aplicam às operações de compra de mercadorias pelo concessionário, para fins de comercialização.

Art. 30 – A presente lei aplica-se às situações existentes entre concedentes e concessionários, sendo consideradas nulas as cláusulas dos contratos em vigor que a contrariem.

§ 1º - As redes de distribuição e os concessionários individualmente continuarão a manter os direitos e garantias que lhes estejam assegurados perante os respectivos produtores por ajustes de qualquer natureza, especialmente no que se refere a áreas demarcadas e quotas de veículos automotores, ressalvada a competência da convenção da marca para modificação de tais ajustes.

§ 2º - As entidades civis a que se refere o art. 17, inciso II, existentes à data em que esta Lei entrar em vigor, representarão a respectiva rede de distribuição.

Art. 31º - Tornar-se-ão de prazo indeterminado, nos termos do art. 21, as relações contratuais entre produtores e distribuidores de veículos automotores que já tiverem somado três anos de vigência à data em que a presente Lei entrar em vigor.

Art. 32º - Se não estiver completo o lapso de três anos a que se refere o artigo anterior, o distribuidor poderá optar:

I - pela prorrogação do prazo do contrato vigente por mais cinco anos, contados na data em que esta Lei entrar em vigor;

II - pela conservação do prazo contratual vigente.

§ 1º - A opção a que se refere este artigo deverá ser feita em noventa dias, contados da data em que esta Lei entrar em vigor, ou até o término do contrato, se menor prazo lhe restar.

§ 2º - Se a opção não se realizar, prevalecerá o prazo contratual vigente.

§ 3º - Tornar-se-á de prazo indeterminado, nos termos do art. 21, o contrato que for prorrogado até cento e oitenta dias antes do vencimento dos cinco anos, na hipótese do inciso I, ou até a data do seu vencimento, na hipótese do inciso II ou do § 2º, deste artigo.

§ 4º - Aplicar-se-á o disposto no art. 23, se o contrato não for prorrogado nos prazos mencionados no parágrafo anterior.

Art. 33º- Esta Lei entrará em vigor na data da sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

a) João Figueiredo

a) João Camilo Penna

Como ficou a “Lei Renato Ferrari”, com as alterações agregadas pela Lei 8.132/90:

LEI Nº 8.132, de 26 de dezembro de 1990 .

Dispõe sobre a concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre.

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

Art. 2º - Consideram-se:

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

Art. 5º - São inerentes à concessão:

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

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

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

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

§ 3º - *Por deliberação do concedente e sua rede de distribuição, o concessionário poderá efetuar a venda de componentes novos fora de sua área demarcada.*

§ 4º - Poderá o concessionário abrir filiais, agências ou dependências secundárias, circunscritas às distâncias mínimas entre o estabelecimento de concessionários e atendidas as condições objeto de ajuste entre o produtor e sua rede de distribuição.

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

§ 1º - Na hipótese do inciso I deste artigo, o concessionário instalado na área concorrerá com os demais interessados, em igualdade de condições.

Art. 8º - Integra a concessão o índice de fidelidade de compra de componentes dos veículos automotores que dela faz parte, podendo a convenção de marca estabelecer percentuais de aquisição obrigatória pelos concessionários.

Art. 13º - É livre o preço de venda do concessionário ao consumidor, relativamente aos bens e serviços objeto da concessão dela decorrentes.

§ 1º - Os valores do frete, seguro e outros encargos variáveis de remessa da mercadoria ao concessionário e deste ao respectivo adquirente deverão ser discriminados, individualmente, nos documentos fiscais pertinentes.

§ 2º - Cabe ao concedente fixar o preço de venda aos concessionários, preservando sua uniformidade e condições de pagamento para toda a rede de distribuição.

Art. 28º - O concedente poderá contratar, com empresa reparadora de veículos ou vendedora de componentes, a prestação de serviços de assistência ou a comercialização daqueles, exceto a distribuição de veículos novos, dando-lhe a denominação de serviço autorizado.

a) Fernando Collor

a) Zélia M. Cardoso de Mello

Anexo B

Extrato da representação dos concessionários Ford junto ao Cade

Na representação dos concessionários da rede Ford, patrocinada pela sua associação, a Abradif - Associação Brasileira dos Distribuidores Ford, alega: “Que a Ford Motor Co., empresa norte-americana pioneira na fabricação de veículos automotores, inaugurou uma pequena filial no Brasil em 1919, ao tempo em que aquela indústria viu-se capaz de iniciar a serialização de sua produção em seu país de origem e, entre nós deflagrava-se o primeiro surto efetivo de industrialização.

Contudo, a empresa norte-americana não inaugurou sua atividade de manufaturaria em nosso país, limitando-se, por longos anos, a importar e a vender seus veículos; nesse período, a filial brasileira realizava um processo rudimentar de fixação das partes dos veículos automotores, que aqui aportavam embalados.

Quatro décadas mais tarde, com o salto do desenvolvimento econômico experimentado pela economia brasileira na segunda metade dos anos 50, o governo federal, mediante generosos subsídios, tornou irresistível a abertura no Brasil de filiais de empresas estrangeiras produtoras de veículos automotores, entre elas a Ford Motor Co.

A partir de 1957, inicia a Ford Brasil Ltda., controlada por aquela empresa, a produção no Brasil de veículos automotores. O governo federal, em complemento aos subsídios iniciais concedidos, ergueu cerrada barreira protecionista que excluiu toda e qualquer concorrência aos veículos produzidos no país, barreira que subsistiu inalterada por muitos anos.

O câmbio de regime político verificado em meados da década de 1960, e que poderia fazer supor fosse imprimida uma nova orientação – dessa feita mais liberal – à economia brasileira, veio frustrar expectativa levantada nessa direção. Ao contrário, de então por diante, até o final da década de 1980, assistiu-se a um inexorável avanço da intervenção estatal na economia brasileira.

Aferraram-se as medidas protecionistas. Um estrito controle de preços foi imposto, as barreiras alfandegárias tornaram impenetráveis os mercados nacionais.

Nesse mercado sempre protegido, um pequeno grupo de empresas aqui instaladas reparte o mercado de veículos automotores.

Jamais os sucessivos governos arrefeceram na defesa de uma ordem não concorrencial que beneficiasse a indústria automobilística no Brasil.

E, no entanto, a experiência brasileira do protecionismo econômico é entristecedora, em especial quando se trata dessa indústria.

Os efeitos do protecionismo, que assegurou à indústria brasileira um estado de não-concorrência, verificou-se, integralmente, pelo inverso da experiência japonesa: veículos de retardado estado tecnológico imposto ao consumidor a preços elevadíssimos, e uma produção total inexpressiva.

Não se diga que as indústrias automobilísticas sofreram nesse quadro deprimente. Não desapontaram suas matrizes, não cogitaram de cerrar suas portas no Brasil.

Com a edição da Constituição Federal de 1988, os princípios a reger a ordem econômica nacional seguiram a nova ordem política, cujo primado das liberdades públicas então se reafirmaram no país.

Este novo estado estimulou o início da revitalização dos órgãos de defesa da concorrência, e a edição da norma de proteção do consumidor, Lei nº 8.078, editada em 1990, ambos processos que a opinião pública, de forma crescente, defende e estimula. Na prática, expressou-se a demanda até então reprimida do consumidor por um regime de livre concorrência que lhe assegurasse o direito constitucional de livre escolha entre produtos confiáveis e ofertados a preços não abusivos.

Enorme perturbação causou à indústria automobilística a abertura econômica, exigida e apoiada pelo consumidor, que aterrou as barreiras erguidas e mantida por governos anteriores, e que criaram a famigerada ordem não concorrencial para o mercado de veículos automotores no Brasil.

Porém, deve-se dizer, as fábricas de veículos automotores instaladas no Brasil reagiram ao surto, inédito, ainda que suave, de concorrência ao qual se viram lançadas a partir de 1991. Provaram que podem, se o desejarem, ajustar-se a uma realidade competitiva, embora o façam arrastando um clamor no qual não deixam de fazer repontar ameaças (que jamais se efetivam) de desinteresse pelo mercado nacional.

Os dados mostram a reação da indústria, uma vez confrontada com a concorrência, suave como se disse, porque, inclusive, muitos dos veículos importados o foram pelas próprias indústrias aqui sediadas, de suas matrizes no exterior.

O choque concorrencial, mesmo brando, foi bastante para estimular as indústrias a reagirem, investindo em seus respectivos negócios; as estratégias empresariais foram reformuladas para esse fim, revelando a todos o que antes era sabido por poucos: a saber, que,

somando-se aos efeitos positivos óbvios da livre concorrência, existe um consumidor muito mais exigente e há um amplo mercado a ser conquistado – o mercado nacional – pelos fabricantes de veículos instalados no país.

A afirmação do crescimento da produção, a melhoria de qualidade e os preços competitivos dos veículos, fatores que certamente aumentarão a demanda, dependem das indústrias produtoras.

A Ford estremeceu todas essas transformações, verificadas a partir do final da década de 1980. Como as demais indústrias fabricantes de veículos automotores, conheceu todos os movimentos do mercado e dispôs – como dispõe – de todos os meios para a ele reagir, como fizeram e seguem fazendo suas concorrentes.

Em 1987, a Ford Motor Co. e a Volkswagen A.G. criaram um joint-venture, denominada Autolatina Comércio e Participações Ltda., que assumiu a direção de suas respectivas controladas instaladas no Brasil. Para efeitos operacionais, foram criadas as divisões Ford e Volkswagen.

Em 30 de novembro de 1995, decidiram os figurantes da primitiva joint-venture Autolatina, já então totalmente desfigurada, desconstituí-la, voltando a Ford Brasil Ltda. a atuar como fabricante independente de veículos.

As opções estratégicas tomadas pela Ford Brasil neste período não apresentaram resultados positivos. Sua produção, em comparação direta com seu antigo parceiro, não cessou de cair.

Ou seja: de uma participação no mercado de consumidores finais da ordem de 21,8%, em 1988, desceu a Ford Brasil Ltda. a uma participação da ordem de 9,4%, no mesmo mercado, durante o ano de 1996.

O que permite a Ford Brasil Ltda. deixar sua marca decair na preferência do consumidor, precisamente quando esse é assediado por uma competição mais intensa e de melhor nível?

A resposta parece ser uma só, e dura: uma conduta abusiva, como se verá, e que faz supor que essa empresa tenha decidido seguir uma estratégia não concorrencial.

A conduta da Ford Brasil Ltda., na relação que mantém com seus distribuidores, a nosso juízo, confirma inteiramente, essa hipótese.

A Ford Brasil Ltda., nos termos das obrigações contratuais – convenção da marca e o contrato de venda e serviços – os quais, a sua vez, guarda os princípios legais que regulam a concessão comercial, deveriam estimar a produção de seus veículos automotores com base na aceitação deles pelos consumidores finais.

Estimada sua produção em desrespeito ao disposto na lei 6.729/79 e 8.132/90, a Ford Brasil Ltda. aloca o número de veículos, em área demarcadas ou por distrito – isto é, região geográfica onde se acha determinado número de distribuidores.

Ignora a Ford Brasil Ltda. inteiramente a realidade do mercado e desatende suas obrigações, iniciando, com essa conduta, um processo infrativo, calcado no abuso do poder econômico que dispõe e, como veremos, exerce diretamente sobre sua rede de distribuidores.

No Plano de Ação do Distribuidor – PAD, estabelece a Ford Brasil Ltda., o seu objetivo anual de venda aos distribuidores. Nesse documento – PAD – que envia a cada distribuidor, arbitrariamente estabelece a fábrica a quota de veículos, por modelo, ao distribuidor x, tantos Escorts, tantos Versailles, tantos Fiestas 1.0, tantos Fiestas 1.4, tantos F.1000, tantos Cargo 2425, etc.

O distribuidor recebe seu PAD e sugere, quantos veículos, especificados por modelos, acredita conseguirá vender, estimativa que faz baseado no mercado consumidor que atende e que portanto conhece.

A quota de veículos sugerida pelo distribuidor é registrada, ao lado da quota fixada pela Ford Brasil Ltda., no PAD – mas apenas para efeitos formais, pois essa fábrica ignora-o inteiramente.

A essa altura, qual seria o processo legal, contratual, que atenderia à lógica do mercado? Que as partes – Ford Brasil Ltda. e cada um de seus distribuidores – ajustem, de comum acordo, as quotas de veículos que estimaram.

Esse processo lógico, baseado, como vimos, em uma regra de mercado, está consagrado na **Convenção da Marca**, firmada pela rede de distribuidores e sua fábrica.

Porém, o processo legítimo, o processo que traduziria a lógica de mercado não é, absolutamente, seguido pela Ford Brasil Ltda.. Pelo reverso conduz-se essa empresa: ignora totalmente a estimativa legítima feita por seus distribuidores e a eles impõe os veículos, em número e modelos, que fixa conforme deseja, arbitrariamente.

Calcada no abuso do seu poder econômico, envia a seus distribuidores um PAD que ignora a manifestação deles. Ou seja, viola os critérios e objetivos estipulados legal e contratualmente, que deveria obrigatoriamente observar na alocação de veículos por distribuidor.

Com base no Plano de Ação do Distribuidor descrito acima – isto é, aquele que a Ford Brasil Ltda. fixa a seu exclusivo critério – impõe ela a seus distribuidores, mensalmente, “pedidos prontos”. Nesse quadro de abuso franco, ao distribuidor não é dado o direito de modificar esses pedidos. E registre-se o agravante: a própria Ford entre veículos distintos

daqueles que consta dos pedidos prontos, chega ao absurdo de entregar, para distribuidores situados no norte e nordeste do país, veículos com aquecimento.

Isto posto, despeja a Ford Brasil Ltda. os veículos, em quantidade e modelos por ela arbitrariamente fixados, no pátio de cada um dos distribuidores. Esses sequer podem reagir, pois os veículos chegam transportados por caminhões cujo frete é prestado por empresa transportadora escolhida e contratada diretamente pela mesma empresa, porém pago pelos distribuidores.

Ou seja, a Ford Brasil Ltda. entrega os veículos que quer ao distribuidor, às custas deles antecipadamente se paga, em um esquema articulado junto com o Banco Ford. Aos distribuidores, resta, além de sofrer o abuso do poder por parte dessa fábrica, pagar – por sofrerem o abuso.

O circuito perverso assim criado pela Ford Brasil Ltda. fecha-se: nasce com o desprezo do mercado consumidor, passa pelo abuso do poder exercido sobre seus distribuidores, com imposição de compra de veículos e perfaz-se com o lucro arbitrário conseguido pela transferência forçada de recursos dos mesmos distribuidores aos cofres da empresa, tendo por auxiliar um banco de sua propriedade.

Não poderiam os distribuidores simplesmente recusar-se a receber os veículos despejados em seus pátios e assim não serem obrigados a por eles pagar?

A resposta é negativa. Não, não podem. Não lhes é possível. Porque o lançamento do débito na conta dos distribuidores é feito antecipadamente pela Ford Brasil Ltda. junto ao Banco Ford, que, claro, obedece cegamente à Ford Brasil Ltda.

Assim, recebe a Ford Brasil Ltda., antes mesmo de os veículos serem despejados nos pátios dos distribuidores, o valor correspondente ao preço dos veículos cuja compra a esses impôs. E os distribuidores convertem-se, imediatamente, em devedores pela compra de produtos que irão vender com enorme dificuldade. Sim, a revenda desses veículos é extremamente penosa, pois não atendem, tais veículos, nos modelos e quantidade em que foram despejados nos pátios dos distribuidores, à preferência do mercado consumidor, a qual, como vimos, é sentida pelos próprios distribuidores, e por eles deveria ser transmitida à Ford Brasil Ltda..

A prova de que a revenda desses veículos, nos modelos e números impostos aos distribuidores, é difícilima, está nos números sempre cadentes da participação da marca Ford no mercado. Para conseguir vendê-los é o distribuidor obrigado a conceder descontos que lhes anulam qualquer receita, isto é, só conseguirão vendê-los se o fizerem com prejuízo.

A Ford Brasil Ltda. é totalmente indiferente a essa dramática situação, pois ela já vendeu seus veículos, impondo-os aos distribuidores, tendo deles recebido antecipadamente o valor desses veículos.

Além de veículos automotores, revendem os distribuidores peças e componentes para aqueles veículos. Em forma análoga à prescrita para a alocação de quotas de veículos a seus distribuidores, deveria a Ford proceder quanto às peças e componentes vendidos a seus distribuidores. No entanto, a conduta da Ford também nesse caso, é pautada pelo abuso que exerce do seu poder econômico; ou compram os distribuidores as peças e componentes em número e condições – e obviamente preço – fixados arbitrariamente pela Ford Brasil Ltda., ou poderão eles não receber sequer os veículos cuja entrega a própria fábrica a eles já tenha arbitrariamente fixado.

A Ford Brasil Ltda. não fabrica as peças e componentes cuja venda casada promove a seus distribuidores: ela os adquire diretamente a terceiros fabricantes. A seguir, acondiciona-se em embalagens com estampa da marca Ford e então impõe a compra por seus distribuidores – fixando um preço para eles que chega a alcançar, em alguns casos, cinco vezes o valor de seu custo.

A Ford Brasil Ltda. impõe aos distribuidores a compra de um lote fechado de ferramentas especiais, indispensáveis à prestação dos serviços de manutenção dos veículos F.1000 e F.4000 que a eles vende. O distribuidor é obrigado a efetuar o pedido de todo o lote dessas ferramentas de um único fabricante, indicado pela Ford Brasil Ltda. sob pena de essa não lhe entregar aqueles veículos.

Não ignoram os distribuidores que essas ferramentas são indispensáveis à prestação de determinados serviços, os quais estão obrigados a executar; por isso, não se recusam eles a comprá-las.

O abuso do poder econômico exercido pela Ford Brasil Ltda. nesse passo verifica-se quando essa empresa obriga ao distribuidor a compra de todo o lote de ferramentas, mesmo se ele já dispuser de algumas dessas ferramentas, sob a ameaça de ele não entregar os veículos modelos citados acima.

Ou seja, pratica a Ford Brasil Ltda. a venda casada aos distribuidores ao obrigá-los a adquirir ferramentas especiais, em lote fechado, para receberem esses veículos modelos F.1000 e F.4000.

A conduta infrativa da Ford Brasil Ltda. não se esgota nos fatos acima apontados. Outra se registra, e não menos gravosa à ordem concorrencial.

Como se sabe, a comercialização de veículos automotores não pode prescindir de uma rede de concessionários que os façam chegar ao consumidor final. As normas e a doutrina do direito da concorrência muito discutiram e discutem como as relações devem se processar em um quadro com tal limitação. As normas e as obrigações contratuais incidentes procuram regular os aspectos principais desse subsistema concorrencial, alguns deles acima referidos, quando apontada a conduta infrativa da Ford Brasil Ltda.

Entre a disciplina das condutas no universo da concessão comercial está a relativa às vendas diretas que a fábrica pode fazer de seus veículos ao consumidor final. No Capítulo XVII da “Convenção da Marca”, art. 1º, inciso II, diz-se que “a Ford poderá efetuar vendas diretas de veículos automotores (...) através da rede de distribuição (...) a frotistas de veículos automotores, expressamente caracterizados, cabendo unicamente aos concessionários objetivar vendas desta natureza”. É estipulado também um limite por classe de veículos, sobre a produção anual, bem como que “o preço de veículos automotores, objeto das vendas diretas (...) não poderá ser inferior ao estipulado pela Ford ao concessionário salvo casos especiais acordados entre a Ford e a Associação dos Distribuidores, a Abradif”.

Abusando do seu poder econômico, exercido sobre a rede de distribuidores, vem a Ford Brasil Ltda. ignorando inteiramente as obrigações assumidas, cuja finalidade, como foi apontado, é precisamente a defesa de uma ordem concorrencial no quadro de uma comercialização extraordinária como é a que se rege pelo regime de concessão.

Ignora a fábrica o conceito de frotista, os limites físicos autorizados de venda relacionados à produção global e, sobretudo, os preços dos veículos, para vendê-los diretamente.

Ou seja, como produz a Ford Brasil Ltda. os veículos que vende aos distribuidores, como obriga a comprá-los, sente-se a fábrica, até a esta altura, capaz de violar as normas da livre concorrência, como se vê claramente de sua conduta.

Segue a Ford Brasil Ltda., com essa conduta, o mesmo propósito visado com as demais: auferir, à conta dos distribuidores, lucros arbitrários, chegando inclusive a puni-los, se algum deles ousar protestar.

Temos, então, o rol de infrações cometidas pela Ford Brasil Ltda. em sua conduta, calcada, de forma clara, no abuso do poder econômico que exerce sobre a rede de distribuidores Ford:

- a) fixa arbitrariamente a Ford Brasil Ltda. o número e os modelos dos veículos que impõe a seus distribuidores comprar, despejando-os nos seus pátios e antecipadamente creditando-se o preço de vendas dos veículos, por força de um

esquema bancário por ela montado e ao qual os distribuidores só têm acesso como pagadores;

- b) pratica a Ford Brasil Ltda. a venda casada, obrigando seus distribuidores a comprarem peças e componentes em número e especificação por ela arbitrada, sob pena de não lhes entregar os veículos que a eles impõe;
- c) impõe a Ford Brasil Ltda. preços abusivos às peças e componentes de reposição, obrigam seus distribuidores comprar o que a eles revende comprado de terceiros fabricantes, e às quais apenas impõe sua marca na embalagem;
- d) pratica a Ford Brasil Ltda. a venda casada ao obrigar seus distribuidores a comprarem ferramentas sob pena de não lhes entregar os veículos F.1000 e F.4000;
- e) à conta de abusar do seu poder, promove a Ford Brasil Ltda. vendas diretas a terceiros violando todas as normas aplicáveis.

A esta altura é razoável indagar: por que, ou melhor, por que meio, aceitam os distribuidores as imposições acima descritas, a elas feitas pela Ford Brasil Ltda.? Por que pode essa empresa abusar livremente de seu poder econômico?

Ou, resumindo em uma as questões ora feitas: como se perfaz o abuso do poder econômico exercido pela Ford Brasil Ltda. sobre seus distribuidores?

Por um mecanismo financeiro que tem a alimentá-la o mesmo abuso do poder econômico praticado pela Ford Brasil Ltda. nas infrações acima descritas.

Vende ela seus veículos aos seus distribuidores e por eles antecipadamente recebem o pagamento efetuado pelo Banco Ford que lhe paga antes mesmo de os veículos serem entregues ao distribuidor, que assume o débito. Ou seja, os distribuidores passam a dever ao Banco Ford, para que a Ford Brasil Ltda. receba antecipadamente.

Em princípio, esse seria o mecanismo ordinário – excluído, claro, o pagamento antecipado à fábrica. A sua prática distorcida, contudo, permite que se perfaça integralmente o abuso do poder econômico praticado pela Ford Brasil Ltda. sobre seus distribuidores.

A soma dos abusos do poder econômico da Ford Brasil Ltda. permite-lhe exercer um controle absoluto com que submete os distribuidores: fixa ela um número de veículos e os modelos que quer vender aos distribuidores; despeja fisicamente esses veículos no pátio de seus distribuidores e automática e antecipadamente credita-se o valor da venda dos mesmos veículos, com auxílio de seu banco, o Banco Ford.

Numa palavra, a Ford articulou todo um processo de abuso do poder econômico que exerce sobre seus distribuidores. A Ford sente-se livre para abusar de seu poder econômico,

contra sua rede de distribuidores, porque o seu poder incontrastável decorre do fato de os distribuidores Ford somente dela poderem adquirir os veículos que revendem e esses só poderem vender ao consumidor final. Para tanto, investiram em suas revendas, cumpriram todas as exigências requerida pela fábrica. E agora, por ela têm sua rentabilidade, e mesmo seu patrimônio, drenados, enquanto assistem à Ford aumentar arbitrariamente seus lucros.

Da longa exposição dos fatos acima feita, pode-se claramente configurar o campo em que a Ford exerce o abuso de seu incontrastável poder econômico: sobre os distribuidores dos veículos marca Ford. Na nova ordem econômica que o país passou a viver a partir do início da década de 1990, vem-se afirmando um regime de livre concorrência nos mercados nacionais, e muitos desses acham-se expostos à competição internacional, como um dos efeitos do processo de globalização, que colhe quase todas as economias. As fábricas de veículos sediadas no Brasil reagiram a esses desafios e os resultados da evolução que apresentaram, verificaram-se, em boa parte, sobre a fração de mercado antes detida pela Ford. Os dados mostram que o mercado global ampliou-se, mas a sua participação no mercado não cessou de cair de forma alarmante.

Em termos objetivos, vem o consumidor final abandonando a marca Ford – em resposta ao abandono a ele votado pela Ford Brasil Ltda. A reação do consumidor final à marca Ford tem diversas razões, mas a principal é: a Ford não o atende, porque ele não lhe interessa mais. Sim, a Ford Brasil Ltda. ignora o desejo do consumidor final. Se há cinco anos o então Presidente da Abradif já advertia a essa fábrica dos riscos que ela corria, as ações dos distribuidores, no trato diário de seus negócios, e da Abradif, junto à direção brasileira dessa empresa, intensificaram-se e ora beiram o desespero, no esforço que fazem para que os dirigentes brasileiros da fábrica zelem pelo nome e pelo prestígio da marca Ford.

Não apenas os modelos da fábrica são vistos como antigos pelos consumidores finais. Dramático é o fato impressionante: quando todas as competidoras da Ford Brasil Ltda. lançam carros populares, em versões de menor custo para o consumidor final – já que tais produtos são os de maior atração junto àqueles consumidores – a Ford patina no lançamento do modelo popular Fiesta.

E, quando entrega o seu carro popular aos distribuidores, o faz na versão mais sofisticada, com todos os opcionais que fazem com que o veículo perca características de veículo popular e se destine a um nicho de mercado, pois seu preço equivale ao de modelos superiores.

E somam-se os exemplos que serão demonstrados no curso do processo administrativo, que estamos certos essa Secretaria não poderá deixar de instaurar à vista do que aqui é exposto, e em face do que estipula a Lei.

A conduta da Ford Brasil Ltda. e suas formas têm um objetivo: auferir lucros arbitrários à conta dos distribuidores de seus veículos.

A conduta e o objetivo da Ford Brasil Ltda. estão claras porque se verificam à luz do dia. Resta ser respondida a pergunta última – por que despreza a Ford seus consumidores finais? Porque, mediante sua conduta infrativa, transformou a rede de seus distribuidores em seu mercado consumidor exclusivo e cativo.

Registra-se aqui um fenômeno curioso, porém não menos ofensivo à ordem concorrencial. Calcada no abuso do poder econômico, inverteu a Ford Brasil Ltda. a ordem do mercado em que atua, na fração que dele detém: a ela só interessa, de tempos para cá, vender seus veículos a seus distribuidores, e não aos seus destinatários naturais – os consumidores finais.

Tem-se um circuito de extrema perversidade. Se dispõe a Ford Brasil Ltda. de um mercado cativo e que lhe paga antes mesmo de ela entregar seus veículos, como é o mercado formado por seus distribuidores – que ela abusivamente criou – por que irá ela preocupar-se em disputar o mercado formado pelos consumidores finais, onde, aí sim, enfrentam a competição de outras fábricas, suas verdadeiras concorrentes?

Poderosa o bastante, ignora os pleitos dos distribuidores – mesmo quando esses, nesse sentido, a notificaram. Pois, de seu mercado cativo que criou, aufere lucros arbitrários, rápidos e seguros.

A direção da Ford Brasil Ltda. sente-se absolutamente confortável nessa conduta que planejou, e não se move pelo diálogo proposto por seus parceiros – os distribuidores da marca Ford – quando esses tentam fazê-la mudar sua conduta, cessar as infrações e voltar a competir com as outras marcas, pela preferência do consumidor final.

A Ford Brasil Ltda. não apenas conduz-se de forma infrativa na relação que impõe a seus distribuidores. Traz para o mercado a impressão precisa de fugir à concorrência com as demais marcas.

Mais do que isso: sobre a conduta infrativa que exhibe e da qual deduz-se a negação da concorrência, vai-se materializando a idéia de que, hoje, a Ford Brasil Ltda. teme enfrentar a concorrência. A prova desse fato está em que ela não se importa de ver o consumidor final vir abandonando a marca Ford em resposta ao abandono que lhe foi votado pela fábrica.

Decididamente, não pode prosperar essa assombrosa conduta da Ford Brasil Ltda. em tudo ofensiva à ordem concorrencial que em nosso país se vem afirmando" (...)

Anexo C

Produção de Autoveículos no Brasil (1957-2000)

Ano	Autos	Utilitários	Caminhões	Ônibus	Total
1957	1.166	10.871	16.259	2.246	30.542
1958	3.831	26.480	26.998	3.674	60.983
1959	14.495	41.959	36.657	3.003	96.114
1960	42.619	48.735	37.810	3.877	133.041
1961	60.205	54.886	26.891	3.602	145.584
1962	83.876	67.648	36.174	3.496	191.194
1963	94.764	55.397	21.556	2.474	174.191
1964	104.710	54.503	21.790	2.704	183.707
1965	113.772	46.456	21.828	3.131	185.187
1966	128.821	60.735	31.098	3.955	224.609
1967	139.260	54.421	27.141	4.665	225.487
1968	165.045	66.984	40.642	7.044	279.715
1969	244.379	63.073	40.569	5.679	353.700
1970	306.915	66.728	38.388	4.058	416.089
1971	399.863	73.840	38.868	4.393	516.964
1972	471.055	92.329	53.557	5.230	622.171
1973	564.002	110.810	69.202	6.362	750.376
1974	691.310	126.935	79.413	8.262	905.920
1975	712.526	128.895	78.688	10.126	930.235
1976	765.291	125.370	83.891	12.059	986.611
1977	732.860	73.637	101.368	13.828	921.693
1978	871.170	92.235	86.269	14.340	1.064.014
1979	912.018	110.065	93.051	12.832	1.127.966
1980	933.152	115.540	102.017	14.465	1.165.174
1981	585.834	105.306	76.350	13.393	780.883
1982	672.589	130.197	46.698	9.820	859.304
1983	748.371	106.398	35.487	6.206	896.462
1984	679.386	129.430	48.497	7.340	864.653
1985	759.141	134.413	64.769	8.385	966.708
1986	815.152	145.418	84.544	11.218	1.056.332
1987	683.380	148.847	74.205	13.639	920.071
1988	782.411	196.108	71.810	18.427	1.068.756
1989	730.992	205.008	62.699	14.553	1.013.252
1990	663.084	184.754	51.597	15.031	914.466
1991	705.303	182.609	49.295	23.012	960.219
1992	815.959	201.591	32.025	24.286	1.073.861
1993	1.100.278	224.387	47.876	18.894	1.391.435
1994	1.248.773	251.044	64.137	17.435	1.581.389
1995	1.297.467	239.399	70.495	21.647	1.629.008
1996	1.458.576	279.697	48.712	17.343	1.804.328
1997	1.677.858	306.545	63.744	21.556	2.069.703
1998	1.254.016	246.383	63.773	21.458	1.585.630
1999	1.107.751	172.866	55.277	14.934	1.350.828
2000	1.347.923	230.293	70.304	22.573	1.671.093

FONTE - Anuário Estatístico Anfavea

Anexo D
Participação das marcas de veículos no Brasil

Brasil: distribuição das marcas na venda de veículos automotores (1998-2000)

AUTOS	1998	1999	2000	UTILITÁRIOS	1998	1999	2000
FORD	12,3	8,1	7,4	FORD	16,0	15,7	15,8
V. W.	29,8	30,9	29,2	V. W.	24,1	22,6	20,4
G. M.	23,0	24,0	23,5	G. M.	21,7	21,2	20,8
FIAT	29,0	27,4	27,6	FIAT	8,2	14,0	16,6
CHRYSLER	0,3	0,1	0,1	CHRYSLER	2,9	4,8	2,8
HONDA	1,3	1,7	1,7	HONDA			0,2
M. BENZ	0,2	1,0	1,2	M. BENZ	4,6	4,0	2,9
RENAULT	1,2	2,9	4,5	RENAULT	1,3	1,5	0,4
TOYOTA	0,3	0,8	1,2	TOYOTA	5,4	4,9	5,3
VOLVO	0,1	0,0	0,1	PEUGEOT		1,3	0,6
PEUGEOT		1,4	1,7	IVECO		0,9	1,2
CITROEN		0,6	0,8	LAND ROVER		0,4	0,5
ABEIVA IMPORTS	2,5	1,0	1,2	ABEIVA IMPORTS	15,8	8,7	12,5
TOTAIS AUTOS	100,0	100,0	100,0	TOTAIS UTILITÁRIOS	100,0	100,0	100,0

CAMINHÃO	1.998	1.999	2.000	ONIBUS	1.998	1.999	2.000
FORD	20,7	22,3	19,5	FORD	1,7	(0,0)	0,0
V. W.	17,1	20,0	21,3	V. W.	15,7	17,4	20,1
G. M.	6,6	4,8	4,4	M. BENZ	61,2	58,8	52,3
M. BENZ	35,9	34,6	36,1	SCANIA	7,4	6,7	6,8
SCANIA	10,3	9,2	8,7	VOLVO	6,8	4,2	3,8
VOLVO	7,9	6,8	6,5	AGRALE	4,4	13,0	17,0
IVECO		6,8	6,5	ABEIVA IMPORTS	2,8		
AGRALE	1,1	0,4	0,6				
INTERNATIONAL			1,0				
ABEIVA IMPORTS	0,4						
TOTAIS CAMINHÕES	100,0	100,0	100,0	TOTAL ONIB	100,0	100,0	100,0

TOTAL	1.998	1.999	2.000	TOTAL	1.998	1.999	2.000
FORD	13,1	9,7	9,1	LAND ROVER		0,1	0,1
V. W.	28,3	29,2	27,4	M. BENZ	2,8	3,2	3,5
G. M.	22,0	22,7	22,0	SCANIA	0,4	0,4	0,4
FIAT	24,3	24,1	24,4	VOLVO	0,4	0,3	0,4
CHRYSLER	0,7	0,8	0,5	IVECO		0,2	0,3
HONDA	1,0	1,4	1,4	TOYOTA	1,1	1,3	1,7
RENAULT	1,2	2,5	3,6	AGRALE	0,1	0,1	0,2
PEUGEOT		1,3	1,5	INTERNATIONAL			0,0
CITROEN		0,5	0,6	ABEIVA IMPORTS	4,6	2,1	2,9
				TOTAL	100,0	100,0	100,0

FONTE – Anfaeva – Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores

Anexo E**Veículos automotores vendidos no Brasil****Brasil: veículos automotores vendidos (1957-2000)**

Ano	Autos	Utilitários	Caminhões	Ônibus	Total
1957	1.172	9.838	18.063	1.904	30.977
1958	3.862	26.527	27.384	3.333	61.106
1959	14.371	41.988	37.211	3.159	96.729
1960	40.980	48.517	38.053	3.949	131.499
1961	60.132	55.326	26.289	3.050	144.797
1962	83.541	67.068	36.194	3.949	190.752
1963	94.619	55.184	21.536	2.420	173.759
1964	103.427	53.680	21.174	2.624	180.905
1965	114.882	47.765	22.451	2.956	188.054
1966	127.865	59.532	30.547	3.632	221.576
1967	139.211	55.304	27.609	4.788	226.912
1968	164.341	66.814	40.458	7.002	278.615
1969	241.542	62.891	39.433	5.627	349.493
1970	308.024	66.390	38.167	4.123	416.704
1971	395.266	72.378	37.643	4.336	509.623
1972	457.124	89.732	50.342	4.222	601.420
1973	557.692	106.318	64.818	6.400	735.228
1974	639.668	116.825	71.433	7.167	835.093
1975	661.332	118.314	69.901	8.931	858.478
1976	695.207	114.971	74.971	10.986	896.135
1977	678.824	71.861	90.247	12.038	852.970
1978	797.942	83.668	78.891	11.861	972.362
1979	828.733	95.957	78.706	11.529	1.014.925
1980	793.028	93.768	81.933	11.532	980.261
1981	447.608	68.000	55.938	9.179	580.725
1982	556.229	85.763	41.257	8.045	691.294
1983	608.499	78.085	34.573	6.575	727.732
1984	532.235	95.966	42.884	5.997	677.082
1985	602.069	98.306	55.664	7.141	763.180
1986	672.384	114.002	71.854	8.488	866.728
1987	410.260	103.372	56.385	10.068	580.085
1988	556.744	123.092	54.912	12.968	747.716
1989	566.582	137.380	48.178	9.485	761.625
1990	532.906	128.431	41.313	10.091	712.741
1991	597.892	134.552	41.464	16.865	790.773
1992	596.964	127.687	25.659	13.706	764.016
1993	903.828	177.558	38.383	11.396	1.131.165
1994	1.127.673	202.786	52.349	12.595	1.395.403
1995	1.407.073	245.205	58.734	17.368	1.728.380
1996	1.405.547	267.592	42.134	15.518	1.730.791
1997	1.569.698	303.871	54.931	14.862	1.943.362
1998	1.211.807	253.797	52.768	15.761	1.534.133
1999	1.011.829	183.729	50.665	10.679	1.256.902
2000	1.176.663	227.232	69.250	16.440	1.489.585

FONTE - Anuário Estatístico Anfavea

Anexo F

Resultados operacionais da rede de concessionários Ford

Brasil: resultados operacionais da rede de concessionários Ford (1990-2000)

RESULTADOS DEPARTAMENTAIS DA REDE FORD												
		1990	1991	1992	1993	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
VEÍCULOS NOVOS	Unidades	80.440	77.291	84.461	134.653	142.153	143.886	149.191	198.182	115.823	91.909	43.173
	R\$ (milhões)	1.296	1.053	1.299	2.133	2.402	2.524	2.463	3.262	2.096	1.915	1.044
		% de vendas										
Lucro bruto		20,3	19,8	20,3	26,9	24,3	14,2	10,7	10,9	9,6	9,1	7,5
Despesas de vendas		10,3	11,0	15,7	16,9	14,2	8,5	7,1	6,6	6,5	7,0	6,0
Lucro Líquido		10,0	8,8	4,6	10,0	10,1	5,7	3,7	4,2	3,2	2,2	1,5
Despesas fixas		6,5	6,1	5,9	5,5	5,2	5,4	5,1	4,0	4,3	5,0	4,2
Lucro operacional		3,5	2,7	(1,3)	4,5	4,9	0,3	(1,5)	0,3	(1,3)	(2,8)	(2,7)
Lucro operacional	R\$ (milhões)	45,4	28,4	(16,9)	96,0	117,7	7,6	(36,0)	8,8	(27,2)	(53,6)	(28,2)
CONSÓRCIO	Unidades	46.666	51.311	24.547	16.951	15.786	20.558	8.537	7.251	2.755	1.965	604
	R\$ (milhões)	920	712	316	255	240	287	128	117	50	40	15
		% de vendas										
Lucro bruto		21,8	23,1	26,2	29,3	25,7	13,9	13,3	15,0	11,8	14,1	14,4
Despesas de vendas		6,0	5,4	9,7	11,9	12,1	6,2	7,9	7,4	5,8	8,1	8,7
Lucro Líquido		15,8	17,7	16,5	17,4	13,6	7,7	5,3	7,6	6,0	6,0	5,7
Despesas fixas		3,8	3,4	4,6	4,4	5,2	4,3	6,0	5,0	4,1	5,9	6,6
Lucro operacional		12,0	14,3	11,9	13,0	8,4	3,4	(0,7)	2,7	1,9	0,1	(0,9)
Lucro operacional	R\$ (milhões)	110,4	101,8	37,6	33,2	20,2	9,8	(0,8)	3,1	0,9	0,04	(0,13)
VEÍCULOS NOVOS TOTAL DE VENDAS		127.106	128.602	109.008	151.604	157.939	164.444	157.728	205.433	118.578	93.874	43.777
VEÍCULOS USADOS	Unidades	21.726	17.010	22.438	28.170	26.645	23.990	25.709	49.360	22.647	30.622	17.314
	R\$ (milhões)	214	121	190	233	257	250	237	258	218	318	209
		% de vendas										
Lucro bruto		17,9	15,3	17,0	18,8	16,7	8,4	8,6	7,9	8,3	10,1	9,9
Despesas de vendas		5,2	5,9	4,3	4,6	4,3	4,8	5,5	5,8	6,6	5,4	5,2
Lucro Líquido		12,7	9,4	12,7	14,2	12,4	3,6	3,1	2,1	1,7	4,7	4,7
Despesas fixas		3,7	4,4	2,2	1,9	2,2	3,4	4,0	3,3	4,0	3,7	3,2
Lucro operacional		9,0	5,0	10,5	12,3	10,2	0,2	(0,9)	(1,2)	(2,3)	1,0	1,5
Lucro operacional	R\$ (milhões)	19,3	6,1	20,0	28,7	26,2	0,5	(2,2)	(3,1)	(4,9)	3,2	3,1
PEÇAS	R\$ (milhões)	652	403	316	352	380	447	381	314	259	347	179
		% de vendas										
Lucro bruto		52,4	47,8	48,1	51,4	48,2	34,0	30,7	26,9	25,1	27,7	27,5
Despesas de vendas		9,1	10,3	11,7	12,4	12,0	12,0	12,3	11,7	11,0	10,1	9,3
Lucro Líquido		43,3	37,5	36,4	39,0	36,2	22,0	18,4	15,1	14,1	17,6	18,2
Despesas fixas		6,7	7,8	6,6	5,3	6,6	9,0	9,9	7,9	7,7	7,8	6,8
Lucro operacional		36,6	29,7	29,8	33,7	29,7	13,0	8,6	7,2	6,4	9,8	11,4
Lucro operacional	R\$ (milhões)	238,6	119,7	94,2	118,6	113,0	58,1	32,7	22,6	16,6	34,0	20,4
memo: meses de suprimentos		4,3	4,4	3,8	4,7	3,3	3,5	4,4	4,1	3,9	4,1	3,8
SERVIÇOS	R\$ (milhões)	145	94	74	85	123	167	157	136	110	133	59
		% de vendas										
Lucro bruto		69,7	67,1	66,6	63,9	66,1	65,3	64,5	65,2	67,1	66,2	66,7
Despesas de vendas		53,3	59,1	65,4	71,1	57,9	55,3	53,8	55,2	56,3	53,8	53,8
Lucro Líquido		16,4	8,0	1,2	(7,2)	8,2	10,0	10,7	10,0	10,8	12,4	12,9
Despesas fixas		37,4	42,5	37,0	29,6	31,4	41,0	42,2	36,2	39,2	41,6	39,0
Lucro operacional		(21,0)	(34,5)	(35,8)	(36,8)	(23,2)	(31,0)	(31,6)	(26,2)	(28,4)	(29,2)	(26,1)
Lucro operacional	R\$ (milhões)	(30,5)	(32,4)	(26,5)	(31,3)	(28,5)	(51,8)	(49,6)	(35,7)	(31,2)	(39,0)	(15,5)
VENDAS TOTAIS	R\$ (milhões)	3.227	2.383	2.195	3.058	3.402	3.675	3.366	4.087	2.732	2.754	1.506
		% de vendas										
Lucro bruto		29,3	27,2	26,4	30,3	28,0	18,5	15,4	13,8	13,3	14,4	12,6
Despesas de vendas		10,4	10,9	14,9	16,5	14,6	10,6	9,8	8,6	9,0	9,5	8,2
Lucro Líquido		18,9	16,3	11,5	13,8	13,4	7,9	5,7	5,2	4,3	4,9	4,4
Despesas fixas		7,0	6,9	6,5	5,8	6,1	7,2	7,3	5,3	6,0	7,0	5,7
Lucro operacional		11,9	9,4	5,0	8,0	7,3	0,7	(1,7)	(0,1)	(1,7)	(2,1)	(1,3)
Lucro operacional	R\$ (milhões)	383,2	223,6	108,3	245,1	248,5	24,2	(56,0)	(4,2)	(46,4)	(57,8)	(19,8)
Lucro Antes Imp. Renda		13,6	5,9	(1,1)	2,1	5,6	0,1	(0,8)	0,6	(0,3)	(0,8)	(0,6)
Distribuidores inclusos		399	401	402	402	397	363	347	277	295	267	236
Retorno do Invest. Líquido (%)		120,0	26,1	(3,2)	6,3	69,2	4,8	(5,0)	5,9	(2,4)	(5,5)	(5,7)
Taxa inflacionária (%)		1.198,5	471,6	11.149,0	2.489,1	948,8	21,0	9,2	3,3	2,1	8,8	3,1

Obs.: Os dados de 2000 são preliminares, ou seja, acumulado até Junho/2000;

Fonte: Ford (Posição Econômica Financeira)

FONTE - rede de concessionárias, apud Abradif

NOTA - valores a preços correntes

Anexo G

Resultados operacionais da rede de concessionários Volkswagen

Brasil: resultados operacionais da rede de concessionários Volkswagen (1994-2000)

Departamentos	1994	1995	1996	1997	1998	1999	2000
VEÍCULOS NOVOS							
Unidades	498.634	584.227	623.624	642.233	433.948	359.087	391.174
Venda Líquida (R\$)	5,000	7,080	7,756	8,455	6,384	6,645	8,000
Lucro Bruto	19,0	11,9	11,0	10,6	9,0	8,0	6,4
Lucro Operacional	10,9	6,6	6,4	5,2	3,6	3,7	2,8
VEÍCULOS USADOS							
Venda Líquida (R\$)	400	510	641	844	853	1.619	2.240
Lucro Bruto	7,0	7,4	8,6	8,6	9,1	9,8	8,8
Lucro Operacional	-1,0	-1,5	0,6	0,2	0,6	3,0	2,4
PEÇAS							
Venda Líquida (R\$)	750	910	916	1.002	951	1.160	1.190
Lucro Bruto	38,0	35,8	31,7	30,3	30,2	30,4	29,0
Lucro Operacional	20,8	15,3	11,9	10,4	11,7	12,6	11,8
SERVIÇOS							
Venda Líquida (R\$)	400	420	458	550	516	555	480
Lucro Bruto	75,0	75,2	75,1	75,4	70,0	76,6	77,0
Lucro Operacional	10,0	14,5	14,0	12,7	10,2	4,5	0,2
VENDAS TOTAIS							
Vendas Totais	6.550	8.920	9.771	10.851	8.704	9.970	11.910
Lucro Operacional Total (R\$)	737	660	673	615	399	465	419
Lucro Operacional	11,3	7,4	6,9	5,7	4,6	4,7	3,5
Despesas Administrativas-Líquido (R\$)	295	400	380	412	340	470	475
Lucro Antes do Imposto de Renda (R\$)	360	224	241	170	5	-50	-93
Lucro Antes do Imposto de Renda	5,5	2,5	2,5	1,6	0,1	-0,5	-0,8
Distribuidores inclusos	730	730	730	730	700	660	620

FONTE - Assobrav-Assessoria Econômica

NOTA - valores a preços correntes

Anexo H
Resultados Operacionais da rede de Concessionários Fiat

Brasil: resultados operacionais da rede Fiat (1997-2000)

DEPARTAMENTOS	1997	1998	1999	2000
<u>VEÍCULOS NOVOS</u>				
LUCRO BRUTO	10,0%	8,3%	7,9%	7,1%
DESPESAS VARIÁVEIS	1,0%	0,9%	0,9%	1,1%
DESPESAS FIXAS	4,0%	5,1%	5,3%	10,4%
LUCRO COMERCIAL	4,0%	2,3%	1,7%	3,4%
<u>VEÍCULOS USADOS</u>				
LUCRO BRUTO	9,0%	8,4%	8,7%	7,1%
DESPESAS VARIÁVEIS	1,0%	1,5%	1,2%	0,8%
DESPESAS FIXAS	6,0%	6,2%	4,5%	4,4%
LUCRO COMERCIAL	2,0%	0,0%	3,0%	1,9%
<u>PEÇAS</u>				
LUCRO BRUTO	30,0%	30,7%	31,1%	27,9%
DESP. DE VENDAS	2,0%	13,0%	12,0%	12,1%
LUCRO COMERCIAL	18,0%	17,7%	19,1%	15,8%
<u>SERVICOS</u>				
LUCRO BRUTO	69,0%	70,1%	66,4%	65,6%
DESP. DE VENDAS	55,0%	52,8%	55,6%	58,0%
LUCRO COMERCIAL	14,0%	17,3%	10,8%	7,6%
<u>TOTAIS</u>				
LUCRO COMERCIAL	6,0%	4,4%	4,0%	3,4%
DESP.ADMINISTRATIVAS	4,0%	4,7%	4,6%	3,7%
LUCRO OPERACIONAL	2,0%	-0,3%	-0,6%	-0,3%
O . RENDAS/DESPESAS	0,1%	0,9%	1,3%	1,7%
LUCRO ANTES IMP. RENDA	2,0%	0,8%	0,8%	1,6%

FONTE – Abracaf – Associação Brasileira dos Concessionários Fiat

NOTA - os dados da tabela correspondem ao percentual calculado sobre as vendas líquidas médias das concessionárias.

Anexo I**Evolução patrimonial da rede de Concessionárias Fiat****Brasil: evolução patrimonial da rede Fiat (1997-2000)**

Exercícios N.º de concessionárias =	1997 415	1998 380	1999 373	2000 362
ATIVO (R\$ mil)				
ATIVO CIRCULANTE				
DISPONÍVEL	251	258	227	212
DUPLICATAS A RECEBER	617	632	573	616
ESTOQUES	1.554	1.296	1.588	1.763
OUTROS ATIVOS CIRCULANTES	<u>656</u>	<u>725</u>	<u>675</u>	<u>584</u>
	3.078	2.911	3.063	3.175
REALIZÁVEL A LONGO PRAZO	246	329	362	259
ATIVO PERMANENTE				
INVESTIMENTOS	178	177	310	314
IMOBILIZADO	892	981	967	801
DIFERIDO	<u>66</u>	<u>61</u>	<u>52</u>	<u>60</u>
	1.136	1.219	1.329	1.175
TOTAL DO ATIVO	<u><u>4.460</u></u>	<u><u>4.459</u></u>	<u><u>4.754</u></u>	<u><u>4.609</u></u>
PASSIVO (R\$ mil)				
PASSIVO CIRCULANTE				
FORNECEDORES	359	396	458	479
FLOOR PLAN	804	682	841	956
EMPRÉSTIMOS	220	218	211	220
IMPOSTOS E TAXAS	215	220	230	193
SALÁRIOS E ENCARGOS	148	146	133	149
OUTROS PASSIVOS	<u>241</u>	<u>209</u>	<u>226</u>	<u>227</u>
	1.987	1.871	2.099	2.224
EXIGÍVEL A LONGO PRAZO	593	636	688	529
PATRIMÔNIO LÍQUIDO				
CAPITAL SOCIAL	1.277	1.483	1.545	1.265
RESERVAS	328	330	312	235
LUCRO DO EXERCÍCIO	<u>275</u>	<u>139</u>	<u>110</u>	<u>356</u>
	1.880	1.952	1.967	1.856
TOTAL DO PASSIVO	<u><u>4.460</u></u>	<u><u>4.459</u></u>	<u><u>4.754</u></u>	<u><u>4.609</u></u>

FONTE – Abracaf – Associação Brasileira dos Concessionários Fiat

NOTA – valores a preços correntes

Anexo J**Resultados operacionais da rede concessionárias GM****Brasil: resultados operacionais da rede GM (1996-2000)**

COMPOSIÇÃO NACIONAL	1996	1997	1998	1999	2000
MÉDIA DE CONCESSIONÁRIAS	441	423	426	424	392
Resultado de Oper. E Índices Produtiv.					
T. Vendas Líquidas da Concessionária	1.639.195	1.804.490	1.523.258	1.695.592	2.163.606
T. Unidades novas vendidas	67,3	66,2	51,2	47,1	61,9
T. Lucro Bruto Concessionária	220.834	228.877	189.931	230.610	242.914
T. Lucro Bruto % Vendas	13,47	12,68	370.958,98	489.617,83	392.429,73
T. Despesas Variáveis	25.426	32.787	29.063	30.461	31.913
T. Despesas Variáveis % Vendas	1,55	1,82	56.763,67	64.673,04	51.556,38
T. Salários e Ordenados	75.933	91.612	85.529	84.831	84.625
T. Salários e Ordenados % Vendas	4,63	5,08	167.048,83	180.108,28	136.712,44
T. Semi-Fixas	84.802	89.089	69.934	73.247	81.380
T. Semi-Fixas % Vendas	5,17	4,94	136.589,84	155.513,80	131.470,11
T. Fixas	22.280	23.687	23.022	25.307	27.965
T. Fixas % Vendas	1,36	1,31	44.964,84	53.730,36	45.177,71
T. Geral Desp. S/ Juros Tit. e Outros	169.107	203.721	188.175	194.094	202.506
T. Desp. S/ Juros Tit. e Outros % Vendas	10,32	11,29	367.529,30	412.089,17	327.150,24
Juros Títulos a Pagar e Outros	39.333	33.454	19.373	19.751	23.377
T. Lucro Operacional	12.394	-8.298	-17.617	16.764	17.031
Lucro Operacional % Vendas	0,76	-0,46	-34.408,20	35.592,36	27.513,73
Lucro Líquido antes do I.R.	54.211	7.966	11.556	37.346	23.075
Lucro Líquido antes do I.R. % Vendas	3,31	0,44	22.570,31	79.290,87	37.277,87
Capital de Giro	1.177.240	1.604.670	1.949.163	2.080.411	2.180.826
Liquidez Coprrente	1,56	1,70	1,84	1,88	1,66
Vendas Líquida por Empregado	22.161	23.292	20.838	24.108	30.647
Lucro Bruto por Empregado	2.986	2.954	2.598	3.279	3.441
Salários e Ordenados Por Empregado	1.027	1.183	1.170	1.206	1.199
Títulos Vencidos	151.505	190.350	175.781	186.271	178.520
Títulos Vencidos % Títulos a Receber	23,38	25,07	23,98	23,23	21,34
Cobertura Fixa % com Juros Tit. E Outros	47,81	49,42	53,47	53,42	48,78
Cobertura Fixa % sem Juros Tit. E Outros	60,90	59,09	59,98	59,87	55,46
Resumo do Balanço - Ativo e Passivo					
T. Disponível	2.511.945	278.822	366.791	453.891	521.076
T. Títulos a Receber	617.533	725.797	699.776	771.537	812.469
Estoque de Veic. Novos (Demo-Auto-Com)	887.604	993.673	1.036.552	944.631	1.426.856
Estoque de Veic. Usados (Auto-Com)	81.171	133.582	195.029	271.989	415.558
Estoque de Peças e Acessórios	398.516	430.084	402.163	404.337	409.769
Estoque - Outros	11.963	14.240	15.291	15.245	19.306
Títulos e Aplicações de Giro (Cta. 260)	767.131	1.023.876	1.287.727	1.269.245	1.236.210
T. Ativo Circulante	3.264.881	3.908.222	4.275.924	4.452.827	5.482.354
T. do Ativo	4.862.964	5.656.847	6.000.161	6.223.263	7.380.453
Títulos a Pagar - Veic. Novos e Demo	892.169	1.058.176	1.173.307	1.213.831	1.972.971
Títulos a Pagar - Peças e Acessórios	99.742	111.233	112.275	111.587	121.152
T. Passivo Circulante	2.087.641	2.303.552	2.326.761	2.372.415	3.301.528
T. Exigível	2.527.163	2.984.102	3.194.454	3.217.524	4.284.501
T. Patrimônio Líquido	2.335.802	2.672.745	2.805.707	3.005.740	3.095.952
ROI			2,31	7,20	3,75

FONTE - Abrac-Associação Brasileira de Concessionárias Chevrolet

NOTA - valores a preços correntes

Anexo K
Relação de Associações de Marcas no Brasil

ABRAC – Associação Brasileira dos Concessionários Chevrolet;
ABRADIF – Associação Brasileira dos Distribuidores Ford Autos e Caminhões;
ABRADIR – Associação Brasileira dos Distribuidores Randon
ACAV – Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen – Caminhões;
ASSOBENS – Associação Brasileira dos Concessionários Mercedes-Benz;
ABBM – Associação Brasileira dos Concessionários BMW e Land Rover;
ABRACIT – Associação Brasileira dos Concessionários Citroën;
ABRADIT – Associação Brasileira dos Distribuidores Toyota;
ABRANI – Associação Brasileira dos Concessionários Nissan;
ABRASA – Associação Brasileira dos Distribuidores Autorizados Suzuki Automóveis;
ABREMA – Associação Brasileira dos Revendedores Mazda;
ASSOAUDI – Associação Brasileira dos Distribuidores Audi;
AUTOHONDA – Associação Brasileira dos Concessionários Honda de Veículos Automotores Nacionais e Importados;
ASSOHONDA – Associação Brasileira dos Distribuidores Honda;
ABRADA – Associação Brasileira dos Distribuidores Agrale;
ASSODEERE – Associação dos Distribuidores Autorizados SLC – John Deere;
UNIMASSEY – Associação Nacional dos Distribuidores Massey-Ferguson;
ABRACAF – Associação Brasileira dos Concessionários Fiat;
ASSOBRAV – Associação Brasileira dos Distribuidores Volkswagen;
ABRAVO – Associação Brasileira dos Distribuidores Volvo;
ANCIVE – Associação Nacional dos Concessionários Iveco;
ASSOBRASC – Associação Brasileira dos Concessionários Scania;
ABRACAM – Associação Brasileira dos Distribuidores Credenciados de Automóveis Mercedes-Benz;
ABRACOP – Associação Brasileira dos Concessionários Peugeot;
ABRALADA – Associação Brasileira dos Distribuidores Lada;
ABRARE – Associação Brasileira dos Concessionários Renault;
ABRASCC – Associação Brasileira dos Concessionários Chrysler, Dodge e Jeep;
ASSOASIA – Associação Brasileira das Distribuidoras Asia Motors;
ASSOKIA – Associação dos Distribuidores Kia Motors;
ABRACY – Associação Brasileira dos Concessionários Yamaha;
ABRAFORTE – Associação dos Distribuidores Ford New Holland;
ASSOREVAL – Associação Brasileira dos Distribuidores Valmet;
ABEIMA – Associação Brasileira de Empresas Importadoras de Automóveis.

Anexo L**Empresas Financeiras ligadas a montadoras de automóveis no Brasil.****Brasil: empresas financeiras ligadas a montadoras de automóveis (2001)**

Montadora	Empresa Financeira	sede
Fiat	Banco Fiat	SP
	Fiat Leasing	SP
	Consórcio Nacional Fiat	SP
Ford	Banco Ford	SP
	Ford Leasing	SP
	Consórcio Nacional Ford	SP
GM	Banco GM	SP
	GM Leasing	SP
	Consórcio Nacional Chevrolet	SP
Volks	Banco Volkswagen	SP
	Volkswagen Leasing	SP
	Consórcio Nacional Volkswagen	SP
Renault	Financeira Renault	PR
	Leasing Renault	PR
	Consórcio Renault do Brasil	PR
Honda	Banco Honda	SP
	Honda Leasing	SP
	Consórcio Nacional Honda	SP
Toyota	Banco Toyota do Brasil	SP
	Toyota Leasing do Brasil	SP
Daimler-Chrysler	Banco Daimler-Chrysler	SP
	Daimler-Chrysler Leasing	SP
BMW	BMW Leasing do Brasil	SP
Peugeot-Citroën	Banco PSA Finance Brasil	SP
Volvo	Banco Volvo	PR
Yamaha	Consórcio Nacional Yamaha	SP

FONTE – ANEF – Associação Nacional das Empresas Financeiras

REFERENCIAS

A ANFAVEA e a industria automobilística. **Cadernos da Anfavea**, São Paulo, vol. 1, n. 1, p. 5 - 104, ago.1991.

ALMEIDA, Paulo Henrique. Futuro do marketing de distribuição na indústria automobilística. **Nexos Econômicos**, Salvador, vol. II, n. 1, p. 143-152, out.2000.

ANFAVEA. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. Ed. 1998. São Paulo: 1998. 185 p.

_____. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. Ed. 1999. São Paulo: 1999. 219 p.

_____. **Anuário estatístico da indústria automobilística brasileira**. Ed. 2000. São Paulo: 2000. 141 p.

ALTERAÇÕES Lei Renato Ferrari. Lei nº 8.132/90: publicada no **Diário Oficial da União** em 27 de dezembro de 1990. São Paulo: Fenabreve, 1991. 39 p.

ARBIX, Glauco; VEIGA, João Paulo Cândia. **A distribuição de veículos sob fogo cruzado**: em busca de um novo equilíbrio de poder no setor automotivo. Disponível em <<http://www.tela.com.br/html/montadoras.htm>>. Acesso em 21 jul. 2001.

ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (Org). **De JK a FHC**: a reinvenção dos carros. São Paulo: Escrita, 1997. 522 p.

AS FÁBRICAS em construção no Brasil. **Motor Show**, São Paulo, ano 17, n. 197, p. 20, ago. 1999.

BERNHOEFT, Renata. Pai rico, filho nobre, neto pobre. Revista **Showroom**, São Paulo: abril, 2001. 34 p.

BENKO, Georges. **Economia, espaço e globalização na aurora do século XXI**. São Paulo, 1996. Editora Hicitec. Tradução de Danesi, Antônio de Pádua, 266 p.

BENSON, J. K. Les organisations: um point de vue dialectique. In: SÉGUIN, F.; CHANLAT, J. F. (Org.). **L'analyse des organisations**: une anthologie sociologique. Montreal: Gaëtan Morin, 1983. v. 1. Tradução livre por Carolina Andion e Maurício Serva.

BLOOMBERG NEWS. GM e Ford reforçam negócios pela Internet. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 4 nov. 1999. Caderno Informática & Telecomunicações, p. c -3.

BOYER, Robert. **A teoria da regulação**: uma análise crítica. Tradução de René Barata Zicman. São Paulo: Nobel, 1990. 191 p.

BRAGA, Paulo Ricardo (Ed.). **Quem é quem no setor automotivo**. São Paulo: Automotive Business Communication, 1999. 146 p.

BRAGA, Paulo Ricardo (Ed.). **Quem é quem no setor automotivo**. 3. ed. São Paulo: Automotive Business, 2001. 154 p.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede**. Tradução: Roneide Venâncio Majer. São Paulo: Paz e Terra, 1999. v. 1, 617 p.

CESAR, Aguiar. Alianças, fusões e confusões. Separata da **Revista Autodata**, São Paulo, 15 p., 2001. Suplemento especial n. 15.

CHRISTO, Anthony de (Ed.). **Atlas do mercado brasileiro**. Ed. 2001. São Paulo, ano 3, n. 3, *Gazeta Mercantil*, dez.2000. 226p.

CIARTO, Renato; AZEDO, Sandra. Atendimento vira alvo de atenção das marcas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 13 jun. 2001. Caderno Carro, p. 12.

CRESPO, Rose. Indústria e varejo convivem em paz na Internet. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 jul. 2001. Caderno Informática & Telecomunicações, p. C-3.

DENIS, Henri. **História do pensamento econômico**. Lisboa, Livros Horizonte, 1978, 782 p.

FAGUNDES, Jorge; PONDÉ, João Luiz; POSSAS, Mário. **Defesa da concorrência e regulação**: texto para discussão. Rio de Janeiro: Instituto de Economia/ UFRJ, 1988.

FENABRAVE. **A distribuição de veículos no Brasil**: relatório de pesquisa histórica. São Paulo: 1998. 96 p.

FENABRAVE. Disponível em: <<http://www.fenabreve.com.br/associacoes/assoc.htm>>. Acesso em 9 ago. 1999.

FENABRAVE. Disponível em: <http://www.fenabreve.com.br/infomercado/dezembro/int_inf_pf_map_setor.htm>. Acesso em 7 fev. 2001.

FENABRAVE. Disponível em: <http://www.tela.com.br/html/pesquisas/estoque/abril/int_pesq_estoque.asp>. Acesso em: 21 jul. 2001.

FENABRAVE. Disponível em: <http://200.197.189.195/estoque/varejo_a6.htm>. Acesso em: 21 jul.2001.

FENABRAVE. Disponível em: <http://www.fenabreve.com.br/informercado/dezembro/int_inf_map_setor.htm>. Acesso em: 07 fev. 2001.

FIAT 100 anos. **Autodata**, São Paulo, n. 119, p. 4.444 - 4.460, jul.1999.

FORD BRASIL S.A.; ABRADIF - ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE DISTRIBUIDORES FORD - AUTOS E CAMINHÕES. **Primeira convenção da marca Ford**: aprovada em 10 de abril de 1985. São Paulo: 1985. 196 p.

FORD, 80 anos de Brasil. Separata de **Truck & Van**, São Paulo, 15 p., 1999. Suplemento especial n. 4).

GENERAL Motors, 75 anos de Brasil. **Autodata**, São Paulo, n. 125, p. 4.960 - 4.966, jan. 2000.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na sociologia**. Petrópolis, Vozes, 1992. 224 p.

HEREVEN, Tamara K. **A complex relationship family strategies and the processes of economic and social change**, s.n., s.l. Tradução livre.

HENRIQUE, Álvaro. Metalurgic e Rugby da Bélgica rodaram nas ruas da Bahia em 1913. **A Tarde**, Salvador, 23 jan. 1969.

HUNT, E.K. **História do pensamento econômico**. Rio de Janeiro, Editora Campus. Tradução Azevedo, José Ricardo, 540 p.

IBGE. Disponível em: <http://www1.ibge.gov.br/ibge/estatistica/economia/comercioeservico/pac/ativ_emp.shtm>. Acesso em: 22 jul. 2001.

IBGE. Disponível em: <http://www1.ibge.gov.br/ibge/estatistica/economia/comercioeservico/pac/ativ_po.shtm>. Acesso em: 22 jul. 2001.

IPEA. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/Nserie>>. Acesso em 22 jul. 2001.

IPEA. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/Nserie?SessionID=504102924&SERID=37796&NoChace=10996010>>. Arquivo capturado em 22 jul. 2001.

IPEA. Disponível em: <<http://www.ipeadata.gov.br/ipeaweb.dll/Nserie>>. Acesso em: 22 jul. 2001.

LACHINI, Sérgio. Automóvel na Internet. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 8 ago.1999. Caderno Tecnologia, p.16.

LANZANA, Antônio; COSTANZI, Antônio, p. 31 - 50, in MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras: perfil e perspectivas**. São Paulo: Negócio, 1999. 213 p.

LEI RENATO FERRARI, **Lei nº 6.729/79** publicada no Diário oficial da União em 29 de novembro de 1979. São Paulo: FENABRAVE, 1979. 39 p.

LEVY, Luiz Fernando Ferreira. Balanço anual: ano 25, n. 25, **Gazeta Mercantil**, São Paulo, jul. 2001. 609 p.

LIMA, Maria Aparecida Barbosa. **Economia de comunhão x custos de transação: uma visão das organizações imbuídas da cultura da partilha**. 18 p. Disponível em: <<http://read.adm.urfgs.br/read12/artigo/artigo7.htm>>. Acesso em 11 ago. 2001.

LIPIETZ, Alain. **Audácia: uma alternativa para o século 21**. Tradução Estela dos Santos Abreu. São Paulo: Nobel, 1991. 238 p.

LIPIETZ, Alain. **Miragens e milagres**: problemas da industrialização no terceiro mundo. Tradução de Catherine Marie Mathieu. São Paulo: Nobel, 1988. 231 p.

MARTINS, Ives Gandra da Silva; MENEZES, Paulo Lucena; BERNHOEFT, Renato. **Empresas familiares brasileiras**: perfil e perspectivas. São Paulo: Negócio, 1999. 213 p.

MATOS, Jaime (Ed.). **Atlas do mercado brasileiro**. Ed. 1999. São Paulo, ano 2, n. 2, Gazeta Mercantil, dez.1999. 219 p.

MUHR, Simone. Poucos compram carro zero na Internet. **A Tarde**, Salvador, 1º maio 2001. Caderno Auto & Moto, p. 3.

NASCIMENTO, Elimar Pinheiro. Notas a respeito da escola francesa da regulação. **Revista de Economia Política**, São Paulo, v. 13. n. 2 (50), p. 120-136, abr./jun. 1993.

NEWS. Disponível em: <<http://www.inews.com.br/cgi-bin/hts-v2.75?inews/noticias/2000/02/index.hts+21-03>>. Acesso em 22 fev. 2000.

NO vapor Glensil. **A Tarde**, Salvador, 13 jan. 1920. p. 2.

NOHRIA, Nitin; GULATI, Ranjay. Firms and their environments. In: SMELSER, N.; SWEDBERG, R. (Ed.) **The handbook of economic sociology**. Princeton, Princeton University Press, 1994.

OKUBARO, Jorge J. **O automóvel, um condenado?** São Paulo: Senac, 2001. p.12.

PEREIRA, Glenda. Internet barateia automóvel novo. **Folha de São Paulo**, São Paulo, 2 abr. 2000, p. 5-1.

PETZINGER JR., Thomas. Ronald Coase, vencedor do Nobel, analisa a nova economia. **The Wall Street Journal**. Disponível em: <<http://www.estado.estadao.com.br/edicao/pano/00/01/22/eco719.html>>. Acesso em: 11 ago. 2001.

PONDE, João Luiz; FAGUNDES, Jorge; POSSAS, Mário. Custos de transação e políticas de defesa da concorrência. **Revista de Economia Contemporânea**, Rio de Janeiro, v. 2, 1998.

PONDÉ, João Luiz. **Coordenação, custos de transação e inovações institucionais**. Campinas: 1994;

PEREIRA, Jaime Marques, p. 321 - 350 in THÉRET, Bruno e BRAGA, José Carlos de Souza. **Regulação econômica e globalização**. Campinas: Unicamp - Instituto de Economia, 1998, 527 p.

PROCESSO CONCESSIONÁRIOS NO CADE. **Processo de representação movido pelos Concessionários**, através da ABRADIF contra a FORD BRASIL LTDA. 111 p.

PROCIANOY, Jairo Laser. O processo sucessório e a abertura de capital nas empresas brasileiras: objetivos conflitantes. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v.5, n. 34, p. 81 – 83, jul./ago. 1994.

QUANDO a internet ajuda a fisgar o consumidor. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 26 abr. 2001. Caderno Empresas & Carreiras, p. C-1.

RALLET, Alain. A teoria das convenções entre os economistas. Tradução de Paulo Henrique de Almeida e Vitor Athayde Couto. **Nexos Econômicos**, Salvador, v. 1, n. 2, dez. 1999.

ROGER, Friedland. **Beyond the market place**. New York: Aldinede Gruyter, 1990.

ROSA, Arthur. Fábrica da Volks/Audi tem gerente eletrônico. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 15 fev. 2000. Caderno Tecnologia da Informação, p. 1.

RIBAS, Silvio. Montadoras aceleram concentração de revendas. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 31 maio, 2001. Caderno Empresas & Carreiras, p. C-1.

RIBAS, Silvio. Montadoras estreitam laços com os clientes. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 16 jul. 2001. Caderno Empresas & Carreiras, p. C-1.

SHAPIRO, Helen. A primeira migração das montadoras: 1956-1968. in ARBIX, Glauco; ZILBOVICIUS, Mauro (Org). **De JK a FHC: a reinvenção dos carros**. São Paulo: Escrita, 1997. 522 p.

STORPER, Michel. La géographie des conventions: proximité territoriale, interdépendances hors marché et développement économique. In: RALLET, Alain; TORRE, André. **Économie industrielle et économie spatiale**. Paris: Economica, 1996.

THÉRET, Bruno e BRAGA, José Carlos de Souza. **Regulação econômica e globalização**. Campinas: Unicamp - Instituto de Economia, 1998, 527 p.

TUDO em um. **Quadro Rodas**, São Paulo, ano 40, p. 22-34, mar.2000.

VALVERDE, Rosemberg. Os impactos econômicos das transformações do paradigma tecnológico fordista. **Revista de Desenvolvimento Econômico**, Salvador, ano 1, n. 1, p. 29 – 39, nov.1998.

VOLVO propõe nova concessionária. **Gazeta Mercantil**, São Paulo, 5 abr. 2000. Caderno Empresas & Carreiras, p. C-5.

WEINBERG, Achile. Socioeconomia: atrás do mercado, a relação social. Trecho selecionado artigo publicado em **Sciences Humaines**, Paris, n. 22, set/out1998. Tradução livre de Maurício Serva.

P644 Pimenta, Luiz José

A crise na rede de concessionárias de automóveis no Brasil./ Luiz José Pimenta. – Salvador (Ba): Universidade Salvador – UNIFACS/ Departamento de Ciências Sociais Aplicadas 2, 2001.

157 p.

Dissertação (mestrado) em Análise Regional.

1. Indústria Automobilística. 2. Automóveis - Concessionárias. I. Título P644

CDD: 338.476292