

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Jonas Comin de Campos**

**ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS  
PARA CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS  
AUTOMOTORES DO VALE DO PARAÍBA -  
ESTUDO DE CASO**

**Taubaté – SP**

**2007**

**UNIVERSIDADE DE TAUBATÉ**

**Jonas Comin de Campos**

**ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS  
PARA CONCESSIONÁRIAS DE VEÍCULOS  
AUTOMOTORES DO VALE DO PARAÍBA -  
ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo curso de Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Orientador: Prof. Dr. Valdevino Krom.

**Taubaté – SP**

**2007**

**JONAS COMIN DE CAMPOS**

**ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS PARA CONCESSIONÁRIAS DE  
VEÍCULOS AUTOMOTORES DO VALE DO PARAÍBA - ESTUDO DE CASO**

Dissertação apresentada para obtenção do Título de Mestre pelo curso de pós-graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional do Departamento de Economia, Contabilidade e Administração da Universidade de Taubaté.

Data: \_\_\_\_\_

Resultado: \_\_\_\_\_

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. \_\_\_\_\_ Universidade de Taubaté

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr \_\_\_\_\_ Universidade \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

Prof. Dr \_\_\_\_\_ Universidade \_\_\_\_\_

Assinatura \_\_\_\_\_

## RESUMO

As concessionárias autorizadas de veículos automotores comercializam a mercadoria de maior preço acessível ao consumidor doméstico, e ocupam uma posição importante no comércio local onde atuam. Muitas sofrem dos problemas de inadimplência tributária e outras de endividamento junto às instituições financeiras, ambos muitas vezes causados por estratégias e metodologias inadequadas de formação de seus preços de venda de mercadorias e prestação de serviços. Por meio da metodologia de estudo de caso em três concessionárias do Vale do Paraíba Paulista, são identificadas, neste trabalho, as estratégias e métodos de formação de preços para veículos novos, veículos usados, peças e serviços, considerando a carga tributária incidentes nos diversos segmentos de suas atividades que são comparados à pesquisa elaborada na revisão da literatura. Entre as conclusões do estudo confirma-se a relevância da formulação e influência das estratégias, métodos de formação de preços e carga tributária e sua importância para o resultado financeiro da empresa.

Palavras-chave: estratégia. preços. formação de preços. planejamento estratégico

## **ABSTRACT**

The authorized dealerships of self-driven vehicles market the most expensive merchandise accessible to the domestic consumer, and they occupy an important position in the local trade where you/they act, many suffer of the problems of tax breach of contract and another of debt close to the financial institutions, both a lot of times caused by strategies and inadequate methodologies of formation of their selling prices of goods and services rendered. Through the case study methodology in three dealerships of Vale do Paraíba, they are identified the strategies and methods of formation of prices, considering the tax burden incidents in the several segments of their activities that are compared with the research elaborated in the revision of the literature. Among the conclusions of the study, it is confirmed the relevance of the formulation and influence of the strategies, methods of formation of prices and tax burden and his/her importance for the financial result of the company.

Key words: tax planning. Formation of selling price.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Mapa da região do Vale do Paraíba e a localização das empresas objeto do estudo.....	15
Figura 2 – Mapa das Concessionárias da marca em estudo no Vale do Paraíba em 2007..	17
Figura 3 - Mapa da Região do Vale do Paraíba e a localização das concessionárias da marca objeto do estudo .....	79

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Quantidade de lojas de veículos localizadas nas cidades objeto do estudo no ano de 2007 .....	18
Tabela 2 - Quantidade de oficinas mecânicas localizadas nas cidades objeto do estudo no ano de 2007.....	18
Tabela 3 - Quantidade de lojas de peças localizadas nas cidades objeto do estudo em 2007 .....	19
Tabela 4 - Percentual de composição do PIB do Vale do Paraíba em 2003 .....	25
Tabela 5 - Percentual dos empregos ocupados no Vale do Paraíba em 2003 .....	25
Tabela 6 – Método de formação dos preços com base no custo pleno .....	50
Tabela 7 – Método de formação dos preços com base no custo de transformação .....	51
Tabela 8 – Método de formação dos preços com base no custo de transformação .....	52
Tabela 9 – Atividades exercidas pelas concessionárias de automóveis - em 2005.....	57
Tabela 10 - Frota estimada de veículos no Brasil – 2005 (em mil) .....	58
Tabela 11 - Porcentagem da frota de veículos por unidade da Federação – 2005.....	58
Tabela 12 - Produção de Veículos em unidades no Brasil .....	59
Tabela 13 - Faturamento Indústria automobilística brasileira em milhões US\$ .....	59
Tabela 14 – Exportação em milhares de dólares .....	60
Tabela 15 – Os impostos incidentes nas operações das concessionárias e o nível de governo .....	65
Tabela 16 - Contribuição ao INSS – parte empresa .....	67
Tabela 17 - Composição dos encargos trabalhistas.....	69
Tabela 18 – Composição dos encargos trabalhistas e previdenciários .....	70
Tabela 19 – Demonstração do valor adicionado .....	76
Tabela 20 – Composição da arrecadação municipal.....	78
Tabela 21 – Dados sócios-econômicos das cidades do Vale do Paraíba do ano de 2005 ...	79
Tabela 22 – Composição do mercado na região do Vale do Paraíba no ano de 2007 .....	80
Tabela 23 – Distribuição população versus PIB dados estimados para 2005 .....	81
Tabela 24 – Frota de Veículos por centena de habitantes .....	81
Tabela 25 - Margens de lucro brutas por modelo de veículo.....	87
Tabela 26 – Carga tributária Veículo 1.6.....	89
Tabela 27 – Retorno do financiamento .....	90
Tabela 28 – Formas de pagamento .....	90
Tabela 29 – Margens brutas de lucro por grupo de peças .....	92
Tabela 30 – Tributos incidentes nas vendas de peças .....	93

Tabela 31 – Dados referente à peça tapete Borcol .....	94
Tabela 32 – Demonstrativo da margem de lucro peça motor de arranque .....	95
Tabela 33 – Demonstração de resultado do exercício de novembro de 2006 .....	103



## LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Tipos e Níveis de Planejamento Estratégico .....	37
Quadro 2 Evolução da distribuição de veículos no Brasil.....	55
Quadro 3 - A evolução da indústria automobilística no Brasil.....	61

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	12
1.1 O PROBLEMA.....	13
1.2 OBJETIVOS .....	14
1.2.1 Objetivo Geral .....	14
1.2.2 Objetivos Específicos .....	14
1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO.....	15
1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO .....	16
1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO .....	19
2 REVISÃO DA LITERATURA .....	22
2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	26
2.2 A COMPETIÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS .....	28
2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	34
2.4 RELEVÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS.....	39
2.5 AS ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS .....	39
2.5.1 Estratégias de Formação de Preços .....	41
2.5.1.1 Estratégias de preços distintos.....	41
2.5.1.2 Estratégias de Preços Competitivos.....	42
2.5.1.3 Estratégias de precificação por linhas de produtos .....	44
2.5.1.4 Estratégias de Preços de Imagem e psicológica.....	44
2.5.2 Métodos de Formação de Preços .....	46
2.5.2.1 Método baseado no custo da mercadoria .....	47
2.5.2.2 Método baseado nas decisões das empresas concorrentes.....	47
2.5.2.3 Método baseado nas características do mercado .....	48
2.5.2.4 Método misto.....	48
2.5.3 O uso de Custos na Formação de Preços.....	49
2.5.3.1 Método do preço com base no custo pleno.....	49
2.5.3.2 Método do preço com base no custo de transformação.....	50
2.5.3.3 Método do preço com base no custo marginal.....	52
2.5.3.4 Método do preço com base no retorno sobre o capital investido .....	53
2.5.3.5 Método do preço com base no custo-padrão .....	54

2.6 A HISTÓRIA DA ATIVIDADE DE COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL	54
2.6.1 Histórico e regulamentação da atividade	54
2.6.2 A frota de veículos brasileira	57
2.6.3 A indústria automobilística no Brasil	60
2.6.4 Regulamentação da atividade de concessionário autorizado	61
2.7 A CARGA TRIBUTÁRIA AUTOMOTIVA	62
2.8 A carga previdenciária	66
2.9 A carga trabalhista	68
3 PROPOSIÇÃO	71
4 MÉTODO	72
5 O ESTUDO DE CASO	75
5.1 AS EMPRESAS OBJETO DO ESTUDO DE CASO	78
6 resultados e discussão	83
6.1 ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS ESCOLHIDOS	83
6.1.1 Estratégia de preços para veículos novos	83
6.1.2 Estratégia de preços para veículos usados	84
6.1.3 Estratégia de preços para venda de peças	85
6.1.4 Estratégia de preços para a prestação de serviços de assistência técnica	85
6.2 AS ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS ADOTADAS PELAS CONCESSIONÁRIAS OBJETO DO ESTUDO POR SEGMENTO	86
6.2.1 Estratégias para a comercialização de Veículos Novos	86
6.2.2 O método de formação de preços e a carga tributária segmento de comercialização de veículos novos	89
6.2.2.1 Pagamento por meio de financiamento	90
6.2.3 Estratégias para a comercialização de peças e acessórios	91
6.2.4 O método de formação de preços e a carga tributária no segmento de comercialização de peças e acessórios	93
6.2.5 Estratégias para a comercialização de veículos usados	95
6.2.6 O método de formação de preços e a carga tributária no segmento de comercialização de veículos usados	96
6.2.7 Estratégias para a comercialização de serviços de Assistência Técnica	97
6.2.7.1 Modalidade preço público	98

6.2.7.2 Modalidade preço garantia.....	98
6.2.7.3 Modalidade serviços internos .....	99
6.2.7.4 Modalidade serviços prestados às seguradoras .....	100
6.2.8 O método de formação de preços e a carga tributária no segmento de Assistência Técnica.....	100
6.3 ANÁLISE DOS MODELOS DE ESTRATÉGIAS E MÉTODOS ADOTADOS ....	104
7 CONCLUSÃO.....	106
REFERÊNCIAS.....	109
ANEXO A – LEGISLAÇÃO REGULAMENTADORA DAS CONCESSIONÁRIAS ...	112
ANEXO B - LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA FEDERAL.....	134
ANEXO C – LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA ESTADUAL .....	141
ANEXO D – LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA .....	143
ANEXO E – LEGISLAÇÃO TRABALHISTA .....	145

## 1 INTRODUÇÃO

A temática do trabalho diz respeito à adequada gestão do capital empresarial de forma mais eficiente possível. Para a gestão financeira do capital, a formação correta dos preços de venda de mercadorias e serviços é um item de grande relevância, uma vez que o capital empregado na aquisição das mercadorias e investido nos custos para a prestação de serviços terá maior ou menor rentabilidade em função da formação dos preços de venda apropriada. A incorreta formação de preços também poderá resultar na perda de mercado para a concorrência.

A carga tributária considerada, que envolve a formação dos preços no setor, representa, em média, 30% do preço final, e é composta pelos impostos indiretos, representados por percentuais calculados sobre os preços de venda, e, por isso, é um item relevante a ser considerado na estratégia de formação de preços dos diversos segmentos de mercadorias e serviços.

Assim, mesmo com a estratégia e método adequados, se a ponderação da carga tributária dos impostos indiretos não for corretamente aplicada, além da não obtenção do retorno esperado do capital aplicado, poderão surgir problemas fiscais como multas elevadas, e demais sanções por parte da fiscalização tributária.

O acompanhamento correto da legislação tributária aplicável a cada ramo de atividade de uma concessionária nem sempre é uma tarefa simples, em função da complexidade e constante alteração da legislação tributária em todos os níveis de governo.

A concentração de empresas que exploram os segmentos de atividade das concessionárias, no Vale do Paraíba, torna o mercado bastante concorrido, não

apenas na concorrência entre empresas localizadas na mesma cidade, como também em relação a empresas localizadas em outras cidades da região, dada a facilidade de deslocamento entre elas em razão de sua proximidade.

## **1.1 O PROBLEMA**

As empresas concessionárias de veículos exploram vários segmentos em sua atividade, como, por exemplo, veículos novos, usados, peças e assistência técnica, e necessitam de estratégias que resultem em metodologias adequadas de formação de preços que contemplem não só o aspecto de retorno do capital investido, mas que também levem em consideração a complexa carga tributária que é um item a ser constantemente analisado.

A formação inadequada dos preços consome o capital de giro colocando em risco a viabilidade das empresas; quando elas superestimam seus preços perdem fatia do mercado para seus concorrentes arcando com o baixo giro do seu estoque, tendo, conseqüentemente, elevação dos custos. E, no caso de subavaliação dos preços, consomem seu capital que, além de não ser remunerado, causam o endividamento financeiro.

A escolha correta da estratégia e do método de formação de preços com a ponderação adequada da carga tributária poderão constituir fatores relevantes na concorrência entre as empresas do setor analisado, que apresentam grande importância no Vale do Paraíba Paulista e que têm como principal atividade econômica a prestação de serviços.

O pleno atendimento da demanda por veículos novos é um fator que alterou as características do mercado automotivo, pois o excedente de produção

abriu espaço para o surgimento de novas empresas com características de multimarcas, que representam uma forte concorrência para as concessionárias autorizadas que possuem custos mais elevados e a obrigação de suportarem encargos financeiros diários, incidentes sobre os carros em estoque enquanto não pagos para a montadora.

Além disso, as empresas multimarcas têm a flexibilidade de oferecerem aos seus clientes uma variedade de marcas e modelos de veículos sem nenhum vínculo de fidelidade e exclusividade com as montadoras, o que ressalta a importância das estratégias e métodos de formação de preços na gestão das concessionárias como um item importante para fazer frente à concorrência.

## **1.2 OBJETIVOS**

### 1.2.1 Objetivo Geral

Fornecer subsídios para a competitividade e permanência no mercado das concessionárias de veículos automotores, por meio das estratégias e métodos de formação de preços de venda das mercadorias e serviços.

### 1.2.2 Objetivos Específicos

Com o estudo de caso foi analisada a formação de preços de venda dos diversos segmentos de comercialização de mercadorias e serviços, considerando a carga tributária, para a determinação do preço adequado, evitando, dessa forma, o deslocamento de demanda para outros mercados, como o da grande São Paulo.

### 1.3 DELIMITAÇÃO DO ESTUDO

O estudo é concentrado no ramo de comércio varejista de veículos automotores de quatro rodas, especificamente em três concessionárias autorizadas de uma montadora nacional, situadas no Vale do Paraíba. As concessionárias, objeto de estudo, localizam-se em Jacareí, Pindamonhangaba e Guaratinguetá, cidades pertencentes ao Vale do Paraíba Paulista, conforme Figura 1.

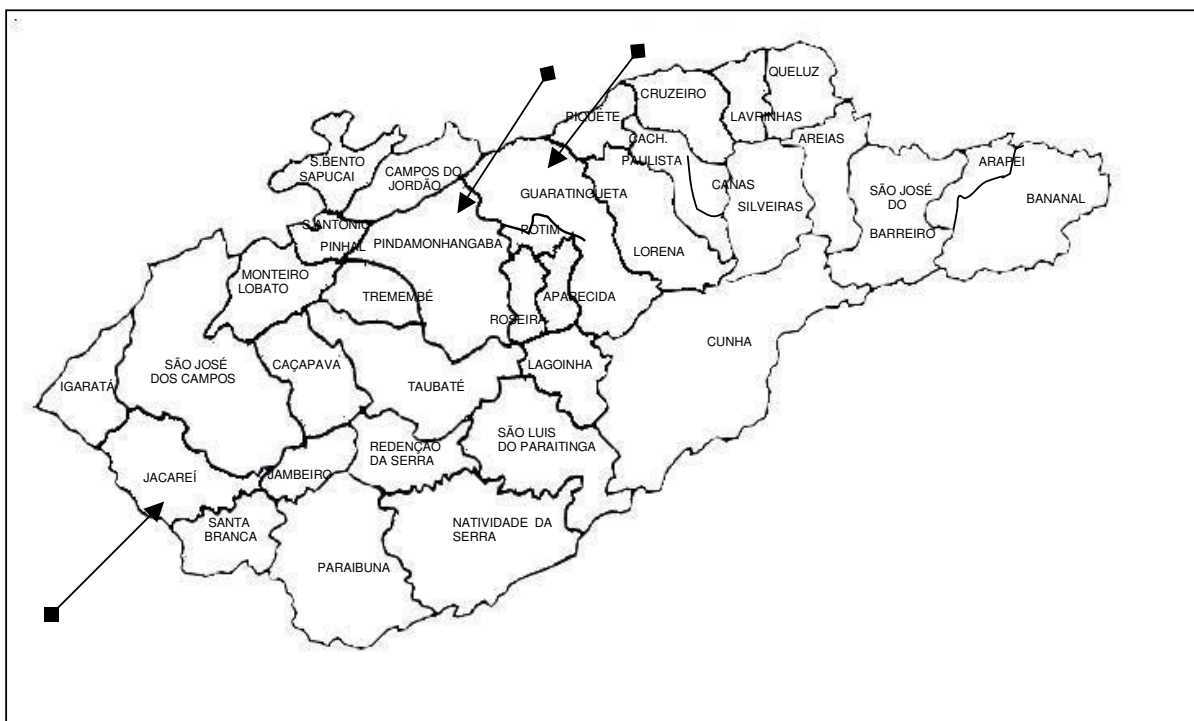


Figura 1 - Mapa da região do Vale do Paraíba e a localização das empresas objeto do estudo

A região geográfica onde se localizam as cidades sede das concessionárias objeto do estudo abrange 35 cidades distribuídas em 14.291 quilômetros quadrados, com uma população de 1.915.330 habitantes no ano 2005 (SEADE, 2006).



#### **1.4 RELEVÂNCIA DO ESTUDO**

As empresas concessionárias de veículos respondem por uma grande movimentação de dinheiro na economia das cidades onde elas estão localizadas, por comercializarem uma mercadoria de elevado valor e empregarem uma grande quantidade de pessoas.

Numa concessionária as atividades abrangem não só o comércio varejista de veículos novos, mas, também, reparo automotivo; venda de consórcios; representação da montadora nas vendas a frotistas; vendas diretas; vendas com isenção tributária; intermediação de serviços, como de despachante e seguros; venda de peças de reposição; acessórios; e venda de veículos usados.

O segmento de concessionário autorizado de veículos automotores sofreu grande alteração na estrutura de suas atividades, principalmente em função da mudança no mercado consumidor de veículos, que passou a exigir os produtos mais personalizados, e da incapacidade dos concessionários de manter em estoque veículos que atendam todas as necessidades dos consumidores, principalmente em relação à variedade de modelos e opcionais. Surgiram formas de comercialização em que o próprio cliente personaliza o veículo junto ao fabricante, cabendo à concessionária apenas o papel de prestadora de serviços, que abrange desde a apresentação do veículo até sua entrega quando enviado pela fábrica ao cliente.

Como consequência da configuração da concessionária como prestadora de serviços, aumentou a sua importância, principalmente na região do Vale do Paraíba Paulista que tem na prestação de serviços sua maior atividade em termos de

empregos ocupados e participação no Produto Interno Bruto – PIB dos municípios que compõem a região.

O Vale do Paraíba, pela facilidade de deslocamento de um município para outro, em função da proximidade entre eles, configura-se como um mercado de veículos novos, usados, auto peças originais e de assistência técnica com características peculiares, porém, a escolha de três empresas distintas para esse estudo foi baseada em dados que dimensionam e deixam clara a semelhança do mercado de atuação das três empresas escolhidas, o que presuppõe a utilização de estratégias similares.

O mercado de veículos novos no Vale do Paraíba é muito concorrido devido a grande quantidade de concessionárias autorizadas, da marca em estudo, existentes na região, conforme se pode observar na Figura 2, onde estão indicadas as cidades que possuem essas concessionárias.

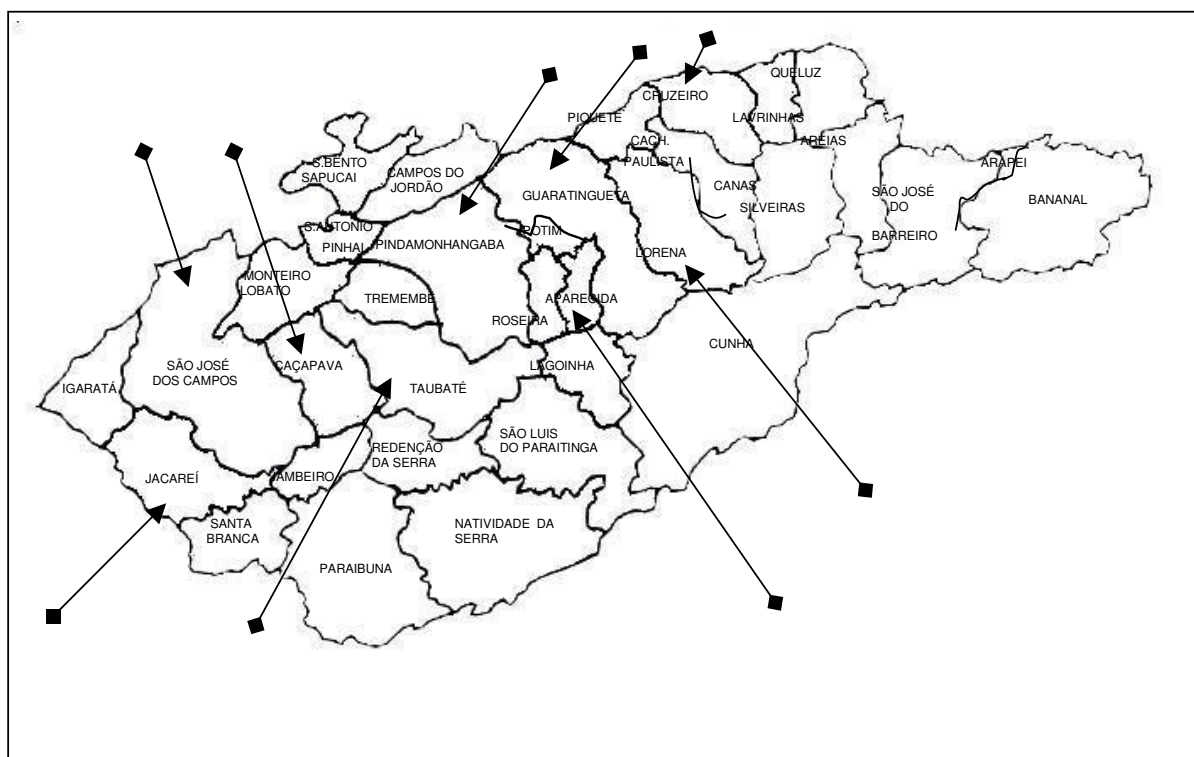


Figura 2 – Mapa das Concessionárias da marca em estudo no Vale do Paraíba em 2007

Já as lojas que comercializam veículos novos e usados, e que não são representantes autorizados das montadoras, também existem em grande número, e que torna o mercado muito concorrido nesse segmento nas cidades de Jacareí, Pindamonhangaba e Guaratinguetá, onde as empresas objeto do estudo se localizam.

Há, atualmente, a quantidade de lojas indicadas na Tabela 1.

Tabela 1 - Quantidade de lojas de veículos localizadas nas cidades objeto do estudo no ano de 2007

Cidades	Quantidade de lojas
Jacareí	33
Pindamonhangaba	30
Guaratinguetá	21

As oficinas mecânicas, que concorrem no segmento de prestação de serviços de assistência técnica, também existem em grande número, conforme a Tabela 2, que indica a quantidade de oficinas mecânicas localizadas nas cidades objeto do estudo.

Tabela 2 - Quantidade de oficinas mecânicas localizadas nas cidades objeto do estudo no ano de 2007

Cidades	Quantidade de oficinas
Jacareí	68
Pindamonhangaba	39
Guaratinguetá	45

No segmento comercialização de peças e acessórios, a concorrência também

é intensa em função do mercado paralelo de peças não originais que apresentam menores preços, como se pode observar na Tabela 3, onde consta a quantidade de lojas de peças e acessórios localizadas nas cidades sede das empresas objeto do estudo.

Tabela 3 - Quantidade de lojas de peças localizadas nas cidades objeto do estudo em 2007

Cidades	Quantidade de lojas
Jacareí	12
Pindamonhangaba	8
Guaratinguetá	13

A formulação de estratégias adequadas de preços é importante para a viabilidade das operações de uma concessionária de automóveis; qualquer erro na formação de seus preços de venda pode impactar negativamente o resultado financeiro, e, em conseqüência, gerar distorções nos preços que afetarão a demanda por suas mercadorias e serviços.

O mercado para as mercadorias e serviços é muito concorrido e com uma característica de demanda elástica, na qual uma pequena variação nos preços resulta em uma variação mais que proporcional na procura das mercadorias comercializadas e serviços prestados

Os preços competitivos, justificados pela excelência na qualidade dos produtos e serviços prestados, é o desejo de todos os dirigentes das empresas do ramo estudado. A carência de estudos voltados para a discussão desse assunto também justifica a importância deste trabalho.

## 1.5 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

O trabalho está dividido em sete capítulos, descritos resumidamente a seguir.

O primeiro capítulo apresenta a introdução, composta do problema objeto do estudo, os objetivos geral e específicos, a delimitação, a relevância e a organização do estudo.

O segundo capítulo aborda a revisão da literatura referente à atividade da concessionária autorizada, às estratégias e métodos de formação de preços, à evolução do comércio de automóveis no Brasil, à indústria automobilística no Brasil, à carga tributária, previdenciária e trabalhista automotiva, e à regulamentação da atividade de concessionário autorizado.

O terceiro capítulo é destinado à apresentação do estudo de caso e está disposto da seguinte forma: a configuração das empresas objeto do estudo de caso; os modelos e as estratégias adotadas pelas concessionárias na formação de preços; a obtenção dos dados utilizados pelas empresas; o cálculo dos preços de acordo com os métodos e estratégias escolhidos no trabalho; a comparação e análise dos resultados obtidos nos modelos adotados com os resultados obtidos pelas concessionárias na sua prática de formação de preços. Destina-se, também, aos resultados e discussão, divididos em: estratégias e métodos de formação de preços escolhidos no estudo de caso; estratégias e métodos de formação de preços adotadas pelas concessionárias objeto do estudo, considerando as cargas tributária, previdenciária e trabalhista automotiva.

O quarto capítulo apresenta o resultado e a discussão do trabalho abrangendo a análise do dados encontrados no estudo de caso em comparação com os modelos apresentados na revisão da literatura.

No quinto capítulo é abordada a proposição, apresentando as questões de pesquisa que são consideradas no trabalho.

O sexto capítulo trata do método e detalha a metodologia e a classificação do tipo de pesquisa e do estudo.

O sétimo capítulo traz a conclusão do trabalho, de acordo com a revisão da literatura, os dados colhidos no estudo de caso, os resultados e discussão.

## 2 REVISÃO DA LITERATURA

A atividade de concessionária autorizada de veículos automotores tem passado por grandes modificações em sua estrutura de negócio. Sua atividade principal era a comercialização de veículos novos, que trazia a maior receita, principalmente quando não havia a abertura do mercado de automóveis, com a existência de poucas montadoras (FIAT, FORD, Volkswagen e GM), e uma oferta de veículos muitas vezes inferior à demanda do mercado, o que, em certas épocas, causou até ágio cobrado pelas concessionárias, com a venda de veículos acima do preço de tabela.

Com a abertura do mercado, em decorrência da globalização, o consumidor passou a contar com várias opções de modelos e marcas de veículos e, com o pleno atendimento da demanda do mercado consumidor, surgiu o excedente de produção, causando, a partir desse momento, alterações na política de comercialização das montadoras e concessionárias.

O mercado automotivo mudou com o pleno atendimento da demanda; o consumidor passou a ter hábitos diferentes com a facilidade de crédito. O perfil de um grande número de consumidores é o de troca mais habitual de veículo, pois inúmeras vantagens podem ser obtidas com essa prática como, por exemplo, a menor desvalorização do usado, menores gastos com a manutenção do veículo, geralmente trocado após o período de garantia da fábrica. Esse grande volume de transações colaborou para a renovação da idade da frota de veículos do Brasil.

A consequência para as concessionárias foi uma mudança de estratégia:

antes eram empresas de comércio de mercadorias adquiridas da montadora, conforme pedido, e comercializadas a preços mais convenientes ao comprador que estivesse disposto a pagar o maior valor possível; atualmente os veículos são faturados pela montadora para a concessionária dentro de uma grade de quantidades mínimas determinadas pela montadora por modelo de veículo, e de acordo com os interesses de mercado e de produção da montadora, com o prazo de pagamento contado após um dia da venda do veículo pela concessionária ao consumidor, sendo cobrada uma taxa de juros diária até o pagamento do veículo.

Tal modalidade de comercialização configura uma verdadeira prestação de serviços à montadora, uma vez que a concessionária não pode determinar a quantidade e modelos que deseja adquirir.

A montadora produz a quantidade de veículos que lhe convém e encaminha à concessionária que deverá vendê-los e repassar o numerário respectivo para a montadora, retendo, apenas, sua margem de lucro ou comissão de venda.

Comprova-se essa situação na montadora objeto de estudo, que adota um procedimento em que se um consumidor deseja um veículo personalizado, com opcionais, cor e motorização diferentes do disponível no estoque da concessionária, tem, à sua disposição, um *site* na internet mantido pela montadora que define as características do veículo que deseja adquirir.

É gerado, automaticamente, um boleto de pagamento do veículo, que é impresso pelo consumidor para pagamento e, nesse momento, é informada a data prevista de entrega do veículo na concessionária da cidade onde o consumidor está. Nessa operação, a concessionária presta para a montadora o serviço de entrega do veículo ao consumidor, depois de devidamente revisado e com a explicação do seu funcionamento.



A concessionária recebe da montadora uma remuneração pela revisão e entrega do veículo, o que caracteriza apenas uma prestação de serviços que é vantajosa para a concessionária, uma vez que não é preciso investir na aquisição de um veículo junto à montadora e no custo de sua estocagem até a venda, que pode ser dificultada, pois o veículo muitas vezes não possui as características exigidas pelos consumidores.

Esse tipo de comercialização tende a ser cada vez mais freqüente dada a crescente exigência dos consumidores em adquirir os veículos com características específicas; dessa forma a concessionária, na atividade de comercialização de veículos, transforma-se em uma prestadora de serviços para a montadora.

Nas concessionárias os consumidores têm a oportunidade de experimentar o veículo realizando teste de direção e obtendo as informações do produto com os vendedores, posteriormente, via internet, realizam sua configuração e aquisição.

Já para os consumidores que possuem veículo usado e desejam utilizá-lo como parte de pagamento do veículo novo, é oferecido, pela concessionária, o serviço de venda do seu veículo, assumindo, a concessionária, toda a responsabilidade pela garantia do veículo ao cliente que o adquirir. Por esse serviço é cobrado um valor de intermediação de vendas, geralmente correspondente à diferença do valor avaliado pela concessionária a ser pago ao cliente vendedor e àquele obtido pela venda ao cliente comprador do veículo usado. Esse sistema também se apresenta como vantajoso para a concessionária que não investe seu capital na aquisição do veículo usado.

As mudanças na forma de comercialização dos veículos mudaram o foco da atividade de comércio de mercadorias para prestação de serviços. Em nível regional, mais precisamente no Vale do Paraíba Paulista, o setor de serviços tem muita

relevância respondendo por mais de trinta por cento, em média, da composição do valor adicionado do PIB – Produto Interno Bruto dos municípios, conforme Tabela 4.

Tabela 4 - Percentual de composição do PIB do Vale do Paraíba em 2003

Setores	Participação em % no PIB
Agropecuária	11,67
Indústria	57,21
Serviços	31,12
Total	100,00

Fonte: SEADE - 2003

O número de pessoas ocupadas e o salário médio dos empregados no setor de serviços também aumentaram substancialmente, inclusive com o nível percentual de pessoas empregadas nesse setor maior que os percentuais verificados nos setores de comércio, indústria e agropecuária, o que demonstra a forte vocação da região para a prestação de serviços cada vez mais especializados, como é o caso dos serviços prestados pelas concessionárias. Na Tabela 5, são evidenciados os dados que refletem a importância do setor de serviços em nível regional, em função do número de pessoas empregadas.

Tabela 5 - Percentual dos empregos ocupados no Vale do Paraíba em 2003

Setores	Participação em % no total de empregos
Agropecuária	9,67
Indústria	17,56
Construção Civil	3,96
Comércio	15,01
Serviços	53,80
Total	100,00

Fonte: SEADE - 2003

Quanto à remuneração dos empregados, nas concessionárias automotivas localizadas no Vale do Paraíba Paulista, o salário médio, em novembro de 2006,

era de R\$ 750,00, bem superior ao piso salarial fixado pelo Sindicato dos Empregados do Comércio que era de R\$ 534,00, segundo a convenção coletiva de trabalho em vigor para os anos de 2006 e 2007.

## 2.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

Estratégia é um dos vários conjuntos de regras de decisão para orientar o comportamento de uma organização. As estratégias de negócios têm diversas características específicas, entre elas a de não resultar em qualquer ação imediata; em vez disso, estabelece as direções gerais nas quais a posição da empresa crescerá e se desenvolverá (ANSOFF, 1977).

A estratégia é, sobretudo, um “posicionamento das forças antes das ações começarem” (ROWE, et al.), que pressupõe um compromisso com a produção de um futuro com o qual a organização deve lidar e tem a ver com os valores que se pretende para a organização, especificando o que fazer.

Ao longo do tempo vários preceitos da estratégia militar forneceram bases para compor a atual estratégia empresarial. A noção de estratégia evoluiu, principalmente, a partir do final da Segunda Grande Guerra Mundial. No entanto, antes do ano de 1960 o termo estratégia aparece muito pouco na literatura gerencial, em contraste com o discurso da gestão científica que propunha um método de gestão supostamente ótimo.

É com Ansoff (1977) e os professores de *Harvard Business School* que a noção de análise estratégica ganhou um impulso decisivo, contribuindo, esses autores, para destacarem, entre outros aspectos, a noção de competência distintiva e posicionarem o fator-chave do sucesso das organizações na

consideração do meio, entendido como uma conjugação de oportunidades e de ameaças.

A partir dos anos 70, a reflexão estratégica orienta-se para a análise, no contexto da concorrência e da tipologia dos sistemas de concorrência, falando-se, agora, menos de mercado e mais de organização, compreendida como um ator capaz de desenvolver uma estratégia.

Nos anos 80 aparece uma segunda geração de modelos de análise estratégica, sobressaindo o de Porter (1986) que cruza o alvo estratégico das organizações com as vantagens estratégicas.

Hoje, o termo estratégia possui inúmeras definições, umas complementando as outras, mas todas convergindo para um sentido comum. Ferraz (1997) enfatiza as estratégias como base da competitividade dinâmica e as define como o conjunto de gastos em gestão, recursos humanos, produção e inovação, que visa ampliar e renovar a capacitação das empresas nas dimensões exigidas pelos padrões de concorrência vigentes nos mercados em que participam.

Dentre a vasta literatura existente, são apresentados alguns conceitos de estratégia, de acordo com os autores.

Ferreira (1975) a define como uma arte capaz de aplicar os meios disponíveis para consecução de objetivos específicos, uma arte capaz de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos.

Segundo Mintzberg (2000), talvez não haja uma definição simples para o termo, mas existem algumas concordâncias a respeito de sua natureza: "(...) a estratégia diz respeito tanto a organizações: afeta o bem estar da organização; envolve questões de conteúdo e de processo; geralmente não é totalmente realizada como estipulado; existe em níveis diferentes (corporativos e de negócios); e

por último, a estratégia envolve vários processos de pensamento, ou seja; exercícios conceituais e analíticos”.

Porter (1986) afirma que a estratégia é a escolha de uma posição única e valiosa baseada em sistemas de atividades que são difíceis de copiar e que agregam valor.

Estratégia também concerne ao sentido de relacionar não com os custos, mas com a diferenciação, ou seja, com a capacidade de a organização “pôr à disposição do consumidor uma oferta cujo caráter único é reconhecido e valorizado por este último” (STRATEGOR, 1993). Em outras palavras, a estratégia é definida por meio de respostas às perguntas como: qual vai ser a nossa vantagem competitiva sustentável; qual será a nossa competência distintiva? Quais as finalidades estratégicas da nossa organização?

Mintzberg (1988) identificou o que chamou de 5 P's; cinco definições diferentes encontradas na literatura científica para o conceito de estratégia, as quais seriam: *plan* (plano de ação), *play* (manobra), *pattern* (padrão), *position* (posicionamento) e *perspective* (perspectiva). Segundo o autor, a definição de estratégia como plano ou manobra envolveria uma intencionalidade; e a definição de estratégia como padrão ou posicionamento poderia ser apenas emergente, ou seja, não intencional. Nessa discussão, o autor também introduz a questão referente à diferença entre estratégias almejadas e realizadas, concluindo que erros na transformação de intenções em ações fariam com que as estratégias almejadas não se realizassem.

## **2.2 A COMPETIÇÃO E AS ESTRATÉGIAS COMPETITIVAS**

A competitividade pode ser definida como a capacidade de sobreviver, crescer em mercados concorrenciais ou até mesmo em novos mercados. Nesse ambiente competitivo, portanto, é necessário criar uma estratégia competitiva. Conforme Boone e Kurtz (1998), a determinação da estratégia competitiva envolve três perguntas: Pode-se competir? Se sim, em que mercados competir? Como se pode competir?

Porter (1998) observa que a competição tem se tornado cada vez mais acirrada, o que exige das empresas numerosas características, como ser flexível para reagir com rapidez às mudanças competitivas de mercado.

Analisando as indústrias, Porter (1998) ainda define o posicionamento estratégico em função da capacidade e empenho da empresa em realizar suas funções de forma diferente da concorrência ou de produzir algo diferente, que seja reconhecido pelos compradores de forma única e diferenciada.

Segundo Porter (1986), a natureza da competição pode ser avaliada em função de cinco forças competitivas: poder de barganha dos fornecedores, novos entrantes, poder de barganha dos clientes, produtos substitutos e competidores. A intensidade dessas forças determina a habilidade das firmas de ganhar, em média, retornos sobre o investimento acima do custo de capital.

A intensidade de cada uma das cinco forças é função da estrutura da indústria, ou das características econômicas e técnicas de uma indústria. Ou seja, algumas estruturas industriais geram uma intensa competição de preço e margens mais baixas; em outros casos, a estrutura gera uma baixa competição por preço e, em média, retornos altos.

A estratégia entraria para fazer com que uma empresa conseguisse superar o retorno sobre investimento médio da indústria na qual está inserida. No entanto,

a estratégia pode também, segundo o autor, moldar a estrutura da indústria e modificar a natureza da competição.

O poder de negociação dos fornecedores se manifesta na sua capacidade de elevar os preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Pode ser maior, por exemplo, quando é mais concentrado do que a empresa da qual participa tem clientes diversificados; o produto fornecido é importante para o negócio do cliente e os concorrentes dos fornecedores apresentam produtos diferenciados com custo de mudança alto. Em outras palavras, o poder dos fornecedores será grande quando os compradores tiverem dificuldade em trocar ou utilizar mais de um fornecedor (PORTER, 1986).

O poder de barganha dos compradores é tanto maior quanto à importância de suas compras para a empresa. Pode, quando forte, afetar a empresa forçando os preços para baixo; exigindo melhorias na qualidade e nos serviços e gerando, conseqüentemente, aumento acirrado da competição entre os concorrentes.

O poder de barganha dos compradores é alto quando se encontram concentrados, quando são responsáveis por grandes volumes, quando o preço dos produtos representa um custo alto para os compradores, quando os custos de mudança são baixos, quando o produto comprado não é muito importante para os negócios do comprador ou quando o comprador tem total acesso à informação (PORTER, 1986).

Toda empresa também concorre com produtos substitutos, aqueles que podem desempenhar a mesma função dos produtos de determinada empresa. Quanto melhor a relação desempenho/preço dos produtos substitutos, maior a pressão sobre o lucro. Maior atenção deve ser dada a produtos substitutos que estejam sujeitos a tendências de melhoramento do seu “*trade-off*” de

preço/desempenho em questão, ou que são produzidos por indústrias com lucros altos, pois podem implementar aperfeiçoamentos de desempenho e redução de preço (PORTER, 1986).

Novos entrantes representam uma ameaça porque normalmente chegam bem capitalizados e com forte intenção de conquistar alguma parcela do mercado. Conseqüentemente, com um novo entrante, os preços podem cair e os custos serem inflacionados, diminuindo a rentabilidade do negócio.

Os três aspectos principais que protegem as empresas de uma determinada indústria contra novos entrantes são: as barreiras de entrada, a expectativa de retaliação por parte dos concorrentes já atuantes no mercado e o preço de entrada dissuasivo.

O primeiro, quando forte, envolve a necessidade de altos investimentos em infra-estrutura, equipamentos, estoques, *marketing*, entre outros, pela nova empresa; e/ou alto custo de produção fora da economia de escala; e/ou altos custos de mudança; e/ou a diferenciação do produto em função de uma curva de experiência significativa, além da consolidação da imagem de uma nova marca; e/ou impossibilidade de acesso a tecnologias patenteadas, matérias primas, canais de distribuição já estabelecidos e benefícios governamentais.

A expectativa de retaliação, o segundo aspecto de proteção, é diretamente proporcional aos recursos de contra-ataque disponíveis nas empresas já participantes do mercado e à ameaça que o novo entrante parece representar.

O terceiro fator de proteção contra a entrada de novas empresas consiste no conceito hipotético de preço de entrada dissuasivo, o que ocorre quando o preço estimado dos custos necessários para que um novo entrante supere as barreiras de entrada está acima dos preços praticados na indústria, desestimulando a



entrada de novas empresas (PORTER, 1986).

A rivalidade entre concorrentes se dá pela disputa por posição, que ocorre em função de pressões ou busca por melhores posições no mercado.

Os principais fatores envolvidos na alta rivalidade entre os concorrentes são:

- **concorrentes numerosos ou bem equilibrados** - que permite igualdade de força e capacidade de retaliação; crescimento lento - que transforma a concorrência em um jogo de parcela de mercado para as empresas que procuram expansão;
- **custos fixos ou de armazenamento altos** - exige a operação em capacidade máxima, implicando em uma redução de preços quando o mercado é competitivo; ausência de diferenciação ou custos de mudança que gera um aumento da concorrência na disputa por preço e serviços, já que estes são os dois atributos mais relevantes para os compradores nessa situação; e
- **aumento de capacidade em grandes incrementos** - gera, com a implementação da produção de escala, desequilíbrio e excesso de capacidade na empresa; grandes interesses estratégico levam grandes empresas a sacrificar lucros em determinado mercado para alcançar determinada posição no mercado global; entre outros.

O modelo de Porter, já descrito, permite a identificação e atribuição causal das principais forças que atuam no ambiente competitivo de cada indústria.

Desenvolvendo essa análise, cada empresa pode identificar suas forças e fraquezas frente à indústria e se posicionar estrategicamente de forma a se

defender das forças identificadas (PORTER, 1986). A estratégia competitiva é a adoção de ações com o objetivo de enfrentar e vencer as cinco forças competitivas.

Dentro da mesma escola de pensamento, Austin (1990) acrescenta ao modelo de Porter uma sistemática de análise das variáveis ambientais (culturais, demográficas, políticas, econômicas). Ao contrário do que se pensa, Porter não ignorou tais fatores; ele destacou o papel do governo e do ambiente, apenas não desenvolveu nem incluiu as ferramentas de análise em seu modelo.

O estudo de estratégias competitivas das empresas levou alguns autores a desenvolver tipologias de estratégias genéricas amplas que permitissem sua aplicação a qualquer empresa, de qualquer indústria, em qualquer estágio de desenvolvimento.

A Tipologia de Porter (1986) abarca três estratégias genéricas para enfrentar as cinco forças competitivas e alcançar um desempenho sustentável superior aos das outras empresas, a saber: liderança no custo total; diferenciação e enfoque. As duas primeiras se referem a como competir; a última, onde competir. As abordagens não são necessariamente excludentes, mas, segundo o autor, é raro que a empresa consiga seguir com sucesso mais de uma estratégia simultaneamente.

Porter (1986) também enfatiza que as estratégias genéricas oferecem riscos, pois se tornam vulneráveis a vários tipos de ataques de outras organizações. Um líder pode ficar vulnerável e deve desenvolver estratégias defensivas a esses ataques.

A adoção de qualquer estratégia competitiva tem suas armadilhas, Porter (1998) e as estratégias genéricas apresentam dois riscos principais para as empresas que decidem colocá-las em prática. O primeiro refere-se à possibilidade de fracasso na própria implementação ou sustentação da estratégia escolhida. O

segundo risco se refere ao desgaste que o valor da vantagem competitiva alcançada pode sofrer em função da evolução da empresa. É importante tornar os riscos explícitos para otimizar a escolha da empresa entre as alternativas existentes.

## **2.3 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO**

Planejar pode ser definido como a ação de pensar e definir antecipadamente o que e como se deseja alcançar algo. Planejamento engloba avaliar riscos e oportunidades, antecipar fatos, definir ações, ajustar a organização, forçar novas situações. A falta de um planejamento geralmente faz um projeto fracassar porque ocorrem mudanças que não são previstas.

Peter Drucker (1980) acrescenta que “o planejamento não diz respeito a decisões futuras e sim às implicações futuras de decisões presentes”.

Pode-se definir planejamento estratégico como uma metodologia de gerenciamento empresarial, resultante de um processo em que é repensada a empresa, no meio que atua e nas condições internas para atender seus objetivos, por meio de uma atitude estratégica que estabelece as ações que serão implementadas ao longo de um bom espaço de tempo. Pressupõe uma forma de gerenciar a empresa, em que não basta uma atitude de planejamento, há necessidade de estabelecer objetivos macro-estratégicos que atendam uma atitude estratégica.

O Planejamento Estratégico em uma organização, seja ela de grande, médio ou pequeno porte, redireciona os processos existentes visando agilizar sua execução, facilitar seu desempenho e dar confiabilidade aos seus resultados.

Hayes et al (1988, p.21) fazem uma analogia quanto ao funcionamento do

*hardware* e do *software* de um computador, demonstrando, assim, o ajuste como parte integrante do processo de planejamento estratégico. “As questões estruturais referem-se à parte física do negócio, enquanto o infra-estrutural diz respeito às políticas e sistemas de gerenciamento. Ambas precisam estar ajustadas para se obter um desempenho superior”.

O processo de planejamento não pode ser definido como um ato isolado ou estático dentro do processo administrativo, porque se busca sempre associar a estratégia aos recursos humanos e os outros recursos da empresa dos desafios produzidos pelo seu ambiente interno e externo.

A dinâmica vivenciada atualmente nas organizações não permite um processo linear e exige decisões rápidas, contínuas, e monitoradas por informações atualizadas que envolvam os seus ambientes. Kay (1996) diz que o pensamento estratégico, quando iniciado, foi comparado aos planejamentos de médio e longo prazos, sendo acrescido depois à visão em longo prazo. Mas, previsões em longo prazo são imprecisas.

Chega-se, então, a um impasse no planejamento estratégico; nenhuma elaboração tem a capacidade de prever descontinuidade ou criar novas estratégias alinhadas à necessidade de um novo momento. É necessário, portanto, atentar também à formação da estratégia.

Drucker (1980) pressupõe que a globalização traz novos desafios gerenciais às organizações. “A prática de gerência, e não apenas para as empresas, terá de ser definida operacionalmente e não politicamente”.

O ambiente empresarial vive permanentes mutações e a administração deve preparar-se para enfrentá-las, o que é assegurado pelo planejamento estratégico,

que envolve a adaptação da empresa para que explore as oportunidades nesse ambiente em constante mudança. As mudanças pelas quais têm passado as organizações, segundo a literatura na área de estratégia, são reflexo direto das alterações no ambiente. Essas mudanças exigem que as empresas se adaptem, buscando novas formas de competir e se diferenciar da concorrência. Assim, o plano estratégico é a base dos demais planejamentos da empresa. Ele se destina a esclarecer a missão da empresa, oferecer orientação para mantê-la integrada ao seu ambiente e oferecer os meios para o ajuste entre seus objetivos e potencialidades às oportunidades de mercado.

Planejamento é o processo e plano o seu resultado. O plano é um relato das ações e dos recursos a serem empregados na obtenção dos resultados pretendidos, nos prazos estabelecidos.

O planejamento estratégico requer de seus gerentes não só previsibilidade, depois de formada a própria estratégia, mas, também, acompanhamento e estabilidade durante sua implementação. Portanto, deve ser agregado ao planejamento e à gestão estratégica.

A gestão estratégica traz, aos indivíduos de uma organização, não só um perfil de seus ambientes externo e interno, como promove a sistematização do caminho a ser seguido pela empresa, pautado nas análises. O planejamento estratégico é a principal ferramenta para uma efetiva gestão estratégica, já que, nesse planejamento, a organização mapeia seus planos, objetivos e metas, em longo prazo, baseados na missão da empresa.

Oliveira (1999) apresenta alguns exemplos dos tipos de planejamento,

destacados no Quadro 1, de acordo com os níveis táticos, operacionais e estratégicos.

TIPO					NÍVEL
Planejamento Estratégico					Estratégico
Planejamento Mercadológico	Planejamento Financeiro	Planejamento Produção	Planejamento recursos humanos	Planejamento organizacional	Tático
Plano de preços e produtos	Plano de despesas	Plano da capacidade de produção	Plano de recrutamento e seleção	Plano diretor de sistemas	Operacional
Plano de promoção	Plano de investimento	Plano de controle de qualidade	Plano de treinamento	Plano de estrutura organizacional	Operacional
Plano de vendas	Plano de compras	Plano de estoque	Plano de cargos e salários	Plano de rotinas administrativas	Operacional
Plano de distribuição	Plano de fluxo de caixa	Plano de utilização da mão de obra	Plano de promoções	Plano de informações gerenciais	Operacional
Plano de pesquisas de mercado	Plano orçamentário	Plano de expedição de produtos	Plano de capacitação interna	Plano de comunicações	Operacional

Quadro 1: Tipos e Níveis de Planejamento Estratégico  
Fonte: OLIVEIRA, 2002

Ferreira (1997) esclarece alguns conceitos quanto à finalidade, missão, objetivo e estratégia. Finalidade é o papel principal da empresa, definido pela sociedade em que se insere e compartilhado por todas as empresas similares dessa sociedade. Missão é a finalidade própria da empresa, o que a diferencia de suas semelhantes.

O objetivo pode ser definido como um alvo que precisa ser atingido, para que a empresa possa atingir suas metas. Traduz a missão para termos específicos e mensuráveis. Finalizando, a estratégia se refere ao programa geral para a consecução dos objetivos da empresa e, portanto, para o desempenho de sua missão. Estratégia é o padrão de resposta da organização ao seu ambiente no tempo; ela associa os recursos humanos e outros recursos de uma

organização aos desafios e riscos apresentados pelo mundo exterior.

Mas, não se deve confundir gestão estratégica com planos operacionais. Os processos da gestão começam com uma visão, descrita por um raciocínio que prevê o que uma organização deve ser futuramente, define o planejamento e escolhe os meios para se chegar ao objetivo. Michael Robert (1998) salienta que as preocupações operacionais impedem o raciocínio estratégico e ainda que haverá sempre uma tendência para agir reativamente em vez de pró-ativamente, na medida em que o perfil da organização começa a sofrer inúmeras influências externas em detrimento de uma ação gerencial estratégica.

A maior crítica em relação à gestão estratégica se refere às dificuldades encontradas em prever as variáveis no longo prazo, porque se torna necessário um certo grau de previsibilidade no contexto em que a organização atua. No Brasil, um país que enfrenta grande instabilidade econômica e política, a projeção de planejamento em longo prazo se torna quase impossível, conseqüentemente as organizações buscam enfatizar as decisões a curto e médio prazos.

A natureza do planejamento evoluiu, passando de uma visão inicial que restringia às preocupações orçamentais, com motivações claras de controle financeiro em curto prazo, para a acentuação de perspectivas mais sofisticadas que ampliaram os horizontes e realçaram a capacidade de previsão.

Foi a partir dos anos 70 que o planejamento adquiriu a dimensão de longo prazo, desdobrando-se depois, nos anos 80 e 90, em planejamento estratégico e planejamento operacional, referindo-se àquele à integração da análise dos fatores ambientais na definição da estratégia organizacional.

O planejamento estratégico passa, a partir de então, a ser entendido,

sobretudo como recurso de integração de processos, pessoas e recursos, e, principalmente, de estratégia e da organização.

## **2.4 RELEVÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS**

A escolha da estratégia de formação de preços em vez de outras estratégias, como, por exemplo, a de *marketing*, justifica-se, pois, no ramo específico de concessionária autorizada as outras estratégias são desenvolvidas de forma institucional. A própria montadora de veículos, salvo algumas exceções, promove a divulgação institucional dos produtos e serviços fornecidos pelas concessionárias com o custo da propaganda rateado entre todas as concessionárias.

Outras estratégias, como a de qualidade dos produtos e serviços para a conquista do mercado, também são elaboradas pela montadora e impostas para as concessionárias que, na condição de franqueadas, devem cumpri-las até mesmo por constar no contrato de concessão da franquía.

Restam poucas alternativas, em termos de estratégias, que podem ser implementadas pela concessionária livremente, independentemente dos critérios estabelecidos pelo plano de negócio instituído pela montadora. A estratégia de formação de preços representa uma possibilidade de diferenciação nos diversos segmentos de atividade da concessionária e, por sua flexibilidade, permite a melhoria e maximização dos ganhos, diferentemente das demais estratégias, que dependem da intervenção da montadora. Pela grande quantidade de concessionárias da marca em todo o país, e uniformidade das estratégias por elas elaboradas, esse processo torna-se inviável.

## **2.5 AS ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS**



As diretrizes do planejamento estratégico devem ser a projeção do cenário básico para o mercado fornecedor e consumidor; a identificação das oportunidades, ameaças e suas causas; a identificação dos pontos fortes e fracos, e a definição das diretrizes estratégicas estabelecendo as políticas e objetivos decorrentes da alavancagem dos pontos fortes e da eliminação dos pontos fracos (CATELLI, 2001).

A estratégia é parte fundamental para a criação da vantagem competitiva, e a abrangência da competição entre as empresas deve contemplar as estratégias de baixos custos e diferenciação.

O foco do baixo custo é o do custo do líder de mercado e a de redução dos custos; o foco da diferenciação abrange a diferenciação dos produtos para atingir consumidores que não têm grande sensibilidade à variação de preços em função do fator custo e sim priorizam as características dos produtos que desejam adquirir (PORTER, 1998).

A estratégia é formulada tomando por base, entre outros itens, a análise do cenário dos negócios, pois o ambiente do setor no qual a empresa opera tem forte influência sobre seu desempenho econômico (GHEMAWAT, 2000).

A análise dos cenários dos negócios conduz os gestores a focalizar a combinação das forças e fraquezas de uma empresa, ou seja, sua competência distintiva, com as oportunidades e ameaças (riscos) que ela enfrenta no mercado.

Essa estrutura de elementos de oportunidades e ameaças é conhecida pela sigla SWOT, que representava, na época de sua criação, um importante passo adiante ao fazer o pensamento explicitamente competitivo tratar de questões de estratégia.

A formação de preços pressupõe a existência de estratégias que depois de definidas, levando em consideração a análise de SWOT e dos cenários do negócio, irão nortear a escolha de um método adequado de formação de preços (GHEMAWAT, 2000).

Estabelecer uma política de preços bem sucedida é assunto de vital importância, de grande complexidade e responsabilidade. O número de variáveis qualitativas e quantitativas, incertezas, probabilidades e eventos a considerar e ponderar, para sua definição, é extenso, abrangendo aspectos internos e externos, interdependências e interações sistêmicas, por vezes caóticas (BERNARDI, 2002).

### 2.5.1 Estratégias de Formação de Preços

Várias estratégias distintas podem ser levadas em consideração na fixação dos preços de venda, sempre considerando o planejamento estratégico global da empresa, previamente estabelecido e divulgado para toda a empresa (COGAN, 2004).

O cálculo dos preços deve, necessariamente, ser precedido da definição das estratégias específicas para cada tipo de ramo de atividade.

#### 2.5.1.1 Estratégias de preços distintos

É aquela em que diferentes preços são aplicados a diferentes compradores, para o mesmo produto, e subdivide-se nas estratégias seguintes: (COGAN, 2004).

- **desconto em um segundo mercado:** esse desconto consiste

na venda de uma marca a um preço num mercado alvo principal, e a um preço reduzido num segmento secundário de mercado. Isso freqüentemente envolve excesso de inventário ou de capacidade de produção. (COGAN, 2004)

- **desnatação:** a desnatação envolve a fixação de um preço relativamente alto, muitas vezes no início da vida do produto. O preço é então sistematicamente reduzido à medida que o tempo passa. Produtos tecnológicos são, muitas vezes, precificados dessa forma. Essa estratégia se aplica principalmente quando o produto é inovador e os consumidores estão em dúvida quanto a seu real valor. (COGAN, 2004)
- **desconto periódico ou randômico:** descontos periódicos constituem estratégia de preços em que os descontos são oferecidos sistematicamente e de forma previsível. Desconto randômico é a estratégia de preços em que os descontos são oferecidos ocasionalmente e de forma não-previsível (COGAN, 2004).

#### 2.5.1.2 Estratégias de Preços Competitivos

As estratégias de preços competitivos visam a análise do comportamento dos demais competidores do mesmo seguimento de mercado, e pressupõe a obtenção e atualização permanente das informações referentes aos preços praticados pelos

concorrentes (PORTER, 1998). As principais estratégias de preços competitivos são:

- **igualando a estratégia da competição:** é a estratégia em que uma organização estabelece preços iguais aos de seus competidores. Essa estratégia muitas vezes é escolhida para mudar a competição para outras áreas, como, por exemplo, o atendimento no pós-venda;
- **cotar por baixo do Preço da competição:** ocorre quando a organização estabelece preços em níveis inferiores aos dos competidores. Enfatiza o oferecimento do menor preço dentre as alternativas disponíveis. A esperança, nessa estratégia, é de que volumes elevados de vendas com baixas margens se mostrarão mais rentáveis;
- **líderes de preços e seguidores:** é a estratégia em que as organizações com grandes fatias de mercado e de capacidade de produção (líderes) determinam o nível de preço. Outras organizações mais fracas, no mesmo seguimento, irão segui-lo;
- **preço de penetração:** é feito introduzindo um baixo preço inicial com a intenção de estabelecer rapidamente o produto no mercado. A lógica envolvida é a de que com o baixo preço rapidamente conseguirá grande participação no mercado e os compradores permanecerão leais ao produto quando, mais tarde, o preço for aumentado;

- **preço predatório:** certos preços são estabelecidos por tradição. Esses preços costumeiros tendem a permanecer imutáveis por um longo período (preço do cafezinho, do jornal, e de outras mercadorias). Nesse caso, a demanda é elástica, acima do preço tradicional e inelástica abaixo dele. Então, um aumento de preço acima do preço de percepção tradicional, conduz a uma grande redução nas vendas. Esse tipo de demanda caracteriza mercados oligopolistas em que um pequeno número de fornecedores precisa precificar nos níveis tradicionais para maximizar seus lucros.

#### 2.5.1.3 Estratégias de precificação por linhas de produtos

Objetiva maximizar os lucros para o total dos produtos da linha, e não, propriamente, obter o maior lucro possível para um determinado item de uma linha de produtos.

Uma estratégia de precificação por linha de produtos é a do preço cativo, na qual um produto básico, tal como um aparelho de barbear, é precificado por baixo, mas os lucros dos produtos associados para o funcionamento do produto básico, tal como lâmina de barbear, compensa a falta de lucro no produto básico.

#### 2.5.1.4 Estratégias de Preços de Imagem e psicológica

Considera o fator psicológico como item que influencia o consumidor na escolha de determinada mercadoria ou serviço. Constitui-se, basicamente, nas estratégias de:

- **preço de referência:** uma estratégia em que um preço moderado é colocado para uma versão do produto que será mostrado próximo a um modelo de alto-preço da mesma marca, ou próximo a uma marca competitiva;
- **preços permanentes versus ocasionais:** preços ocasionais se tornaram tradicionais (como por exemplo R\$ 4,98 ao invés de R\$ 5,00). A lógica é que se acredita que o consumidor percebe um preço de R\$ 1,95 como significativamente menor que o de R\$ 2,00;
- **preço prestígio:** ocorre quando um alto preço é percebido como sinônimo de alta qualidade, como, por exemplo, relógios Rolex, perfumes e pedras preciosas, cuja demanda é devida ao alto preço.

Após a formulação da estratégia da empresa, a providência seguinte é a escolha dos métodos de formação de preços.

Método é o conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos, que é a fixação de preços que permitam a reposição do capital investido na aquisição das mercadorias, das despesas diretas de venda, como comissões e impostos indiretos, e a obtenção da margem de lucro desejada.

A formação incorreta dos preços, pela escolha do método e da ponderação indevida da carga tributária, aumenta o risco, definido como a possibilidade de prejuízo financeiro (GITMAN,1997).

### 2.5.2 Métodos de Formação de Preços

O método de formação de preços é o conjunto das atividades sistemáticas e acionais que, com maior segurança e economia, permitem alcançar o objetivo de obter o preço de venda que resulte uma margem de lucro adequada à estratégia da empresa, de obtenção dos resultados econômicos e de posicionamento de mercado desejados.

Segundo (COGAN, 2004), os métodos de formação de preços são:

- método de formação de preços baseado no custo pleno: esse método baseia-se na aplicação de todos os custos das mercadorias acrescido da margem de lucro;
- método de formação de preços baseado no custo marginal: por esse método, mesmo que a empresa obtenha um resultado negativo ou de prejuízo, na formação do preço de venda, será considerada a cobertura oferecida pela contribuição na absorção dos custos marginais; e
- método de formação de preços baseado no retorno sobre o capital investido: nesse método a preocupação é que sua margem de lucratividade garanta um retorno em relação ao capital investido.

Para (ASSEF, 2004) os métodos de formação de preços são:

- método baseado no custo da mercadoria;
- método baseado nas decisões das empresas concorrentes;
- método baseado nas características do mercado; e
- método misto.

### 2.5.2.1 Método baseado no custo da mercadoria

O método baseado no custo da mercadoria é o mais comum na prática. Se a base for o custo total, a margem adicionada deve ser suficiente para cobrir os lucros desejados pela empresa. Se a base for os custos e despesas variáveis, a margem adicionada deve cobrir, além dos lucros, os custos fixos.

O processo de adicionar margem fixa a um custo-base é geralmente conhecido pela expressão *mark-up*. Esse método é muito usado no comércio atacadista e varejista; é simples, mas pode levar a administração a tomar decisões que muitas vezes não condizem com a realidade dos negócios.

### 2.5.2.2 Método baseado nas decisões das empresas concorrentes

Qualquer método de determinação de preços deve ser comparado com os preços das empresas concorrentes, que porventura existam no mercado. Esse método pode ser desdobrado em quatro: o método do preço corrente – que é adotado para os casos de produtos vendidos a um mesmo preço por todos os concorrentes, forçando a empresa a aceitar um preço que já existe e que ela, isoladamente, não tem poder para alterar ou combater; o método de imitação de preços – que prevê que os mesmos preços sejam adotados por uma empresa concorrente selecionada no mercado. Isso ocorre muitas vezes em razão da falta de conhecimento técnico para a sua determinação ou custo da informação; o método de preços agressivos, que ocorre quando um grupo de empresas concorrentes estabelece a tendência de uma redução drástica de preços até serem atingidos, em



certos casos, níveis economicamente injustificáveis, abaixo do custo das mercadorias. Quando uma empresa adota uma política de redução drástica de preços com o objetivo de levar à ruína suas concorrentes para ter à disposição a totalidade do mercado, configura-se a situação conhecida como *dumping*; o último desdobramento é o método de preços promocionais – que caracteriza a situação em que as empresas oferecem certas mercadorias a preços tentadores com o intuito de atrair o público para o local de venda, dessa forma intensificam o tráfego de clientes potenciais e estimulam as vendas de outros artigos a preços normais.

#### 2.5.2.3 Método baseado nas características do mercado

O método baseado nas características do mercado exige conhecimento profundo do mercado por parte da empresa. O conhecimento do mercado permite ao administrador decidir se venderá o seu produto a um preço mais alto, de modo que possa atrair as classes economicamente mais elevadas, ou a um preço popular, para que possa atrair a atenção das camadas mais pobres.

#### 2.5.2.4 Método misto

O método misto, para a formação de preços, deve observar a combinação dos seguintes fatores:

- custo envolvido;
- decisões de concorrência; e
- características do mercado.

Seria bastante temeroso para a administração de uma empresa estabelecer preços sem a combinação desses fatores. Cedo ou tarde ela teria de arcar com as conseqüências de sérios erros que poderiam ser cometidos.

### 2.5.3 O uso de Custos na Formação de Preços

Os custos dos produtos ou mercadorias podem ser utilizados na formação de preços decorrentes dos seguintes métodos:

- método do preço com base no custo pleno;
- método do preço com base no custo de transformação;
- método do preço com base no custo marginal;
- método do preço com base no retorno sobre o capital investido; e
- método do preço com base no custo-padrão.

#### 2.5.3.1 Método do preço com base no custo pleno

Os preços estabelecidos com base nos custos plenos são aqueles que equivalem ao custo total da produção, que são acrescidos de despesas de venda, de administração e de uma margem de lucro desejada. Podem ser usados tanto os custos reais como os custos-padrão, desde que sejam ajustados às tendências esperadas dos custos.

Os custos devem ser sempre prospectivos e não retrospectivos, segundo (BACKER,1978).

A Tabela 6 mostra os custos de produção elaborados com base no custo

pleno, para uma empresa que fabrica dois produtos e deseja um lucro de 30% sobre os custos.

Tabela 6 – Método de formação dos preços com base no custo pleno

<b>COMPONENTES DO CUSTO</b>	<b>PRODUTO A</b>	<b>PRODUTO B</b>
Matérias-primas (quantidades necessárias X custos unitários)	16,00	6,00
Mão-de-obra direta (horas necessárias X taxa hora)	6,00	12,00
Custos indiretos de produção (200% da mão-de-obra direta)	12,00	24,00
<b>CUSTOS DE PRODUÇÃO</b>	<b>34,00</b>	<b>42,00</b>
Despesas de venda e de administração (20% do custo total de produção)	6,80	8,40
<b>CUSTO DE PRODUÇÃO E DE VENDA</b>	<b>40,80</b>	<b>50,40</b>
Margem de lucro antes do IR (30% do custo de produção e venda)	12,24	15,12
<b>PREÇO DE VENDA PROPOSTO</b>	<b>53,04</b>	<b>65,52</b>

Fonte: ASSEF, 2004

Custos plenos são aqueles apurados segundo o método de custeamento por absorção.

As taxas de custos indiretos de produção e as taxas de despesas de venda e de administração foram determinadas à base das expectativas de vendas e não da capacidade normal da fábrica.

A principal vantagem do custo pleno é que ele assegura a recuperação total dos custos e a obtenção de uma margem planejada de lucros, o que é muito importante na formação de preços a longo prazo. Esse método pode introduzir no mercado certo grau de estabilidade nos preços.

#### 2.5.3.2 Método do preço com base no custo de transformação

No método do custo pleno, o lucro de cada produto é calculado com uma percentagem sobre o custo total do produto. O lucro de dois produtos diferentes seria igual se os seus custos totais fossem iguais, o que ocorre mesmo que exista

grande disparidade na relação entre os custos de transformação (mão-de-obra mais os custos indiretos de produção) e a matéria prima aplicada, conforme exemplo na Tabela 7 a seguir.

Observa-se que os dois produtos mostram o mesmo rendimento em relação às vendas (23,1%). O produto "A" consiste em matérias primas consumidas (30,2% em comparação a 9,2%) do produto "B"; em uma proporção menor, os custos de transformação de 33,9% para o produto "A" é de 54,9% para o produto "B". Isto quer dizer que será mais dispendioso e levará mais tempo para elaborar uma unidade de "B" do que uma unidade de "A".

Tabela 7 – Método de formação dos preços com base no custo de transformação

Componentes	PRODUTO A		PRODUTO B	
	Valor R\$ por unidade	% do Preço de Vendas	Valor R\$ por unidade	% do Preço de Vendas
Matérias-primas	16,00	30,2%	6,00	9,2%
Custos de transformação (mão-de-obra mais custos indiretos de produção)	18,00	33,9%	36,00	54,9%
<b>CUSTO DE PRODUÇÃO</b>	<b>34,00</b>	<b>64,1%</b>	<b>42,00</b>	<b>64,1%</b>
Despesas de venda e de administração	6,80	12,8%	8,40	12,8%
<b>CUSTO DE PRODUÇÃO E VENDA</b>	<b>40,80</b>	<b>76,9%</b>	<b>50,40</b>	<b>76,9%</b>
Margem de lucro antes do IR (30%)	12,24	23,1%	15,12	23,1%
<b>PREÇO DE VENDA PROPOSTO</b>	<b>53,04</b>	<b>100,0%</b>	<b>65,52</b>	<b>100,0%</b>

Fonte: ASSEF, 2004

Como o percentual de composição do custo de transformação do produto "A" é menor que o do produto "B", seria mais vantajoso para a empresa concentrar seus esforços sobre o produto "A", em vez de concentrar-se no produto "B".

Os defensores do método do custo de transformação sustentam que os lucros devem basear-se somente no valor acrescentado pelo custo de elaboração,

isto é, pelos custos de transformação, e que as matérias compradas não deveriam dar lucro.

### 2.5.3.3 Método do preço com base no custo marginal

Os custos marginais são custos acrescidos que podem ser diretamente relacionados com o que é produzido e vendido. São custos que não seriam incorridos se um produto fosse eliminado. “A” Tabela 8 mostra o custo marginal do produto “A”.

Tabela 8 – Método de formação dos preços com base no custo de transformação

Componentes	<b>PRODUTO A</b>
Matérias-primas	16,00
Custos Indiretos de produção variáveis	10,50
Despesas variáveis de vendas e de administração	1,50
<b>TOTAL DOS CUSTOS MARGINAIS (preço de recuperação dos desembolsos)</b>	<b>28,00</b>
Custos fixos diretamente atribuíveis ao produto	5,60
<b>TOTAL DOS CUSTOS MARGINAIS E CUSTOS FIXOS DIRETOS (preço de sustentação do produto)</b>	<b>33,60</b>
Custos fixos aplicados	7,20
<b>CUSTOS TOTAIS DO PRODUTO (preço mínimo de recuperação do custo pleno)</b>	<b>40,80</b>

Fonte: ASSEF, 2004

A diferença entre o custo marginal e o custo pleno está no conceito de recuperação dos custos. Com base no custeio pleno, espera-se que os preços cubram o total dos custos, inclusive os encargos fixos. Na ótica do custeio marginal, qualquer contribuição aos custos é melhor do que nenhuma.

A formação de preços é mais flexível com o custeio marginal do que com o custeio pleno. Pelo custeio marginal, um dirigente responsável pela formação de

preços tem maior liberdade de ação. O seu objetivo consiste em descobrir as combinações de preços e de volume que maximizarão os lucros, desde que o preço seja, pelo menos, maior do que os custos marginais ou desembolsados.

#### 2.5.3.4 Método do preço com base no retorno sobre o capital investido

Este método propicia meios de formar o preço levando em consideração uma taxa pré-determinada de lucro sobre o capital investido. A premissa é desenvolvida a partir da aplicação da seguinte fórmula:

$$\text{Percentagem da margem de lucro sobre o custo} = \left[ \frac{\text{Capital investido}}{\text{Custos totais}} \right] \times \left[ \text{Taxa de lucro sobre o capital investido} \right]$$

Outra fórmula que dá o efeito específico para as variações na quantia de capital exigido para suportar diferentes volumes de vendas é:

$$\text{Preço de venda} = \frac{\text{Custo total} + \% \text{ Lucro desejado} \times \text{Capital Investido}}{\text{Volume}}$$

Essa fórmula supõe que o capital investido, particularmente caixa, contas a receber e inventários, varia na proporção direta das vendas.

Uma das objeções ao método é que uma mudança no preço de venda, por sim mesma, não teria efeito direto sobre o investimento no inventário, que é declarado pelo seu custo. Pode-se evitar essa objeção apresentando-se o inventário como a proporção do custo da fábrica, em vez de uma proporção do preço de venda.

### 2.5.3.5 Método do preço com base no custo-padrão

Se os preços de vendas são formados com base no custo-padrão para os custos de produção e para as despesas do período, as tarefas do contador de custos, que prepara a informação, e a do executivo que usa os dados para a formação do preço, tornar-se-ão mais flexíveis em termos de tomada de decisão, principalmente no que concerne à manutenção das margens de lucros desejadas. É essencial, uma vez formado o preço, que o departamento de vendas forneça informações atualizadas a todos os interessados, para certificar-se de que o resultado permanece nos limites fixados pelo padrão. Qualquer desvio, no sentido de custo ou de produto, entre o custo real e o custo-padrão virá à luz para a ação imediata com o cálculo das variações de custo-padrão resultante dos relatórios de pré e pós-cálculos.

## **2.6 A HISTÓRIA DA ATIVIDADE DE COMÉRCIO DE AUTOMÓVEIS NO BRASIL**

### 2.6.1 Histórico e regulamentação da atividade

Na década de 1920 o Brasil possuía fábricas de automóveis como, por exemplo, a General Motors, que, inaugurada em 1925, já em fevereiro de 1926, com apenas um ano de funcionamento, dispunha de mais de 150 agentes que comercializavam diversos modelos da marca pelas principais cidades brasileiras.

O número um da revista General Motors, o primeiro órgão de divulgação da empresa, registrava naquele mês de fevereiro de 1926 a existência de agentes Chevrolet em Aquidauana, no Pantanal mato-grossense, e em Garanhuns, no

sertão pernambucano. Era possível, também, comprar um automóvel modelo Buick em Pelotas, no Rio Grande do Sul, e em Aracajú, no Sergipe, ou um modelo Oldsmobile em Cataguases, Minas Gerais, e em Ponta Grossa, no Paraná.

O desenho definitivo da estrutura da concessionária, abrangendo as atividades de comercialização de veículos novos, usados, peças de reposição e conserto, surgiu nessa época.

No Quadro 2, observa-se a evolução da atividade de distribuição de veículos no Brasil.

<b>DATA</b>	<b>FATO</b>
1893	Chega o primeiro carro ao Brasil
1910	Agentes Importadores vendem carros
1920	Surgem os primeiros Revendedores Autorizados
anos 50	Novos Contratos de Concessão
1961	Acovesp - Criada Associação dos Concessionários de Veículos de SP
1965	Abrave - Surge Associação Brasileira de Revendedores Autorizados de Veículos
1966	Abrave forma Comissões Internas de Estudo
1967	Surgem Diretoria de Relações com as Fábricas
1967	I Congresso dos Revendedores Autorizados da Regional Brasília
1972/74	Surgem as primeiras Associações de Marca
1973	Associação Latino-Americana de Distribuidores de Veículos Automotores - surge a ALADDA
1975	O Deputado Federal Renato Ferrari coordena texto para projeto-de-lei para regulamentação do setor de distribuição de veículos.
1977	Lei do setor automotivo aprovada no Congresso Nacional
1978	Presidente Ernesto Geisel veta a lei do setor
1979	Distribuidores e Fabricantes reapresentam texto conjunto para a lei.
1979	Presidente João Figueiredo sanciona a lei nº 6.729 – denominada lei Renato Ferrari.
1979	Acontece em Brasília o Primeiro Congresso Nacional da Abrave.
1983	Primeira Convenção da Categoria

Quadro 2 Evolução da distribuição de veículos no Brasil  
Fonte: FENABRAVE - 2006

Quando a Lei Federal nº 6.729/79 (vide anexo A do estudo) foi sancionada, em 1979, o setor de distribuição de veículos no Brasil alcançou seu ponto culminante quanto à regulamentação da categoria; um pleito iniciado pela ASSOBRV - Associação Brasileira de Distribuidores Volkswagen, encampado pela então ABRAVE, entidade que precedeu a FENABRAVE. O texto não era o mesmo



coordenado pelo advogado Renato Ferrari, na época presidente da ABRAVE, porque o projeto inicial, depois de aprovado no Congresso, havia sido vetado pelo então Presidente da República, Ernesto Geisel, em 1978.

O argumento presidencial foi de que o texto continha muitos detalhes, mas o que se cogitou era que o presidente temia, na verdade, que algumas montadoras deixassem o País.

Entre os pontos de destaque na Lei nº 6.729 está a demarcação da área geográfica para a atuação do concessionário, impedindo a venda de veículos novos para a área de outro concessionário.

No início da década de 90, a equipe econômica do governo do presidente Fernando Collor de Mello entendia que a Lei nº 6.729 deveria ser revogada. A alegação era de que o conteúdo era cartorial, uma vez que determinava, por exemplo, a delimitação territorial para a atuação dos concessionários.

Já representados pela FENABRAVE, os distribuidores viveram momentos de apreensão, mas, ao fim de debates e discussões, dos trinta e três artigos da lei, sete foram modificados e apenas um revogado.

A Lei Renato Ferrari nº 6.729/79 foi mantida, com as alterações da Lei nº 8.132/90, (vide anexo A do estudo), que revogou a limitação geográfica para o comércio de veículos.

Em 2006 o Brasil possuía 2.733 concessionárias de automóveis espalhadas pelo Brasil, conforme dados ANFAVEA - Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores. O comércio varejista de veículos é o elo entre as fábricas e os consumidores.

Apesar das vendas diretas realizadas pelas montadoras, normalmente disponibilizada via internet, essa nova modalidade não tem grande relevância, de

forma que a concessionária ocupa uma posição de hegemonia na distribuição de veículos.

Em termos de faturamento, dentre os demais ramos de comércio de um município, as concessionárias respondem por um grande volume financeiro, em virtude do preço da mercadoria comercializada. Além da distribuição dos veículos, são responsáveis por outras atividades que compõem sua receita, conforme Tabela 9.

Tabela 9 – Atividades exercidas pelas concessionárias de automóveis - em 2005

Atividade	% de participação no faturamento
Venda de veículos novos	70 %
Venda de Veículos usados	20 %
Venda de Peças, acessórios e combustíveis	4 %
Serviços de Reparo de Veículos	5 %
Outras atividades (lanchonete, boutique)	1 %
Total	100 %

Fonte: FENABRAVE - 2005

A receita de comercialização de veículos novos representa cerca de 70% do faturamento de uma concessionária e, conforme o plano de negócios definido pela área de administração de negócios das fábricas de automóveis, os outros 30% divide-se entre o faturamento de peças, veículos usados e serviços de assistência técnica.

### 2.6.2 A frota de veículos brasileira

A frota de veículos do Brasil atingiu, em 2005, a marca de aproximadamente

23.023.000 unidades, conforme a Tabela 10, e distribuídas entre os estados brasileiros conforme Tabela 11.

Tabela 10 - Frota estimada de veículos no Brasil – 2005 (em mil)

Automóveis	Comerciais leves	Caminhões	Ônibus	Total
18.370	2.912	1.373	368	23.023

Fonte: ANFAVEA – 2005

O aumento da frota estimada de veículos resulta em aumento no número de concessionários autorizados, levando-se em consideração a necessidade de redes de distribuição de veículos das novas montadoras instaladas no Brasil.

A Tabela 11 evidencia a liderança do estado de São Paulo, no número de veículos, em comparação aos demais estados brasileiros.

Tabela 11 - Porcentagem da frota de veículos por unidade da Federação – 2005

Estados	%	Comerciais leves	Caminhões	Ônibus	Total
São Paulo	37,29	31,72	27,55	31,42	35,91
Minas Gerais	10,16	10,88	11,43	11,09	10,34
Rio de Janeiro	9,19	6,47	4,96	9,65	8,6
Rio Grande do Sul	8,54	7,37	9,25	7,45	8,42
Paraná	8,29	8,59	11,37	6,51	8,49
Santa Catarina	5,18	4,65	6,4	3,68	5,16
Goiás	2,83	4,13	3,88	2,89	3,05
Bahia	2,66	3,81	3,47	5,34	2,90
Pernambuco	2,24	2,57	2,85	2,85	2,33
Distrito Federal	2,44	1,84	0,86	2,18	2,26
Ceará	1,72	2,36	2,04	2,25	1,83
Espírito Santo	1,54	1,90	2,45	2,38	1,65
Mato Grosso Sul	1,17	1,99	1,94	1,09	1,32
Mato Grosso	0,95	2,26	2,62	1,20	1,22
Outros Estados	5,80	9,47	8,97	10,01	6,52
BRASIL	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00

Fonte: ANFAVEA – 2005

A produção de veículos desde o início da produção da indústria nacional, no em 1957, teve um crescimento constante, atingindo em 2005 a marca de mais de 2.500.000 veículos produzidos, como se pode observar na Tabela 12.

Tabela 12 - Produção de Veículos em unidades no Brasil

Ano	Automóveis	Comerciais Leves	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
1980	933.152	115.540	102.017	14.465	1.165.174
1990	663.084	184.754	51.597	15.031	914.466
2000	1.361.721	235.161	71.686	22.762	1.691.240
2001	1.501.586	214.936	77.431	23.163	1.817.116
2002	1.520.285	179.861	68.558	22.826	1.791.530
2003	1.505.139	216.702	78.986	26.990	1.827.791
2004	1.862.780	318.351	107.038	28.758	2.317.227
2005	2.009.494	365.648	117.892	35.266	2.528.300

Fonte: ANFAVEA - 2005

Conforme indicado na Tabela 13, a participação da produção nacional de veículos no Produto Interno Bruto do Brasil – PIB industrial, em termos percentuais, referente ao faturamento total das indústrias automobilísticas brasileiras, desde a instalação da indústria nacional, chegou a atingir o percentual de 14,60% em 1975, e no ano de 2005 representou o percentual de 11,5%, apresentando um crescimento relevante.

Tabela 13 - Faturamento Indústria automobilística brasileira em milhões US\$

Ano	Faturamento Veículos	Faturamento Tratores	Total	% Participação no PIB industrial
1970	8.263	422	8.685	10,4
1975	17.027	3.765	20.792	14,6
1980	16.086	3.067	19.153	9,4
1990	13.456	2.440	15.896	7,6
2000	24.609	2.285	26.894	10,5
2001	25.019	2.627	27.645	10,9
2002	23.698	3.238	26.937	10,3
2003	22.953	3.492	26.446	10,2
2004	28.398	4.917	33.315	12,0
2005	28.977	3.659	32.635	11,5

Fonte: ANFAVEA – 2005

As exportações de veículos em de 2003 atingiram o montante de 3,5 bilhões de dólares, um aumento mil vezes superior ao valor exportado em 1970, como se observa na Tabela 14, o que representa um valor expressivo na totalidade das exportações do Brasil em milhões de dólares, se comparado com as outras atividades industriais no mesmo período.

Tabela 14 – Exportação em milhares de dólares

Ano	Veículos	Motores	Componentes	Total
1970	2.790	534	5.598	8.922
1975	185.506	81.232	67.347	334.085
1980	729.948	210.620	160.600	1.101.168
1981	1.066.045	188.459	311.911	1.566.415
1982	715.853	188.853	250.128	1.154.834
1983	594.036	293.862	299.160	1.187.058
1984	669.247	350.272	413.931	1.433.450
1985	746.410	407.176	450.153	1.603.739
1986	667.461	280.514	539.585	1.487.560
1987	1.522.382	259.027	671.707	2.453.116
1988	1.645.636	261.714	710.336	2.617.686
1989	1.489.257	304.252	776.500	2.570.009
2000	2.692.079	57.125	738.495	3.487.699
2001	2.684.328	72.290	857.221	3.613.839
2002	2.649.794	106.285	622.821	3.378.900
2003	3.529.308	226.232	923.279	4.678.819

Fonte: ANFAVEA - 2005

### 2.6.3 A indústria automobilística no Brasil

Os eventos marcantes no desenvolvimento da indústria automobilística brasileira podem ser sintetizados no Quadro 3, no qual estão dispostos e ordenados cronologicamente os principais eventos que foram marcantes para o seu desenvolvimento, antes mesmo que essas se configurassem como indústrias, pois inicialmente apenas montavam os veículos utilizando exclusivamente os insumos importados de outros países

DATA	FATO
1918/1920	Sistema CKD - Primeiras Montadoras no Brasil
1941	Getúlio Vargas funda a Cia. Siderúrgica Nacional – CSN
1950	Volkswagen monta o Fusca no Brasil, ainda com peças importadas

1953	Volkswagen do Brasil atrai fabricantes de autopeças
1956	Presidente JK cria o GEIA - Grupo Executivo da Indústria Automobilística
1956	Mercedes-Benz inaugura fábrica de caminhões em São Bernardo do Campo – SP
1956	Surge a Anfavea - Assoc. Nac. dos Fabricantes de Veículos Automotores
1958	Sedan-Turismo, da DKW-Vemag é apresentado - primeiro carro com 50% das peças nacionalizadas
1969	Indústria comemora 2 milhões de carros produzidos no Brasil
1974	Produção chega a 905 mil unidades ao ano
1977	Produção cai 7%
1981	Indústria produz 67% do que produziu em 1980
1986	Plano Cruzado - procura é maior que a oferta
1990	Crise econômica leva a demissões na Indústria Automobilística
1992	Criação do Projeto "Carro Popular" – concessionárias abrem mão de 2,5% das margens de comercialização.
1995	Indústria produz 1.629.008 unidades
1995	Indústria brasileira enfrenta a "Febre dos Importados"
1997	Produção recorde – 2.069.703 veículos - Fonte: Anfavea.
1998	Queda na produção anual de 23,38% – Reflexo das crise Asiática e Russa.

Quadro 3 - A evolução da indústria automobilística no Brasil  
Fonte: ANFAVEA - 2005

#### 2.6.4 Regulamentação da atividade de concessionário autorizado

As concessionárias autorizadas de automóveis têm sua atividade regulamentada pela Lei Federal nº 6.729, de 28 de novembro de 1979 (vide anexo A do estudo), que previa a limitação da área geográfica de atuação do concessionário para a comercialização de veículos novos, de forma que nenhum concessionário poderia vender veículos novos na área geográfica de atuação de outro concessionário. Porém, com o advento da Lei nº 8.132, de 26 de dezembro de 1990, esse dispositivo foi eliminado, não havendo, portanto, limitação legal para a venda de veículos em outras áreas geográficas de outras concessionárias.

Apesar da extinção legal da restrição de área de atuação, as

montadoras criaram mecanismos de proteção de mercado para as concessionárias, com a imposição de multas e repasse de comissão em favor da concessionária prejudicada pela comercialização de veículos novos, feita por outras concessionárias, em sua área de atuação.

Outro ponto previsto inicialmente na legislação federal de regulamentação da atividade de concessionário era a impossibilidade de nomeação de outro distribuidor autorizado na mesma área de atuação de um distribuidor já instalado, o que em 1990 foi alterado, permitindo a nomeação de outro concessionário na mesma área geográfica, desde que houvesse claro potencial para atendimento do mercado consumidor.

As alterações na legislação regulamentadora fomentaram a concorrência entre as empresas situadas na mesma base geográfica, porém, no Vale do Paraíba o reflexo para as concessionárias situadas nas cidades da região não é relevante, pois, com exceção da cidade de São José dos Campos, nenhuma outra cidade da região possui mais de uma concessionária da mesma marca.

## **2.7 A CARGA TRIBUTÁRIA AUTOMOTIVA**

A carga tributária é o conjunto de impostos que oneram as operações das empresas e das pessoas físicas, no que diz respeito ao pagamento de impostos diretos e indiretos, nos níveis de governo federal, estadual e municipal. (vide anexo B do estudo)

A carga tributária brasileira, conforme divulgada pelo IBGE durante o ano de 2005, representou 38,7% do Produto Interno Bruto – PIB, e é considerada muito

elevada em comparação com outros países.

O Fundo Monetário Internacional – FMI indica que o Brasil já atingiu a média da carga tributária dos países mais ricos do mundo. A comparação toma como base o recente anuário fiscal do Fundo, segundo o qual os 21 países industrializados pesquisados apresentaram entre 2003 e 2004 uma carga tributária de 38,8% do Produto Interno Bruto - 0,1 ponto abaixo do nível brasileiro em 2005.

Nesse grupo de nações ricas há várias que têm carga inferior à brasileira, como Estados Unidos (25,77%), Japão (26,28%) e Austrália (30,68%).

É na Europa, principalmente no Norte, que subsistem as cargas tributárias maiores que as nossas: Suécia (51,35%), Dinamarca (49,85%), Bélgica (46,85%) e França (45,04%), entre outras. Esses países preservam uma estrutura estatal pesada, com saúde e educação públicas de qualidade, e vários programas de proteção social aos desempregados.

Nos países de mesmo nível de desenvolvimento do Brasil, a carga tributária é de apenas 27,44%, em média, segundo o FMI; mais de 10 pontos de diferença da brasileira.

Na América Latina, essa média chega a cair a 16% do PIB - caso do Chile, por exemplo, com 18,72%, e da Argentina, com 25,93%. O mesmo ocorre na Ásia, onde países como Cingapura tem carga de apenas 12,49%. (ANJUT,2006)

Os impostos classificam-se em dois grupos quanto a sua forma de incidência; os impostos diretos, que são aqueles que são pagos de forma de direta por quem deve o tributo como, por exemplo, o Imposto de Renda Pessoa Jurídica, que é calculado sobre o valor do lucro das empresas, e os impostos indiretos, que são aqueles devidos pelo consumidor, cobrados e recolhidos ao governo pelos vendedores das mercadorias, ou prestadores de serviços, sobre o valor do



faturamento, e que estão inclusos no valor do preço de venda.

A pesquisa utilizada neste trabalho fixa-se apenas nos impostos indiretos que afetam o valor da composição dos preços de venda das mercadorias ou dos serviços prestados.

A carga tributária nacional é elevada se comparada à carga tributária de outros países, o que onera os preços dos produtos e serviços para o consumidor final que acaba arcando com o valor total dos impostos indiretos.

Nos países da Europa o sistema de tributação é diferente do modelo adotado no Brasil; nesses países todos os impostos indiretos, e em qualquer nível de governo, são cobrados de forma única em todas as fases de comercialização pelo Imposto sobre o valor agregado - IVA.

Nos Estados Unidos, o sistema tributário também é diferente do adotado no Brasil; há apenas um imposto indireto, o "*Tax Sales*", que é cobrado apenas uma única vez, quando da venda do comércio varejista ao consumidor final, e representa um valor entre 5% a 8,5%, que varia de acordo com a legislação de cada estado americano.

Já na Europa, as regras do Imposto sobre o valor agregado - IVA que se aplicam quando um veículo é adquirido num Estado-Membro da União Europeia e se destina a ser registrado e usado noutro Estado-Membro são as seguintes:

- a compra de um carro novo implica no pagamento do IVA no país de destino, ou seja, no país onde o carro vai ser registrado. Isso significa que o preço pago por um veículo novo, comprado num Estado-Membro que não é o Estado-Membro de destino, não incluirá o IVA. Um carro comprado noutro Estado-Membro é considerado como sendo novo se tiver menos de seis meses ou tiver andado menos de 6.000 km; e

- a compra de um carro de segunda mão (com mais de seis meses ou que tenha andado mais de 6.000 km), o IVA tem de ser pago no país da compra.

A taxa cobrada a título de IVA varia entre 16%, que é o caso da Alemanha e Espanha, e 25% como, por exemplo, Suíça e Dinamarca.

No Brasil, as concessionárias de automóveis nas suas atividades comerciais e de prestação de serviços estão sujeitas a diversos impostos indiretos, cobrados de forma diferenciada, de acordo com a mercadoria vendida ou o serviços prestado.

Os impostos incidentes sobre as vendas, e os serviços prestados e o nível de governo ao qual compete sua cobrança, constituem o Programa de Integração Social – PIS, a COFINS – Contribuição para o Financiamento Social, o Imposto sobre a prestação de serviços – ISS e o Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços – ICMS. Na Tabela 15 é apresentada a carga tributária de acordo com o tipo de atividade da concessionária e, também, os percentuais aplicáveis sobre o valor bruto do faturamento.

Tabela 15 – Os impostos incidentes nas operações das concessionárias e o nível de governo

Nível de Governo	Federal				Municipal	Estadual	
	PIS		COFINS			ISS	ICMS
Modalidade venda	Cumulativo	Não cumulativo	cumulativa	não cumulativa			Regime periódico
Veículos novos	-----	-----	-----	-----	-----	-----	12 %
Veículos usados	0,65 %	-----	3,0 %	-----	-----	18 %	-----
Peças e acessórios	-----	1,65 %	-----	7,6 %	-----	18 %	-----
Manutenção de veículos	-----	1,65 %	-----	7,6 %	3,0 %	-----	-----
consórcio	-----	1,65 %	-----	7,6 %	3,0 %	-----	-----
Financiamento	-----	1,65 %	-----	7,6 %	3,0 %	-----	-----
Seguros	-----	1,65 %	-----	7,6 %	-----	-----	-----

Fonte: Legislação tributária federal.

Os impostos apresentados na Tabela 15 , são calculados a partir da aplicação dos percentuais sobre a receita bruta do mês, porém, em relação ao PIS e a COFINS, não cumulativos, são calculados tomando por base a aplicação dos percentuais sobre a diferença do valor do faturamento bruto diminuído do valor das compras de mercadorias do período e outras deduções permitidas pela legislação específica desses tributos.

## **2.8 A carga previdenciária**

A carga previdenciária é definida como o montante total de contribuições previdenciárias devidas pelas empresas incidentes sobre o valor dos salários e outras remunerações pagas aos funcionários contratados ou a pessoas físicas prestadoras de serviços.

No Brasil, as contribuições destinadas à previdência social, devidas pelas empresas privadas, são recolhidas e administradas pelo Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, que é um órgão de administração pública federal.(vide anexo D do estudo)

Os salários dos funcionários, adicionados dos seus respectivos encargos trabalhistas e previdenciários, são itens que compõem o custo das mercadorias vendidas e dos serviços prestados pelas concessionárias.

As contribuições ao Instituto Nacional do Seguro Social – INSS, representam quase 30% do valor da remuneração mensal, incluindo os descansos semanais remunerados – DSR; as comissões sobre as vendas; o DSR sobre as comissões; as horas extras; o DSR sobre as horas extras; as férias anuais, e o décimo terceiro

salário, que são onerados pelas contribuições ao INSS.

As contribuições ao INSS destinam-se à assistência social do empregado segurado, constituídas dentre outros benefícios, de auxílio doença, auxílio acidente no trabalho, assistência médica e aposentadoria.

A contribuição ao INSS é composta de duas partes: uma parte do empregador, que toma por base o valor pago aos empregados, com a aplicação de percentuais incidentes sobre os salários. Essa parte constitui uma despesa para a empresa e causa impacto na formação dos preços, principalmente nos preços da atividade de assistência técnica; e a outra parte é paga pelos empregados, com a aplicação de uma Tabela com percentuais que variam entre 7,65% até 11%, e não constituem encargo para empresa que se limita, apenas a descontar esses valores do salário do empregado e recolher para o INSS.

A parte do INSS da empresa destina-se, além de contribuir com a previdência social, a custear o seguro de acidentes no trabalho, os órgãos de terceiros trabalhistas e outros itens, conforme a Tabela 16 na qual se observa a decomposição do percentual devido.

Tabela 16 - Contribuição ao INSS – parte empresa

Contribuição	% contribuição
Previdência Social	20 %
Salário educação	2,5 %
INCRA	0,2 %
SENAC	10 %
SESC	1,0 %
SEBRAE	1,0 %
Seguro Acidente no Trabalho	3,0 %
Total	28,8 %

Fonte: Legislação da Previdência social

As contribuições ao salário educação destinam-se à aplicação, por parte do governo federal, em ações que visem a educação e qualificação profissional dos trabalhadores.

As contribuições ao Instituto de Coordenação da Reforma Agrária-INCRA, ao Serviço Nacional de Aprendizagem do Comércio – SENAC, ao Serviço Social do Comércio – SESC e ao Serviço Brasileiro de Apoio as Empresas - SEBRAE, destinam-se, exclusivamente, a custear serviços de apoio ao trabalhador e são geridos pelos respectivos órgãos.

O seguro acidente no trabalho é cobrado juntamente com as contribuições ao INSS e seu percentual varia entre um por cento e três por cento da folha de pagamento, em função do grau de risco da atividade exercida pelo trabalhador. Em geral, as concessionárias, pelo elevado grau de risco da oficina mecânica, adotam o grau de risco três.

## **2.9 A carga trabalhista**

De acordo com a Consolidação das Leis do Trabalho – CLT, são direitos dos trabalhadores as férias anuais remuneradas com um terço, a título de abono, o décimo terceiro salário e o depósito ao Fundo de Garantia por Tempo de Serviços. (vide anexo E do estudo)

Esses encargos afetam a formação de preços, principalmente da mão de obra cobrada pela concessionária na prestação de serviços, e devem ser considerados para a obtenção do preço de venda.

Os direitos trabalhistas, previstos na CLT, são os mínimos obrigatórios aos

empregados de qualquer categoria, porém, os sindicatos dos empregados de cada categoria têm, por meio de convenções coletivas de trabalho, conquistado e ampliado seus direitos, como no caso das concessionárias de veículos que, por intermédio do sindicato representativo da categoria, o SINCODIV – Sindicato do Comércio e Distribuição de Veículos, negociou com o Sindicato dos Empregados no Comércio benefícios ampliados, como a remuneração das horas extras em 60% e abonos para o trabalho aos domingos e feriados.

Os encargos da legislação trabalhista incidentes mensalmente podem ser observados na Tabela 17.

Tabela 17 - Composição dos encargos trabalhistas

Descrição	% sobre os salários
Férias	8,33 %
Abono de 1/3 sobre as férias	2,78 %
13 <sup>o</sup> . Salário	8,33 %
FGTS sobre os salários	8,5 %
FGTS sobre as férias	0,24 %
FGTS sobre o 13 <sup>o</sup> salário	0,24 %
FGTS sobre abono de férias	0,24 %
Total	28,66 %

A participação dos custos previdenciários e trabalhistas, de acordo com a Tabela 18, chegam ao montante de 63,06% da remuneração mensal dos empregados, isso sem contar outros benefícios que podem ser fornecidos pela empresa, como cesta básica, transporte e alimentação, entre outros.

Os encargos trabalhistas referentes às férias e 13<sup>o</sup> salário são pagos anualmente, porém, devem ser considerados encargos mensais, pois sua apropriação deve ser mensal para o correto provisionamento financeiro, provendo a

empresa do respectivo numerário para fazer frente ao pagamento nos meses devidos.

Tabela 18 – Composição dos encargos trabalhistas e previdenciários

Descrição	% sobre os salários
Férias com abono 1/3	11,11 %
13º. Salário	8,33 %
FGTS sobre os salários	8,5 %
FGTS sobre o 13º. salário	0,24 %
FGTS sobre as férias	0,24 %
FGTS sobre abono de férias	0,24 %
INSS sobre os salários mensais	28,8 %
INSS sobre as férias	2,40 %
INSS sobre o abono de férias	0,80 %
INSS sobre o 13º Salário	2,40 %
Total	63,06 %

### **3 PROPOSIÇÃO**

São consideradas duas questões de pesquisa; a primeira é que a utilização de uma estratégia e de um método adequado de formação de preços proporciona preços competitivos no mercado; e a segunda é que a carga tributária é um item que exerce uma grande influência na formação de preços nos diversos ramos de atividade de uma concessionária autorizada de veículos.

A primeira questão de pesquisa tem seu conteúdo teórico apresentado nos títulos de conceituação das estratégias, planejamento estratégico e métodos de formação de preços, que são estudados e comparados com os dados coletados nas empresas objeto do estudo em cada segmento de comercialização.

Buscando a resposta para a segunda questão de pesquisa foram explorados os sistemas tributário, previdenciário e trabalhista do Brasil, incidentes nas operações comerciais das concessionárias.



## 4 MÉTODO

O método é o conjunto de atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar os objetivos, por meio de conhecimentos válidos e verdadeiros, traçando o caminho a ser seguido. (LAKATOS, 1991). Foi utilizado o método indutivo, partindo das premissas originadas nos dados colhidos das empresas objeto do estudo e pesquisa bibliográfica referente ao assunto, chegando a conclusões provavelmente válidas e verdadeiras ao final da pesquisa.

A pesquisa bibliográfica é utilizada para resolver não somente problemas já conhecidos, como, também, para explorar novas áreas onde os problemas não cristalizaram suficientemente, o que permitiu o reforço paralelo na análise das informações obtidas, permitindo o exame do tema sob novo enfoque ou abordagem das questões de pesquisa adotadas no estudo.

São consideradas questões de pesquisa as proposições feitas na tentativa de verificação da validade das respostas possíveis para o problema, portanto, suposições que antecedem a constatação dos fatos ou suposições provisórias que são testadas durante o trabalho para determinar sua validade.

O tipo de pesquisa utilizada é a descritiva, que tem por finalidade observar, registrar e analisar os fenômenos (OLIVEIRA, 2002). A pesquisa descritiva “delineia o que é”, abordando quatro aspectos: a descrição, registro, análise e interpretação de fenômenos atuais, objetivando o seu funcionamento presente (LAKATOS, 2002).

No trabalho é utilizado o estudo de caso, que é a descrição de um assunto da maneira como ele se apresenta ou ocorre na realidade, com começo meio e fim (CHAROUX, 2004).

O método do estudo de caso também apresenta, por sua vez, algumas limitações na medida em que não permite generalizações das conclusões obtidas no estudo para toda a população, pois focaliza a sua atenção em poucas unidades do universo; a visão que fornece quanto ao processo/situação se limita ao caso estudado; depende da cooperação e da boa vontade das pessoas que são fontes de informação e é mais suscetível a distorções, tanto no que se refere à possibilidade de indução dos resultados por parte do pesquisador, que pode escolher os casos que tenham os atributos específicos que ele deseja, como no que se refere aos tipos de documentos que são disponibilizados ou ocultados (YIN, 2001).

É muito importante não haver confusão entre situações, condições e fatos apresentados a título de exemplos para reforçar o assunto com um estudo de caso. Por representar uma situação singular da realidade bem delimitada, o estudo de caso não deve ser entendido como um simples exemplo.

O estudo de caso deve permitir um confronto entre o conhecimento teórico acumulado sobre o tema e os aspectos da realidade que explora. O trabalho do investigador tornará evidente o conhecimento que se pode obter a partir da análise de um caso.

Também pode ser entendido como paradigma, modelo, esquema ou referência sobre como atuar, aplicar teorias, conceitos, processos, idéias.

O estudo de caso não é uma técnica específica, mas uma análise holística, a mais completa possível, que considera a unidade estudada como um todo para que se tenha um entendimento de suas peculiaridades. (GOLDENBERG, 2001).

Qualquer das técnicas de coleta de dados pode ser utilizada para o estudo de caso; as mais freqüentes são as entrevistas e a observação direta, complementada por uma análise documental.

Por meio da pesquisa bibliográfica das estratégias e métodos de formação de preços, o estudo de caso comprova, por intermédio da coleta dos dados realizada in loco, tomando por base as demonstrações contábeis e documentação fiscal das concessionárias em estudo, para a análise das estratégias e métodos de formação de preços utilizados, permitindo a comparação com os resultados calculados por meio dos modelos escolhidos na revisão de literatura.

## 5 O ESTUDO DE CASO

O estudo de caso baseia-se na verificação das estratégias e métodos utilizados na formação de preços pelas três concessionárias objeto do estudo, nas quais foram colhidos e aplicados os dados, de acordo com a estratégia e métodos escolhidos neste estudo. Após os cálculos foram comparados os resultados obtidos com os constatados efetivamente nas concessionárias, demonstradas as eventuais divergências e, por fim, validando e concluindo, dentro do escopo tributário, estratégico e metodológico, qual a melhor prática a ser adotada.

As concessionárias proporcionam benefícios de natureza social e econômica para o município e para a comunidade onde se localizam. Os benefícios de natureza social incluem a geração de empregos diretos e indiretos, apoio a programas sociais, a melhoria do nível de capacitação dos seus empregados, por meio de treinamentos de especialização técnica na montadora, e outras de entidades de ensino.

Os benefícios de natureza econômica, para o município, abrangem a geração de impostos no âmbito municipal, como o Imposto Territorial Urbano - IPTU e o Imposto sobre serviços - ISS, bem como o repasse de tributos de competência estadual e federal para o município.

Quanto à remuneração, a título de salários diretos, a Tabela 16 demonstra a quantidade de empregados em cada uma das concessionárias analisadas e o total de salários pagos aos empregados, em média, por mês. Observa-se que o salário médio é bem maior que o piso da categoria dos comerciários no período em estudo, que é de R\$ 537,00 por mês.

Para a análise da distribuição dos benefícios econômicos gerados pelas concessionárias, foi escolhida a Demonstração do Valor adicionado, que é uma demonstração financeira que tem como objetivo principal informar o valor da riqueza criada pela empresa e a forma de sua distribuição, enquanto a demonstração de resultado do exercício tem suas informações voltadas quase que exclusivamente para os sócios e acionistas. Principalmente na apresentação do Lucro Líquido, a Demonstração do Valor Adicionado é dirigida para a geração de riquezas e sua respectiva distribuição, conforme se observa na Tabela 19.

A empresa, conforme sua função social, cria riquezas em montantes muito superiores aos lucros, que são propriedade dos sócios e acionistas.

Tabela 19 – Demonstração do valor adicionado

Demonstração do valor adicionado	Valor (mil R\$)	
Receita Operacional	1.903.500,40	
(-)Custo Vendas Merc / Serv	1.649.830,03	
Valor adicionado Bruto gerado nas operações	253.670,37	
(-) Depreciação	23.141,20	
<b>Valor adicionado Líquido</b>	230.529,17	
(+)Receita Financeira	1.600,40	<b>Análise vertical</b>
<b>Valor Adicionado</b>	232.129,57	100 %
<b>Distribuição do Valor Adicionado</b>		
Empregados	44.436,00	19,14 %
Juros	18.170,40	7,83 %
Dividendos		
Impostos Municipais	4.200,00	1,81 %
Outros	98.550,48	42,45 %
<b>Lucro Reinvestido</b>	66.772,69	28,77 %

O que a Demonstração do Valor Adicionado faz é identificar as riquezas criadas pelas empresas e a forma como elas são distribuídas para funcionários, governo, financiadores externos, além dos respectivos proprietários. Com base no

conceito de valor adicionado, pode-se observar na Demonstração do Valor Adicionado de uma das concessionárias, o valor distribuído aos empregados, nos itens empregados, treinamentos, transportes e alimentação, conforme a Tabela 16.

Conforme a demonstração do valor adicionado de uma das empresas objeto do estudo (Tabela 19), referente ao mês de novembro de 2006, os empregados ficam com 19,14% de todo o valor adicionado gerado pela empresa, quer seja pela remuneração direta representada pelos salários, ou pela remuneração indireta representada pelos encargos previdenciários e trabalhistas, que retornam aos empregados em forma de benefícios.

Na demonstração do valor adicionado destaca-se a distribuição de parte do valor adicionado destinado aos impostos, conforme os dados obtidos junto à empresa, podemos decompor esses valores para determinação de qual valor é destinado ao município de forma direta ou indireta.

Os impostos arrecadados pelo município, de forma direta, são ISS - Imposto Sobre Serviços de qualquer natureza e o IPTU – Imposto sobre a propriedade territorial urbana.

O tributo de arrecadação direta de maior relevância para o município, na atividade de concessionária, é o ISS, que tem competência municipal e como fato gerador a prestação de serviços dentro do município. Suas alíquotas são definidas por legislação própria, de acordo com a natureza do serviço prestado.

Já os impostos destinados à Prefeitura, de forma indireta, são os de competência estadual e federal, que são repassados ao município. O principal tributo repassado ao município, no âmbito estadual, é o ICMS – Imposto sobre a Circulação de Mercadorias e Serviços. O ICMS é arrecadado pelo Estado por meio de uma fórmula definida como Índice de Participação dos Municípios, que leva em

consideração o valor do ICMS gerado em operações realizadas dentro de seu território e outros cálculos, como a densidade demográfica, O valor do ICMS que cabe ao município é repassado correspondendo a, no máximo, 25% da arrecadação total do ICMS no município, conforme a legislação.

De acordo com dados fornecidos pelo setor de tributos das prefeituras dos municípios onde se localizam as empresas em análise, a composição da receita tributária arrecadada por elas é a demonstrada na Tabela 20.

Tabela 20 – Composição da arrecadação municipal

Tributos	% da arrecadação de tributos do município
ICMS – repasse estadual	30
ISS	20
IPTU	40
Outros Repasses	10
Total	100

Fonte: SEADE – 2006

## 5.1 AS EMPRESAS OBJETO DO ESTUDO DE CASO

As empresas escolhidas para o estudo de caso localizam-se na região do Vale do Paraíba Paulista, que é formada pelas cidades indicadas na Figura 3.

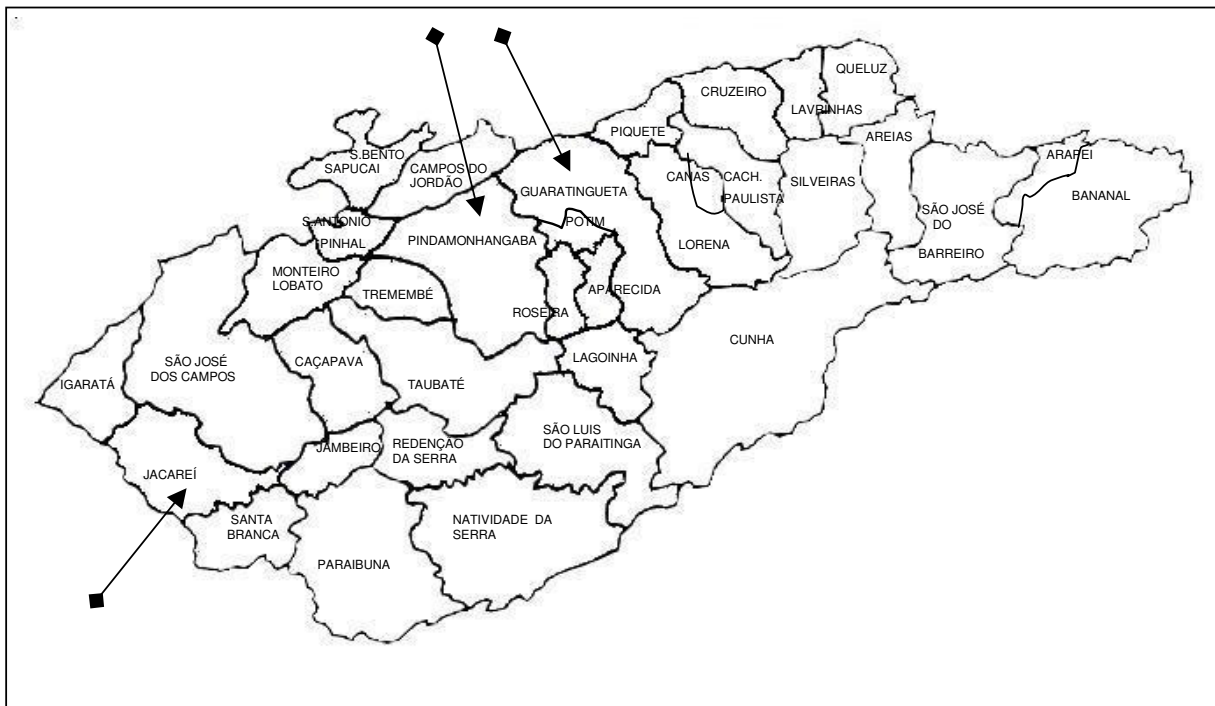


Figura 3 - Mapa da Região do Vale do Paraíba e a localização das concessionárias da marca objeto do estudo

Tabela 21 – Dados sócio-econômicos das cidades do Vale do Paraíba do ano de 2005

Índices / Indicador	Valor / percentual do índice
Renda per capita (em salários mínimos)	1,49
Grau de urbanização (em %)	75,70
Densidade demográfica (habitantes / km <sup>2</sup> )	121,09
Área total (em Km <sup>2</sup> )	14.291
População	1.915.330
Rendimento médio no total dos empregados (em R\$)	640,68
PIB (em milhões de reais)	37.798,33
PIB per capita (em reais)	6674,30
Participação no PIB do Estado (em %)	6,37

Fonte: SEADE – 2005

Na Tabela 21 se observam alguns dados sócio-econômicos das cidades que compõem a região do Vale do Paraíba e caracterizam o mercado consumidor para os diversos segmentos de comercialização de mercadorias e serviços, objeto do estudo.



De acordo com levantamento de dados junto às associações comerciais disponíveis em algumas cidades, e com a pesquisa anual do comércio – PAC elaborada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, referente ao ano de 2006, a quantidade de empresas que compõem o mercado nos segmentos de comercialização de veículos novos e usados, peças e serviços está sintetizada na Tabela 22, por cidade do Vale do Paraíba que tem empresas no segmento .

Tabela 22 – Composição do mercado na região do Vale do Paraíba no ano de 2007

Cidades	Quantidade de lojas de veículos	Quantidade de lojas de peças	Quantidade de oficinas mecânicas
Aparecida	7	3	15
Caçapava	18	6	26
Cachoeira Paulista	7	0	6
Campos do Jordão	3	6	17
Cruzeiro	16	7	20
Cunha	0	1	3
Guaratinguetá	21	13	45
Jacarei	33	12	68
Lorena	15	7	15
Natividade da Serra	0	1	0
Paraibuna	0	0	4
Pindamonhangaba	30	8	39
Piquete	0	2	7
Potim	0	0	2
Queluz	0	0	3
Santa Branca	0	1	3
Santo Antonio do Pinhal	0	1	4
São Bento do Sapucaí	0	0	3
São José dos Campos	114	32	152
São Luiz do Paraitinga	0	0	5
Silveiras	0	0	3
Taubaté	82	25	98
Tremembé	1	1	5
Totais	347	126	543

Na escolha das concessionárias, objeto do estudo, foi levado em consideração o porte das cidades onde elas estão localizadas, considerando alguns quesitos como número de habitantes, o produto interno bruto - PIB, conforme a Tabela 23, e o índice de motorização por habitante das cidades sede das concessionárias, exposto na Tabela 24.

Tabela 23 – Distribuição população versus PIB dados estimados para 2005

Cidade	População	Área territorial em Km <sup>2</sup>	PIB (em mil R\$)	PIB-per capta (em mil R\$)
Guaratinguetá	111.673	751	1.045.511	9,36
Jacareí	208.471	460	3.253.761	15,61
Pindamonhangaba	141.039	730	1.847.698	13,10

Fonte: IBGE - 2005

Na Tabela 24 fica clara a semelhança de porte entre os três municípios bases para o estudo de caso.

Tabela 24 – Frota de Veículos por centena de habitantes

Cidade	Frota de automóveis de quatro rodas leves	População	Veículos por 100 habitantes
Guaratinguetá	26.638	111.673	24
Jacareí	52.159	208.471	25
Pindamonhangaba	29.331	141.039	21

Fonte: DENATRAN – Junho de 2006

A relação da quantidade de veículos por centena de habitantes e o nível do PIB por habitante demonstram que o mercado em que as empresas estão inseridas apresenta características semelhantes, o que torna possível a comparação dos dados obtidos nas empresas e validam os resultados das simulações desenvolvidas.

A primeira empresa é uma concessionária de automóveis nacional, situada na cidade de Pindamonhangaba, fundada em 1985, com cerca de 60 funcionários e faturamento mensal em torno de dois milhões de reais.

A segunda concessionária situa-se na cidade de Jacareí, fundada em 1978, com cerca de 50 funcionários e faturamento mensal em torno de dois milhões de reais.

A terceira concessionária se situa na cidade de Guaratinguetá, com uma filial na cidade de Aparecida; foi fundada em 1970, tem cerca de 40 funcionários e faturamento mensal em torno de 1,8 milhões de reais. As concessionárias representam a mesma marca de veículos.

Os sócios das três concessionárias escolhidas residem e possuem outros investimentos nas respectivas cidades, sede das empresas, e aplicam a totalidade dos dividendos obtidos na região do Vale do Paraíba, diferentemente do que se observa no mercado da cidade de São Paulo, onde a maioria das concessionárias pertence a grandes grupos empresariais que possuem grande mobilidade para investimento em outras empresas do grupo em várias regiões.

## **6 RESULTADOS E DISCUSSÃO**

Neste capítulo os dados colhidos nas empresas objeto do estudo são apresentados, comparados com as estratégias e métodos de formação preços e carga tributária, previdenciária e trabalhista encontrados na revisão da literatura, evidenciando e discutindo os resultados obtidos.

### **6.1 ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS ESCOLHIDOS**

Em função da diversidade das atividades exercidas pela concessionária de veículos, foram escolhidos modelos distintos de estratégias e métodos de formação de preços, por tipo de atividade, que são divididos em:

- vendas de veículos novos;
- vendas de veículos usados;
- vendas de peças; e
- prestação de serviços de assistência técnica.

#### **6.1.1 Estratégia de preços para veículos novos**

A estratégia adotada foi a de competição, pois, sabendo que apesar de os veículos novos terem seus preços sugeridos pela montadora, existe forte concorrência no mercado. Por isso, as empresas adotam essa estratégia de igualar o preço ao da concorrência para tentar obter ganhos em outras áreas, além do preço do veículo novo, como, por exemplo, uma subavaliação do veículo usado utilizado como parte de pagamento; a venda de acessórios e o oferecimento de

financiamento dos veículos, cuja comissão paga pela financeira constitui um retorno compensatório. A busca da fidelidade do cliente no segmento de pós-venda, caracterizada pela prestação de serviços de revisão e conserto, é uma preocupação constante e pode agregar maior margem de lucro do que a obtida na venda do veículo novo.

A estratégia da desnatação também é observada, com freqüência, quando do lançamento de novos modelos de veículos, porém, não foi adotada, porque com a capacidade produtiva suficiente para atendimento da demanda essa estratégia não duraria muito tempo.

O método escolhido foi baseado no custo marginal, que se justifica pelo fato de que a concessionária, ao adquirir os veículos novos, utiliza-se de uma linha de financiamento concedida pela montadora por meio de um banco próprio, que cobra juros diários entre a data de faturamento do veículo para a concessionária e a data do seu efetivo pagamento. Dessa forma, a absorção do custo marginal, mesmo que com um resultado não muito expressivo ou nulo, é importante para a absorção do encargo financeiro.

#### 6.1.2 Estratégia de preços para veículos usados

A estratégia utilizada foi a de líderes de preços e seguidores, em virtude do pré-estabelecimento de uma cotação de preços, para os veículos usados, pelas tabelas, publicadas em periódicos especializados com os preços médios praticados no mercado.

O método escolhido foi o baseado no retorno sobre o capital investido, uma vez que o canal de compra dos veículos usados é sua troca por um outro veículo

novo. Por ocasião da negociação a concessionária normalmente negocia um custo bem inferior ao valor de tabela, o que é plenamente justificável ao cliente do veículo novo que compreende e aceita essa margem de desconto que é uma característica desse mercado.

#### 6.1.3 Estratégia de preços para venda de peças

A estratégia utilizada é a de igualar a estratégia da competição, partindo da premissa que os preços das peças são sugeridos pela montadora e pela similaridade de alguns itens encontrados no mercado paralelo de auto peças. A vantagem oferecida aos clientes está na garantia de peça original e nos descontos oferecidos para a instalação dessas peças, na oficina da concessionária.

Em continuação à justificativa de adoção da estratégia de igualar a estratégia de competição está o surgimento de uma rede de distribuição de peças originais em outras regiões geográficas, diversas da localização da concessionária, com o fornecimento a mecânicos autônomos e vendas pela internet.

O método adotado é o baseado no retorno sobre o capital investido, justificando-se em virtude de as peças originais terem seus preços de compra e venda fixados de maneira uniforme pela montadora, podendo ser pré-fixado o percentual de retorno sobre o capital investido na formação do preço de venda.

#### 6.1.4 Estratégia de preços para a prestação de serviços de assistência técnica

A estratégia escolhida foi a de desconto em um segundo mercado, pois o

mercado alvo é o dos clientes de varejo, no qual os preços são pré-fixados e tabelados pelos concessionários com a utilização de preços fixos de mão de obra por tipo de serviço, como preço hora de mão de obra de funilaria e pintura, e, também, baseado em uma tabela de tempo padrão de reparos usada para determinar o preço. O segundo mercado, e o responsável pela maior parte do faturamento das concessionárias na área de prestação de serviços de assistência técnica, é o de prestação de serviços para as seguradoras, em que os preços são reduzidos e fixados em conjunto com a seguradora num mercado competitivo.

O método definido para a utilização na formação de preços para os serviços de assistência técnica foi o baseado no custo pleno, pois, a alta carga trabalhista e previdenciária incidente no custo da mão de obra, aliada ao tempo de mão de obra não utilizada em períodos ociosos, requerem ponderação total na formação dos preços.

## **6.2 AS ESTRATÉGIAS E MÉTODOS DE FORMAÇÃO DE PREÇOS ADOTADAS PELAS CONCESSIONÁRIAS OBJETO DO ESTUDO POR SEGMENTO**

As concessionárias adotam estratégias distintas por segmento de mercadorias e serviços comercializados, que são abordadas nos tópicos seguintes.

### **6.2.1 Estratégias para a comercialização de Veículos Novos**

Na comercialização de veículos novos, o preço de venda é sugerido pela montadora, porém, nem sempre é praticado pelas concessionárias, que adotam preços normalmente inferiores ao sugerido, devido a grande concorrência

originada pela alteração da lei federal nº 6.329/79, que deu origem à lei 8.132/90, que abriu o mercado de veículos novos, permitindo a comercialização fora das áreas geográficas de atuação do concessionário. Antes dessa lei, havia a delimitação de área geográfica para a atuação da concessionária na venda de veículos novos.

Uma das formas de reduzir o impacto da comercialização de veículos novos por concessionários de outras regiões, na área geográfica de uma determinada região, são os programas de incentivo de vendas criados pela montadora. Um deles é o PIV – Programa de Incentivo de Vendas, no qual são definidos percentuais de comercialização de veículos da grade mensal do concessionário, dentro de sua área geográfica de atuação, que, quando atingidos, geram incentivos em dinheiro pago pela montadora, e variam de 0,25% até 1,5% sobre o valor de Tabela dos veículos vendidos dentro da região geográfica do concessionário. O PIV tem percentuais variados, de acordo com o grupo de modelos de veículos definidos pela montadora (*models groups*). Em geral, o percentual mínimo de venda na área geográfica de atuação do concessionário é de 85% para a obtenção dos incentivos.

As margens de lucro bruto sobre as vendas na comercialização de veículos novos são determinadas por modelos e foram coletadas em visita aos concessionários. Os percentuais de lucro bruto (diferença entre o preço de custo do veículo e o preço de Tabela ou sugerido pela montadora) são demonstrados na Tabela 25.

Tabela 25 - Margens de lucro brutas por modelo de veículo

Linha de modelos	Margem média de lucro bruto
Veículos 1.0	7,0 %
Veículos 1.6	9,44 %

Fonte: Dados coletados das empresas objeto do estudo de caso.



A estratégia adotada pelas três concessionárias, objeto do estudo, na comercialização de veículos novos é a de atrair o cliente praticando em média o mesmo preço, porém, agregando valores pelo atendimento ao cliente durante a venda e no pós-venda. Outra prática observada nas três empresas é procurar avaliar por um preço atrativo para o cliente, o carro usado, quando é utilizado como forma de pagamento do carro novo.

Em uma das concessionárias pesquisadas foi encontrada uma forma diferente de estratégia, a de diferenciação do produto. Nessa estratégia, o concessionário altera algumas características do veículo de série, porém, sem envolver a perda da garantia de fábrica, com a instalação de acessórios e até mesmo criando versões exclusivas de veículos, diferentes dos produzidos pela montadora.

As principais alterações são, em alguns modelos, a criação de versões *tunning* (designa versões com acessórios de finalidade visual) e *off road* (versões com suspensão, pneus, e outros acessórios adaptados para terrenos sem pavimentação), inclusive com a criação de marcas próprias registradas das versões. É feita a instalação de acessórios, como pára-choques especiais, faróis de milha, rodas e pneus especiais, pára-barro, suportes, estribos, frisos laterais, películas protetora nos vidros, sistema de som e ar condicionado, entre outros.

A adoção dessa prática propicia a agregação de valor à mercadoria que, se antes era vendida com desconto, agora é vendida por um preço superior à versão básica e também proporciona a possibilidade de venda de acessórios automotivos que geram margens de lucro compensatórias.

### 6.2.2 O método de formação de preços e a carga tributária segmento de comercialização de veículos novos

O método de formação de preços utilizado pelas empresas é o de custeio marginal. A carga tributária considerada no custo do veículo modelo 1.6 corresponde à Tabela 26, a seguir.

Tabela 26 – Carga tributária Veículo 1.6

Tributo	Percentual	Valor R\$
ICMS	12 %	4.058,52
IPI	11 %	2.952,23
Custo do veículo		23.617,87
Total da Nota Fiscal		30.628,62

Fonte: dados coletados nas empresas estudadas

Considerando o veículo tomado como exemplo, o preço de venda sugerido pelo fabricante é de R\$ 33.821,00, mas o custo, conforme a Nota Fiscal da fábrica, é de R\$ 30.628,62. O preço adotado pelo concessionário é de R\$ 31.440,00, portanto R\$ 2.381,00 ou 7,04% do preço sugerido. Conclui-se que tal preço foi calculado para pagamento a vista.

Já para o de recebimento de um veículo usado, como parte de pagamento, adota-se a prática de conceder um desconto em relação ao preço sugerido pelo fabricante, igual ao praticado no preço a vista. Porém, ocorre a avaliação do veículo usado, em um percentual em média de 10% a 15% do preço de Tabela do publicado em jornais especializados, no caso de modelos de veículos ainda fabricados pelas montadoras e em bom estado de conservação; no caso de veículos cujo modelo já esteja com a produção descontinuada, o desconto mínimo é de 20% sobre o preço de Tabela.

### 6.2.2.1 Pagamento por meio de financiamento

Na venda de veículos utilizando o financiamento é possível agregar o valor do retorno do financiamento pago pela financeira. O retorno é um termo que designa a comissão paga pela financeira à concessionária, cujo valor varia de acordo com as Tabelas disponibilizadas pelas financeiras, que podem oscilar entre 2,4% até 14,4% sobre o valor financiado pelo cliente.

Tabela 27 – Retorno do financiamento

Retorno desejado em %	Taxa de juros aplicada em %
Zero	1,99
2,4	2,39
4,8	2,79
7,2	3,18
9,6	3,56
12	3,94
14,4	4,32

De acordo com o retorno desejado pela concessionária, as taxas de juros mensais variam conforme os dados coletados e apresentados na Tabela 27, para o prazo de financiamento de 12 meses.

As formas de aquisição de veículos novos utilizados pelos compradores, conforme Tabela 28, demonstram que os financiamentos representam um percentual médio de 60%, portanto, o retorno do financiamento representa uma parcela de receita relevante.

Tabela 28 – Formas de pagamento

Forma de pagamento	% vendas totais
A vista	30
Financiamento	60
Leasing	5
Consórcios	5
Total	100 %

No exemplo seguinte, observa-se a composição do preço de venda considerando a carga tributária, a estratégia, o método e o resultado obtido.

Veículo vendido: Veículo 1.O 2p

(+)Valor de venda:	R\$	25.500,00
(+)Retorno sobre o valor financiado(1)	R\$	372,00
(+)Comissão PIV 1 %	R\$	262,34
(-)Comissão paga ao vendedor	R\$	255,00
(+)Recuperação ICMS subst.Tributária(2)	R\$	88,08
(-)Custo conforme Nota Fiscal fábrica	R\$	24.414,14
(=)Lucro	R\$	1.553,28

Item 1 - Retorno sobre o valor financiado de R\$ 15.500,00, com a aplicação da Tabela com retorno de 2,4%.

Item 2 - O ICMS, substituição tributária, foi cobrado sobre a base de cálculo de preço sugerido pelo fabricante de R\$ 26.234,69, porém o veículo foi vendido pelo valor de R\$ 25.500,00, portanto, cabe a recuperação do ICMS sobre o valor vendido abaixo do preço sugerido de R\$ 734,39, aplicando a alíquota de 12%.

### 6.2.3 Estratégias para a comercialização de peças e acessórios

A comercialização de peças e acessórios é dividida em quatro modalidades:

- peças originais;
- peças não original;
- lubrificantes; e
- acessórios.

Para as peças originais, existe uma tabela de preço sugerida pelo fabricante, que resulta em margens de lucro bruto distintas por grupos de peças determinados pela montadora, conforme Tabela 29. A margem bruta é definida pela montadora, como a diferença entre o preço de Tabela para venda ao concessionário e o preço sugerido à concessionária para venda ao cliente.

Tabela 29 – Margens brutas de lucro por grupo de peças

Grupos de peças	Classificação por aplicação nos veículos	Margem bruta de lucro
1	Lataria	37 %
2	Mecânica	33 %
3	Acabamento / Tapeçaria	37 %
4	Itens em promoção	28 %

Fonte: Dados obtidos na empresa objeto do estudo

As concessionárias estão impedidas de adquirir peças não originais de fornecedores paralelos, exceto no caso de peças para veículos cuja produção esteja descontinuada pela fábrica que já não fornece mais as peças para esses modelos. É exigida, pela montadora, a fidelidade na compra de peças, porém, é permitida a compra de peças originais de outras concessionárias da rede.

A fidelidade é periodicamente verificada por meio de auditoria de representantes da montadora, e uma vez constatada a infidelidade o concessionário é penalizado com a aplicação de multas que devem ser pagas para a montadora.

A montadora garante a recompra de peças para aplicação em veículos cuja fabricação tenha sido descontinuada pela montadora e que não têm mais possibilidade de giro por venda.

A recompra é instituída periodicamente, normalmente de dois em dois anos, em programas específicos. Em alguns casos, as peças nem são enviadas para a montadora, apenas são relacionadas em um relatório enviado para a montadora

que exige que o concessionário retire da área de estocagem essas peças para fazer jus ao recebimento do valor da recompra. Para as peças não originais, a margem de lucro praticada nas três empresas estudadas é, em média, de 40% sobre o preço de custo.

A estratégia adotada pelas concessionárias estudadas é a de igualar a estratégia da competição. Nessa estratégia é de fundamental importância verificar permanentemente a margem obtida nas vendas, pois o limite para a estratégia da competição é uma margem mínima de lucro desejada. Faz parte da estratégia a divulgação, aos clientes, das vantagens das compras de peças originais, como a manutenção da originalidade dos veículos e a garantia oferecida pela fábrica.

#### 6.2.4 O método de formação de preços e a carga tributária no segmento de comercialização de peças e acessórios

O método de formação de preços utilizado pelas empresas é o de custeio marginal. Os impostos incidentes na venda de peças são distintos, por tipo de peça, conforme Tabela 30.

Tabela 30 – Tributos incidentes nas vendas de peças

Tributo	Peças originais	Peças não originais	Lubrificantes	Acessórios
IS %	Não incide	1,65	1,65	1,65
COFINS %	Não incide	7,60	7,6	7,6
ICMS %	18	18	18	18
Total	18	27,25	27,25	27,25

Fonte: Legislação tributária federal e estadual

De acordo com os dados obtidos em duas das empresas objeto do estudo, constatou-se a irregularidade do custo de diversas peças cadastradas no sistema

de processamento de dados. A principal irregularidade encontrada foi o cadastramento de peças não originais sem a tributação pelo PIS e a COFINS, o que pode ser demonstrado em um item selecionado no estoque, com giro médio de 12 unidades por mês, conforme Tabela 31.

Tabela 31 – Dados referente à peça tapete Borcol

Preço de venda – R\$	75,00	75,00
(-)PIS – R\$	0,00	1,24
(-)COFINS – R\$	0,00	5,70
(-)ICMS – R\$	13,50	13,50
(-)CUSTO – R\$	43,87	38,92
(=)Lucro Bruto – R\$	17,63	15,64

Com base nos dados demonstrados na Tabela 28, a margem de lucro esperada de 23,51% sobre o preço de venda, na verdade, com a carga tributária correta, passa a ser de 20,85%, ou seja, 11,31% a menos que o resultado previsto.

Outra constatação é a compra de peças para revenda de microempresa, ou empresas optantes pelo simples paulista, condição na qual a empresa não paga o ICMS na venda, e, portanto, o comprador não tem direito ao crédito do ICMS, porém, o ICMS é devido na respectiva venda; dessa forma existe a oneração integral do ICMS devido nas vendas, sem a possibilidade de qualquer recuperação do ICMS sobre a compra, o que causa prejuízo considerável à concessionária.

Foi selecionado um item, encontrado em duas concessionárias, que comprova a ocorrência dessa situação, conforme Tabela 32.

Tabela 32 – Demonstrativo da margem de lucro peça motor de arranque

Descrição	Cálculo correto	Cálculo adotado pela empresa
Valor de venda	400,00	400,00
ICMS s/vendas	72,00	72,00
PIS	6,60	6,60
COFINS	30,40	30,40
Custo	258,64	207,34
Lucro	32,36	83,66
Margem de lucro sobre as vendas	8,09 %	20,92 %

Fonte: Dados obtidos nas empresa objeto do estudo

#### 6.2.5 Estratégias para a comercialização de veículos usados

Na comercialização de veículos usados adota-se como parâmetro de preço as tabelas divulgadas por jornais especializados. Nas três empresas estudadas o jornal utilizado é o Jornal do Carro. A aquisição dos veículos ocorre de duas formas: pelo recebimento do veículo usado como parte de pagamento do veículo novo e pela compra de veículos de particulares que, normalmente, oferecem os veículos para as concessionárias.

Uma nova modalidade de venda de veículos usados é a consignação mercantil, na qual o proprietário do veículo o entrega para ser vendido pela concessionária, que, após a venda cobra do proprietário um valor referente à prestação do serviço de venda.

Nessa forma de comercialização, nas empresas estudadas, o cliente recebe o valor combinado de tabela pela venda do veículo descontado o valor do



serviço de venda combinado, ficando a critério da concessionária a venda do veículo por valor superior ao combinado, cuja diferença é considerada renda extra da concessionária.

A garantia do veículo usado ao comprador do veículo vendido pela modalidade de consignação é de única e exclusiva responsabilidade da concessionária, eximindo expressamente o vendedor do veículo de qualquer responsabilidade. Essa modalidade de venda representa cerca de 20% a 25% do volume total de veículos usados, vendidos por mês.

A consignação mercantil de veículos usados envolve a correta avaliação do veículo a ser consignado, pois eventual dano reclamado pelo cliente que o adquiriu deverá ser sanado com a eventual substituição de peças e prestação de serviços com todos os ônus assumidos pela concessionária.

#### 6.2.6 O método de formação de preços e a carga tributária no segmento de comercialização de veículos usados.

O método de formação de preços utilizado pelas empresas é o de custeio marginal. Os impostos incidentes na vendas de veículos usados são o PIS, calculado a alíquota de 0,65%, e a COFINS, calculada a alíquota de 3% sobre uma base de cálculo correspondente à margem de lucro obtida pela diferença entre o preço de custo e o preço de venda do veículo. Há, também, a incidência do ICMS; a alíquota de 18% sobre uma base de cálculo reduzida em 95%.

No exemplo seguinte, apresenta-se o cálculo para a venda de um veículo usado:

Valor de compra do veículo	R\$ 20.000,00
----------------------------	---------------

Valor de venda do veículo	R\$ 24.000,00
Lucro Bruto	R\$ 4.000,00
ICMS 18%	R\$ 720,00

### 6.2.7 Estratégias para a comercialização de serviços de Assistência

#### Técnica

A prestação de serviços de assistência técnica, quanto à modalidade de preços, é dividida em quatro:

- **modalidade preço público:** o preço cobrado dos clientes da concessionária;
- **modalidade preço garantia e frota:** o preço cobrado da montadora na prestação de serviços de garantia dos veículos novos e o cobrado pela manutenção dos veículos pertencentes à montadora;
- **modalidade serviços internos:** aqueles destinados à manutenção de veículos pertencentes ao imobilizado da concessionária e os prestados aos veículos usados adquiridos para venda;
- **modalidade serviços prestados às seguradoras:** serviços prestados aos segurados das seguradoras conveniadas à concessionária;

#### 6.2.7.1 Modalidade preço público

Na prestação de serviços de assistência técnica, na modalidade preço público, o preço da mão de obra por hora é fixado livremente pela concessionária, por meio de pesquisa de mercado entre os concessionários da mesma marca e de outras marcas no mercado em que atuam. Nas concessionárias objeto do estudo o preço público cobrado por hora de mão de obra é de R\$ 72,00, para pagamento na condição de 30 dias de prazo; já para pagamento a vista é concedido um desconto de 5% sobre o preço a prazo.

A determinação dos preços para os diversos tipos de serviços de assistência técnica prestados pela concessionária é feita por uma tabela de tempo padrão de reparo - TPR, na qual são descritos todos os serviços que podem ser prestados no reparo automotivo por tipo de serviço em cada modelo de veículo, abrangendo as áreas de mecânica, elétrica, tapeçaria, funilaria e pintura.

As tabelas de tempo padrão de reparo - TPR são desenvolvidas pela área de engenharia da montadora, considerando o tempo ideal em cada reparo, com uma margem de segurança para a execução perfeita do serviço, para não ocasionar o re-trabalho que pode ocorrer no caso de reparo inadequado, o que provocará a correção com a prestação de serviços gratuitos a título de garantia pelo serviço inadequadamente realizado.

#### 6.2.7.2 Modalidade preço garantia e frota

Não existe preço de mão de obra hora tabelado ou sugerido pela montadora para os serviços prestados aos clientes, porém, para os prestados para a

montadora na modalidade de garantia dos veículos novos e serviços prestados em veículos pertencentes à frota do concessionário, os preços são fixados por meio do preenchimento de relatório específico no qual são fornecidos dados dos custos suportados pela concessionária. Com base nesses custos e pela fórmula da montadora é determinado o preço hora para reparos de veículos da frota da montadora e em garantia.

O preço para prestação de serviços em garantia e para a frota da montadora é revisto de três em três meses, ocasião em que são colhidos novos dados dos custos da concessionária e preenchidos no relatório apropriado, que é enviado para a montadora. Em relação aos dados fornecidos pelas concessionárias, caberá à montadora procedimento de auditoria a qualquer tempo para a constatação da sua idoneidade. Nas concessionárias, objeto do estudo, os preços praticados são de R\$ 32,00, R\$ 35,00 e R\$ 40,00.

#### 6.2.7.3 Modalidade serviços internos

Os serviços internos são definidos como aqueles prestados para a manutenção dos veículos usados e do imobilizado da concessionária. Apesar de não haver cobrança dos serviços, a fixação do preço é necessária para fins de cálculo da remuneração variável a título de comissão dos empregados e, também, para a alocação adequada dos custos do departamento de veículos usados, no qual os serviços de reparo dos veículos deve ser considerado custo do veículo usado.

Para os veículos da frota da concessionária, a finalidade do preço interno, além da remuneração dos empregados, é a apropriação de despesas na contabilidade da concessionária.

Os preços de mão de obra por hora, para os serviços internos, nas três concessionárias, são determinados tomando por base 50% do preço público praticado: em média R\$ 36,00 por hora.

#### 6.2.7.4 Modalidade serviços prestados às seguradoras

Na prestação de serviços para as seguradoras os preços são determinados de forma unilateral e impostas pelas seguradoras, que constituem grandes grupos econômicos que pressionam as concessionárias para a obtenção de preços cada vez menores para os reparos dos veículos sinistrados de seus segurados. As concessionárias, por sua vez, têm que manter o convênio com as seguradoras, já que representam grande parte da clientela que utiliza os serviços de reparo, principalmente de funilaria e pintura. Nas concessionárias pesquisadas o preço de mão de obra é de R\$ 25,00 por hora trabalhada.

Apesar da existência da tabela de tempo padrão de reparos – TPR, é importante a determinação dos elementos de custos da concessionária, para servir de base para a composição do preço da hora que será multiplicada pelo tempo determinado na TPR obtendo-se o preço de cada serviço.

#### 6.2.8 O método de formação de preços e a carga tributária no segmento de Assistência Técnica.

As concessionárias têm como principal custo da prestação de serviços a remuneração aos empregados, acrescida dos encargos previdenciários e trabalhistas.

A remuneração dos empregados é dividida em uma parte fixa e outra variável. A parte variável dos salários é calculada pela comissão sobre os serviços prestados, tomando sempre por base o tempo padrão de reparo TPR.

A remuneração variável, tomando por base o TPR, faz com que os empregados tentem sempre executar os serviços de forma mais rápida possível, mas, como já citado, a rapidez na prestação dos serviços pode resultar em serviços prestados de forma incorreta, resultando em re-trabalho na garantia.

Para evitar que os prejuízos pelo re-trabalho ocorram em virtude da execução rápida dos serviços por parte dos empregados para o recebimento de maiores remunerações variáveis, as concessionárias adotam a política de descontar dos funcionários o valor do tempo gastos de acordo com a Tabela de tempo padrão de reparo. Esse mecanismo evita a utilização inadequada do tempo padrão de reparo por parte dos funcionários para aumento de suas remunerações variáveis.

As concessionárias buscam ganhos com a produtividade pela execução dos serviços com qualidade e em tempo menor ao determinado na Tabela de tempo padrão de reparo.

Na formação de preços da mão de obra de assistência técnica, além dos salários devem ser levados em conta os encargos sociais; os encargos previdenciários; os encargos tributários e também o tempo improdutivo (item que não foi levado em consideração em nenhuma das concessionárias estudadas).

Com os dados médios obtidos nas concessionárias em estudo pode ser calculada a margem de lucro da mão de obra, conforme o exemplo seguinte:

Salário mensal R\$ 900,00

Horas trabalhadas por mês 220 horas

Valor de venda da mão de obra por hora	R\$	60,00
Salário médio por hora	R\$	4,09
Encargos Sociais/ trabalhistas 63,06%	R\$	2,58
Encargos tributários 12,25%	R\$	7,35
Lucro bruto	R\$	45,98

Nas concessionárias estudadas, foi observado que nenhuma considera o tempo improdutivo, e, conforme levantamento efetuado no setor de oficina, foi constatada uma improdutividade média de 35%.

Com base na improdutividade levantada é possível refazer os cálculos e concluir que a distorção do resultado é relevante e pode provocar prejuízos à empresa pela falta de sua ponderação:

Salário mensal R\$ 900,00	
Horas trabalhadas por mês:	220 horas
Tempo improdutivo (40% do tempo total)	88 horas
Horas produtivas	132 horas
Valor de venda da mão de obra por hora	R\$ 60,00
Salário médio por hora	R\$ 6,82
Encargos Sociais / trabalhistas 63,06%	R\$ 4,30
Encargos tributários 12,25%	R\$ 7,35
Lucro bruto	R\$ 41,53

Na demonstração de resultados da área de oficina mecânica, de novembro de 2006, de uma das concessionárias estudadas, evidencia-se a distorção do resultado pela não consideração do tempo ocioso, conforme Tabela 33.

Tabela 33 – Demonstração de resultado do exercício de novembro de 2006

Itens	Cálculo de custos adotado pela empresa	Cálculo considerando as horas ociosas
Horas vendidas	2200	2200
Custo hora	4,09	6,82
Encargos sociais 63,06 %	2,58	4,30
Custo com encargos	6,67	11,12
Receita Bruta (em R\$)	132.000,00	132.000,00
Impostos Indiretos (em R\$)	16.170,00	16.170,00
Receita Bruta (em R\$)	115.830,00	115.830,00
Custo dos serviços prestados (em R\$)	14.674,00	24.464,00
Lucro Bruto	101.156,00	91.366,00

Outra variável importante no custo de mão de obra é o tempo gasto no diagnóstico de defeitos dos veículos. Apesar de todo ferramental e equipamentos eletrônicos de diagnóstico, há, em alguns casos, defeitos que levam várias horas para serem diagnosticados, envolvendo um custo elevado que não é repassado para o preço do serviço de manutenção cobrado pela concessionária, já que para cada tipo de defeito existe a tabela de tempo que contempla apenas o tempo gasto para a execução dos serviços, e não o tempo gasto para seu diagnóstico.

Em duas concessionárias estudadas foi adotada uma alternativa para a solução, visando a reduzir o tempo de diagnóstico, que consiste na criação de um grupo de mecânicos com maior tempo de experiência que, em caso de dificuldade de diagnóstico, são consultados e examinam o veículo, o que tem sido eficiente na maioria dos casos.



As concessionárias criaram pacotes de serviços nos quais oferecem vários serviços a um único preço, menor que se os serviços fossem cobrados individualmente pela tabela de tempo padrão de reparo.

Entre os pacotes de serviços disponibilizados pelas concessionárias, objeto do estudo, pode-se citar, por exemplo, a troca de óleo e filtros de combustível, entre outros.

### **6.3 ANÁLISE DOS MODELOS DE ESTRATÉGIAS E MÉTODOS ADOTADOS**

No decorrer do estudo de caso foram comparados as estratégias e métodos de formação de preços e os resultados estão sintetizados no Quadro 3.

O estudo de caso demonstra e confirma a adoção das estratégias e dos métodos escolhidos como os mais adequados, de acordo com a literatura sobre o assunto tratado no capítulo de revisão de literatura, mesmo que no decorrer das visitas às empresas e questionamento aos gerentes e supervisores ficou claro que não há entre eles o conhecimento do nome técnico das estratégias e métodos, que são adotados empiricamente, porém, se constata que grande parte do conhecimento referente aos modelos que devem ser adotados resulta de treinamentos aplicados pela montadora periodicamente aos funcionários e responsáveis pela gestão da concessionária.

Atividades	Estratégias e métodos escolhidos		Estratégias e métodos encontrado no estudo de caso	
	Estratégia	Método	Estratégia	Método
Veículos novos	Competição desnatação	Custo Marginal	Competição desnatação	Custo Marginal
Veículos usados	Líderes de preços	Retorno sobre o capital	Líderes de preços	Retorno sobre o capital
Assistência Técnica	Desconto em um segundo mercado	Custo pleno	Desconto em um segundo mercado	Custo pleno
Peças e acessórios	Igualar a estratégia de competição	Retorno sobre o capital	Igualar a estratégia de competição	Retorno sobre o capital

Quadro 4 Estratégias e métodos escolhidos e encontrados no estudo de caso

## 7 CONCLUSÃO

As duas questões de pesquisa que foram investigadas e motivadoras do estudo de caso abrangem o questionamento da utilização de estratégias e métodos adequados de formação de preços, com a finalidade de proporcionar preços competitivos no mercado e sobre a influência da carga tributária na formação de preços nos diversos ramos de atividade de uma concessionária autorizada de veículos.

A estratégia de formação de preços conduz à reflexão sobre o posicionamento da empresa no mercado, conseqüentemente em relação a concorrência e uma visão introspectiva buscando a obtenção da otimização do escasso capital aplicado no negócio, aliado à constante necessidade de aprimoramento técnico do pessoal envolvido na prestação dos serviços.

Durante a análise dos dados coletados confirmou-se que são relevantes a estratégia e o método de formação de preços em virtude da grande concorrência em todos os segmentos de atividade das concessionárias de automóveis.

A agregação de valores obtida através da diversificação de atividades marginais e personalização dos veículos novos mostrou-se uma estratégia relevante durante os estudos.

Já as atividades de prestação de serviços das concessionárias passaram por grandes modificações e também exigiram novas estratégias que abrangem o melhor aparelhamento técnico e treinamento do pessoal até as estratégias de preços.

Os modelos e resultados obtidos nas empresas objeto do estudo podem ser extrapolados para outras regiões, mas devem ser observadas as características específicas dessas.

O dinamismo dos segmentos de atividade das concessionárias exige a constante formulação de novas estratégias o que permite que novos estudos possam ser elaborados a partir da presente pesquisa hora concluída, que mapeou as estratégias estáticas no momento de sua elaboração.

Em relação à ponderação da carga tributária resultante dos impostos indiretos, verificou-se sua importância e que sua incorreta alocação provoca a oneração financeira pela imposição de penalidades pecuniárias.

Constatou-se que nem sempre um simples cálculo matemático dos preços é efetivamente operacionalizado de forma adequada pelos gerentes e supervisores, que acham-se carentes de informações tributárias que resultam da interpretação de um vasto compêndio de normas regulamentadoras e dispositivos legais complexos que, na maioria das vezes, não são de fácil acompanhamento pela sua constante alteração, É difícil também, a dissiminação em todos os níveis da administração que envolvam sua utilização como item que onera o preço final ao consumidor, preservando o real retorno desejado sobre os preços, sendo necessário ponderar com exatidão o ponto de equilíbrio econômico que é uma ferramenta imprescindível para a tomada de decisões por parte dos gestores.

O trabalho colaborou com as empresas nas quais foi desenvolvido o estudo de caso com a correção de procedimentos adotados em muitos casos e, também, a melhor visualização de aspectos nem sempre levados em consideração na elaboração das estratégias e escolha de métodos e itens tributários, constituindo uma importante fonte de informações que poderá ser consultada por outras empresas do setor em virtude da carência de pesquisas específicas para o ramo de atividade estudado.

A metodologia própria elaborada para a coleta de dados e sua análise comparativa com a teoria, para o comércio varejista de veículos, poderá ser utilizada em outros estudos sobre as estratégias e métodos adotando outras abordagens e mercados.

## REFERÊNCIAS

ANFAVEA-Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores, **Anuário Estatístico do ano de 2005**.- Disponível em: <http://www.anfavea.com.br> Acesso em: 03 de jun. 2006.

ANJUT - Disponível em: <<http://www.anjut.org.br/>> Acesso em: 03 dez. 2006

ANSOFF, H. I. **Estratégia empresarial**. São Paulo: MacGraw-Hill, 1977.

ASSEF, Roberto. **Guia prático de formação de preços**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2004

AUSTIN, James E. *Managing in Developing Countries: Strategic Analysis and Operating Techniques*. New York, The Free Press, 1990.

BACKER, Norton. **Contabilidade de Custos**. 2ª. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1978

BERNARDI, Luiz Antonio. **Manual de formação de preços**. 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. **Contemporary marketing wired – Nith edition**. Fort Worth, Texas: Dryden, 1998.

BRASIL. Decreto n. 3.000, de 9 de janeiro de 2000. Dispõe sobre a criação do regulamento do imposto de renda. **Lex**: Regulamento do imposto de renda, São Paulo: IOB, 2000

BRASIL. Lei n. 5.172 , de 25 de outubro de 1966. Dispõe sobre o código tributário nacional. **Lex**: Código tributário nacional, São Paulo: IOB, 1996

BRASIL. Lei n. 10.426 de 24 de abril de 2002. Altera o PIS e a COFINS. **Lex**: Regulamentação do pis e da cofins, São Paulo: IOB, 2002

BRASIL. Lei n. 5.128 de 9 de janeiro de 1946. Cria o ISS e define a competência dos municípios. **Lex**: Regulamentação do iss, São Paulo: IOB, 2001

BRASIL. Constituição da República Federativa do Brasil

CATELLI, A. (Org.) GECON. **Controladoria Uma Abordagem da Gestão Econômica**. 2ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2001

CHAROUX, OFÉLIA MARIA  
Produção, Registro e Relato do

GUAZZELLI. Metodologia: Processo de  
Conhecimento. 1ª. ed. São Paulo DVS

Editora, 2004.

COGAN, Samuel. **Custos e preços formação e análise.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Pioneira, 2004

DRUCKER, Peter. **A Administração em Tempos de Crise.** 2ª edição. São Paulo: Pioneira, 1980.

ECEUROPA – Disponível em : <[http://ec.europa.eu/taxation\\_customs.htm](http://ec.europa.eu/taxation_customs.htm)> Acesso em: dez.2006

FERRAZ, João Carlos, KUPFER, David, HAGUENAUER, Lia . **Made in Brazil : Desafios Competitivos para a Indústria.** Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FERREIRA, Ademir A. F., REIS, Ana C. F., PEREIRA, Maria Isabel. **Gestão Empresarial : de Taylor aos nossos dias.** São Paulo: Pioneira, 1997.

FGV - Disponível em: <[http://www.fgv.br/pesquisas/idx\\_arquivos\\_historicos.asp](http://www.fgv.br/pesquisas/idx_arquivos_historicos.asp)> Acesso em: 10 ago. 2005.

GHEMAWAT, Pankaj. A estratégia e o cenário dos negócios: textos e casos. 1ª. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira.** 7ª. ed. São Paulo: Harbra, 1997

GOLDENBERG, Mirian. **A arte de pesquisar.** Rio de Janeiro: Record, 2001

HAYES, R. H.; WHEELWRIGHT, S. C., CLARK, K. B. **Dinamic Manufacturing: creating the learning organization.** The Free Press. 1988.

KAY, John. Fundamentos do Sucesso Empresarial: Como as estratégias de negócios agregam valor. Rio de Janeiro : Campus, 1996.

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de Metodologia Científica.** 3ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991

LAKATOS, Eva M; MARCONI, Marina de Andrade. **Técnicas de Pesquisa.** 5ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002

MINTZBERG, H. **Generic strategies: towards a comprehensive framework.** Advances in Strategic Management, v.5, JAI Press Greenwich – CT, p.1-67, 1988.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico – Conceitos metodologias e práticas**. 13. ed. São Paulo : Atlas, 1999.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de Metodologia Científica**. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 2002

PORTER, Michael E. *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Performance*. 38ª. ed. New York: Free Press, 1998

\_\_\_\_\_. *Estratégia Competitiva; técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. 4ª edição, Rio de Janeiro: Campus, 1986.

ROBERT, Michel. **Estratégia**. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

ROWE, A. J., MASON, R. O. e DILCKEL, K. E. ***Strategic Management. A Methodological Approach***. Massachusetts: Addison-Wesley Publishing Company, 1986.

SÃO PAULO (Estado). Decreto n. 45.490 de 30 de novembro de 2000. Cria o ICMS. **Lex: Regulamento do ICMS**, São Paulo: IOB, 2000

SEADE - Disponível em: <<http://www.seade.gov.br/master.php?opt=menu&menu=5>>  
Acesso em: 20 mai. 2007.

STRATEGOR. *Estratégia, Estrutura, Decisão, Identidade: Política Global da Empresa*. Lisboa: Publicações D. Quixote, 1993.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.



## **ANEXO A – LEGISLAÇÃO REGULAMENTADORA DAS CONCESSIONÁRIAS**

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.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

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

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

Atr. 2º - Considera-se:

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

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

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

IV – implemento, a máquina ou petrecho que se acopla a veículo

automotor, na interação de suas finalidades;

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

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

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

§ 1º - Para os fins desta Lei:

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

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;

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 de concessão:

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

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

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

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

ser estabelecida para uma ou mais classes de veículos automotores;

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

§ 2º - Quanto aos produtos lançados pelo concedente:

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

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

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

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

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

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

III – veículos automotores e implementos usados de qualquer marca.

Parágrafo único – Poderá o concessionário ainda comercializar outros

bens e prestar outros serviços, compatíveis com a concessão.

Art. 5º - São inerentes à concessão:

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

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

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

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

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

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

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

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

II – pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

§ 1º - Na hipótese do inciso I deste artigo, o concedente dará aos respectivos

concessionários da área demarcada direito de preferência quanto à nova concessão, o qual caducará pelo seu não exercício no prazo de cento e oitenta dias, contado da notificação para esse fim.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

de acessórios para veículos automotores;

de implementos de qualquer natureza e máquinas agrícolas.

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

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

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

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

Art. 10 - O concedente poderá exigir do concessionário a manutenção de estoque proporcional à rotatividade dos produtos novos, objeto da concessão, e adequado à natureza dos clientes do estabelecimento, respeitados os limites prescritos nos §§ 1º e 2º seguintes.

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

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;

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

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

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

§ 2º - Para efeito dos limites previstos no parágrafo anterior, em suas alíneas a e b, a cada seis meses será comparada a quota com a realidade do mercado do concessionário, segundo a comercialização por este efetuada, reduzindo-se os referidos limites na proporção de eventual diferença a menor das vendas em relação as atribuições mensais, consoante os critérios estipulados entre produtor e sua rede de distribuição.

§ 3º - O concedente reparará o concessionário do valor do estoque de componentes que alterar ou deixar de fornecer, mediante sua recompra por preço atualizado à rede de distribuição ou substituição pelo sucedâneo ou por outros indicados pelo concessionário, devendo a reparação dar-se em um ano de ocorrência do fato.

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

Parágrafo único – Se o pagamento da mercadoria preceder a sua saída, esta se

dará até o sexto dia subsequente àquele ato.

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

Parágrafo único – Ficam excluídas da disposição deste artigo:

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

vendas que o concessionário destinar ao mercado externo.

Art. 13 – As mercadorias objeto da concessão deverão ser vendidas pelo concessionário ao preço fixado pelo concedente.

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

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

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

Art. 15 – O concedente poderá efetivar vendas diretas de veículos automotores:

I – Independentemente da atuação ou pedido de concessionário:

à Administração Pública, direta ou indireta, ou ao Corpo Diplomático;

a outros compradores especiais, nos limites que forem previamente ajustados com



sua rede de distribuição;

II – através da rede de distribuição:

às pessoas indicadas no inciso I, alínea a, incumbindo o encaminhamento do pedido a concessionário que tenha esta atribuição;

a frotista de veículos automotores, expressamente caracterizados, cabendo unicamente aos concessionários objetivar vendas desta natureza;

a outros compradores especiais, facultada a qualquer concessionário a apresentação do pedido;

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

II – declarar a entidade civil representativa de rede de distribuição;

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

IV – disciplinar, por juízo declaratório, assuntos pertinentes às convenções da marca, por solicitação de produtor ou entidade representativa da respectiva rede de distribuição.

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

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

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

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

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

V – fixação de área demarcada e distâncias mínimas, abertura de filiais e outros estabelecimentos (art. 3º, incisos I e II; § 4º; remissão a este texto);

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 20 – A concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores será ajustada em contrato que obedecerá forma escrita padronizada para cada marca e especificará produtos, área demarcada, distância

mínima e quota de veículos automotores, bem como as condições relativas a requisitos financeiros, organização administrativa e contábil, capacidade técnica, instalações, equipamentos e mão-de-obra especializada do concessionário.

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

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

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

I – por acordo das partes ou força maior;

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

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

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

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

Art. 23 – O concedente que não prorrogar o contrato ajustado nos termos do

art. 21, parágrafo único, ficará obrigado perante o concessionário a:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 30 – A presente Lei aplica-se às situações existentes entre 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. 31 – Tornar-se-ão de prazo indeterminado, nos termos do art. 21, as relações contratuais entre produtores e distribuidores de veículos automotores que já tiveram somado três anos de vigência à data em que a presente Lei entrar em vigor.

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

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

II – pela conservação do prazo contratual vigente.

§ 1º - A opção a que se refere este artigo deverá ser feita em noventa dias,



contados da data em que esta Lei entrar em vigor, ou até o término do contrato, se menor prazo lhe restar.

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

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

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

Art. 33 – Esta Lei entrará em vigor na data de sua publicação, revogadas as disposições em contrário.

Brasília, em 28 de novembro de 1979;

158º da Independência e 91º da república.

LEI N° 8.132, DE 26 DE DEZEMBRO DE 1990

*Altera a redação dos arts. 2º, 5º, 6º, 8º, 13 e 28, revoga o art. 14, da Lei n° 6.729, de 28 de novembro de 1979, e dá outras providências.*

**O PRESIDENTE DA REPÚBLICA**, faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

**Art. 1º** A Lei n° 6.729, de 28 de novembro de 1979, passa a vigorar com as seguintes alterações:

"Art. 2º Consideram-se:

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

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

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

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

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

VI - máquina agrícola, a colheitadeira, a debulhadora, a trilhadeira e demais

aparelhos similares destinados à agricultura, automotrizes ou acionados por trator ou outra fonte externa;

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

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

§ 1º Para os fins desta lei:

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

.....  
Art. 5º São inerentes à concessão:

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

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

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

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

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

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

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

I - se o mercado de veículos automotores novos da marca, na área delimitada, apresentar as condições justificadoras da contratação que tenham sido ajustadas entre o produtor e sua rede de distribuição;

II - pela necessidade de prover vaga de concessão extinta.

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

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

.....

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

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

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

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

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

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

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

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

Art. 2º Esta lei entra em vigor na data de sua publicação.

Art. 3º Revogam-se o art. 14 da Lei nº 6.729, de 28 de novembro de 1979, e as demais disposições em contrário.

Brasília, 26 de dezembro de 1990; 169º da Independência e 102º da República.

FERNANDO COLLOR

Zélia M. Cardoso de Mello

## **ANEXO B - LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA FEDERAL**

### **O SISTEMA TRIBUTÁRIO NACIONAL**

O sistema tributário nacional é composto pela União, Estados, o Distrito Federal e os municípios conforme os artigos seguintes da Constituição Federal do Brasil.

Artigo 145 – A União, os Estados, o Distrito Federal e os Municípios poderão instituir os seguintes tributos:

I – impostos;

II – taxas, em razão do exercício do poder de polícia ou pela utilização, efetiva ou potencial, de serviços públicos específicos e divisíveis, prestados ao contribuinte ou postos a sua disposição;

III – contribuições de melhoria, decorrente de obras públicas (omissis).

A competência para instituir os impostos também é prevista na Constituição federal:

#### A competência da União:

Artigo 153 – Compete a União instituir imposto sobre:

I - importação de produtos estrangeiros;

II – exportação para o exterior, de produtos nacionais ou nacionalizados;

III – renda e proventos de qualquer natureza

IV – produtos industrializados;

V - operações de crédito, câmbio e seguro, ou relativas a títulos ou valores mobiliários;

VI – propriedade territorial rural;

VII – grandes fortunas, nos termos de lei complementar.

#### Competência dos Municípios:

Artigo 156 Compete aos Municípios instituir impostos sobre:

I – propriedade predial e territorial urbana;

II – transmissão inter vivos, a qualquer título, por ato oneroso, de bens imóveis, por natureza ou acessão física, e de direitos reais sobre imóveis, exceto os de garantia, bem como cessão de direitos a sua aquisição;

III – serviços de qualquer natureza, não compreendidos no art. 155 II, definidos em lei complementar.

#### Competência dos Estados e do Distrito Federal

Artigo 147 -.....ao Distrito Federal cambem os impostos municipais.

Artigo 155 – Compete aos Estados e ao Distrito Federal insituir impostos sobre:

I – transmissão causa mortis e doação, de quaisquer bens ou direitos;

II – operações relativas a circulação de mercadorias e sobre prestações de serviços de transportes interestadual e intermunicipal e de comunicação, ainda que as operações e as prestações se iniciem no exterior;



III – propriedade de veículos automotores.

## LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA FEDERAL

- **COFINS – Contribuição para Financiamento Social**, instituída pela Lei Complementar Federal número 70 de 30 de dezembro de 1991, tem como fato gerador o faturamento mensal, e incide de forma diferenciada, por tipo de mercadoria comercializada e serviços prestados. Nos de veículos novos a COFINS é cobrada através do regime de substituição tributária conforme Decreto Federal número 4.524 - de 17 de dezembro de 2002:

### **SEÇÃO V**

#### *Regime de Substituição*

**Art. 47.** A contribuição mensal devida pelos fabricantes e importadores de cigarros, na condição de contribuintes e de substitutos dos comerciantes varejistas, será calculada sobre o preço de venda no varejo, multiplicado por (Lei Complementar nº 70, de 1991, art. 3º, Lei nº 9.532, de 1997, art. 53, e Lei nº 9.715, de 1998, art. 5º):

I - 1,38 (um vírgula trinta e oito), para o PIS/Pasep; e

II - 1,18 (um vírgula dezoito), para o Cofins.

**Art. 48.** A base de cálculo da substituição prevista no art. 5º corresponde ao preço de venda do fabricante ou importador de veículos (Medida Provisória nº 2.158-35, de 2001, art. 43).

§ 1º Considera-se preço de venda o valor do produto acrescido de IPI incidente na operação.

§ 2º Os valores das contribuições objeto de substituição não integram a

receita bruta do fabricante ou importador.

§ 3º Na determinação da base de cálculo, o fabricante ou importador poderá excluir o valor referente ao cancelamento de vendas ou devolução de produtos que tenham sido objeto da substituição de que trata este artigo.

Nessa modalidade o imposto é cobrado diretamente na Nota Fiscal emitida pela montadora e integra o custo do veículo novo.

As operações com veículos usados são equiparadas a operações de consignação conforme Lei Federal número 9.716 de 26 de novembro de 1998:

**Art. 5º** As pessoas jurídicas que tenham como objeto social, declarado em seus atos constitutivos, a compra e venda de veículos automotores poderão equiparar, para efeitos tributários, como operação de consignação, as operações de venda de veículos usados, adquiridos para revenda, bem assim dos recebidos como parte do preço da venda de veículos novos ou usados.

Parágrafo único. Os veículos usados, referidos neste artigo, serão objeto de Nota Fiscal de Entrada e, quando da venda, de Nota Fiscal de Saída, sujeitando-se ao respectivo regime fiscal aplicável às operações de consignação.

Portanto, a incidência da COFINS com a alíquota de 3%, ocorre apenas sobre a diferença positiva entre o preço de venda subtraído do preço de custo ou de compra do veículo conforme determinado na Instrução Normativa da Receita Federal número 247 no seu artigo número 10:

Faturamento e Receita Bruta

**Art.10.** As pessoas jurídicas de direito privado e as que lhes são equiparadas pela legislação do Imposto de Renda, observado o disposto no art. 9º, têm como

base de cálculo do PIS/Pasep e da Cofins o valor do faturamento, que corresponde à receita bruta, assim entendida a totalidade das receitas auferidas, independentemente da atividade por elas exercidas e da classificação contábil adotada para a escrituração das receitas.

§ 1º ... (omissis)

§ 2º ... (omissis)

§ 3º... (omissis)

§ 4º A pessoa jurídica que tenha como objeto social, declarado em seus atos constitutivos, a compra e venda de veículos automotores deve apurar o valor da base de cálculo nas operações de venda de veículos usados adquiridos para revenda, inclusive quando recebidos como parte do pagamento do preço de venda de veículos novos ou usados, segundo o regime aplicável às operações de consignação.

§ 5º Na determinação da base de cálculo de que trata o § 4º será computada a diferença entre o valor pelo qual o veículo usado houver sido alienado, constante da nota fiscal de venda, e o seu custo de aquisição, constante da nota fiscal de entrada.

§ 6º O custo de aquisição de veículo usado, nas operações de que tratam os §§ 4º e 5º, é o preço ajustado entre as partes.

Nas operações com auto peças a tributação pela COFINS é diferenciada, ocorrendo à alíquota de 7,6% no regime de não cumulatividade sobre as peças em geral, havendo apenas a diferença em relação a algumas peças que estão inclusas em regime especial de substituição tributária com cobrança antecipada do imposto conforme anexos I e II da Lei Federal numero 10.485 de 2002 e que cuja venda pela

concessionária fica sujeita a alíquota zero:

Art. 3º Fica reduzida a 0% (zero por cento) a alíquota das contribuições para o PIS/Pasep e da Cofins relativamente à receita bruta da venda:

I - dos produtos relacionados nos Anexos I e II desta Lei;

II - dos produtos referidos no art. 1º , auferida por comerciantes atacadistas e varejistas, exceto as pessoas jurídicas a que se refere o art. 17, § 5º , da Medida Provisória nº 2.189-49, de 23 de agosto de 2001.

Parágrafo único. Fica o Poder Executivo autorizado, mediante decreto, a alterar a relação de produtos discriminados nesta Lei, em decorrência de modificações na codificação da TIPI.

Nas operações de prestação de serviços a alíquota aplicada é a de 7,6% no regime de não cumulatividade e tem como base de cálculo o valor do serviços prestados.

O regime de não cumulatividade foi instituído pela Lei Federal 10.637 de 30 de dezembro de 2002.

1.2 - PIS – Programa de Integração Social, tem como fato gerador o faturamento bruto, com a alíquota aplicável de 1,65 %, e prazo de pagamento até o 15º. dia útil do mês subsequente. Incide nas vendas de veículos novos, veículos usados, peças e serviços. Nas operações com veículos novos, o imposto é cobrado antecipadamente na modalidade do PIS MONOFÁSICO, nessa modalidade o imposto é cobrado diretamente na Nota Fiscal emitida pela montadora no percentual de 0,78% sobre e tem como base de cálculo o preço de venda para o

concessionário e integra o custo da mercadoria; já nas operações com veículos usados, a tributação pelo PIS a base de cálculo é o lucro obtido na operação (valor de venda – valor de custo), é aplicável a alíquota de 0,65%; nas operações com peças existem dois regimes, um aplicável a peças originais de acordo com a Lei. ., cuja modalidade é semelhante á utilizada nas operações com veículos novos no restante das peças comercializadas e na prestação de serviços, aplica-se a alíquota de 1,65 % , de forma não cumulativa, sendo calculado aplicando-se a alíquota sobre o valor total das vendas e outras receitas, sendo possível deduzir como crédito através da aplicação da mesma alíquota sobre os valores das compras de mercadorias do período, o valor do alugueis pagos a pessoas jurídicas.

## **ANEXO C – LEGISLAÇÃO TRIBUTÁRIA ESTADUAL**

### **ICMS – Imposto sobre a circulação de mercadorias e Serviços**

Nas concessionárias de automóveis, pela natureza da mercadoria que representa seu maior faturamento, os veículos novos, esses estão sujeitos ao regime de tributação por substituição tributária do ICMS que consiste na retenção do ICMS devido na operação até o consumidor final antecipadamente no ato de venda do veículo pela montadora para a concessionária. No regime de substituição tributário do ICMS estão presentes os seguintes elementos: O sujeito passivo por substituição tributária, que é o responsável pela retenção e recolhimento desde a concessionária até o consumidor final tomando por base o preço de Tabela sugerido pelo fabricante, no caso das operações com veículos, o sujeito passivo por substituição tributária é a montadora, que retem e cobra o ICMS da concessionária e efetua o recolhimento do imposto; o sujeito passivo substituído, aquele que tem seu imposto devido recolhido antecipadamente pela montadora e é representado pela concessionária.

O regime de substituição tributária foi implantado no setor automotivo no ano de 1992, opcionalmente no início, e no ano de 1992 de forma obrigatória, no início do regime o imposto era retido e pago de forma definitiva, caso o veículo fosse vendido acima ou a abaixo da base de cálculo da retenção, porém, após pressões através de decisões favoráveis nos tribunais, foi reconhecido no ano de 1997 através do Decreto Estadual número 48.853, o direito da concessionária recuperar o valor do ICMS pago a maior no caso de venda do veículo abaixo do preço de Tabela sugerido, e por outro lado, a obrigação de complementar o imposto pago a menor no caso de venda acima do valor de Tabela sugerido.

O governo estadual ao reformular os procedimentos do sistema de retenção por substituição tributária e reconhecer a possibilidade de ressarcimento do ICMS no caso de venda abaixo do preço de Tabela e em virtude de várias ações judiciais movidas pelas concessionárias, também reconheceu o direito de ressarcimento do valor do ICMS cobrado a maior desde o início do regime no ano de 1992, contudo de acordo com o Decreto 39.198, limitou o ressarcimento a um percentual de 10% do ICMS pago por mês e num mínimo de 10 parcelas mensais e sem correção monetária do imposto recolhido a maior. Em consequência do reconhecimento por parte do Estado do direito do crédito do imposto pago a maior, houve quase que uma unanimidade de todos os concessionários em entrar com ações judiciais pleiteando o ressarcimento do ICMS pago a maior corrigido monetariamente e passível de compensação em uma única parcela com a possibilidade de transferir esse crédito para a montadora dos veículos para sua utilização para a compensação do ICMS devido pela montadora, que em contrapartida, procederia o crédito em reais dessa importância na conta corrente da concessionária. A maioria das ações obtiveram êxito com decisões favoráveis, principalmente sendo concedida a liminar nos mandados de segurança, porém, ainda nos dias atuais existem várias empresas aguardando a decisão do processo que tramita no Tribunal Superior Federal, pendente de julgamento.

## **ANEXO D – LEGISLAÇÃO PREVIDENCIÁRIA**

Decreto Lei nº 3.048 de 06 de Maio de 1999

*Artigos 1 a 200 (suprimimos)*

### **DAS CONTRIBUIÇÕES DA EMPRESA E DO EMPREGADOR DOMÉSTICO**

#### **Seção - I Das Contribuições da Empresa**

Art.201. A contribuição a cargo da empresa, destinada à seguridade social, é de:

I-vinte por cento sobre o total das remunerações pagas, devidas ou creditadas, a qualquer título, no decorrer do mês, aos segurados empregado

Art.202. A contribuição da empresa, destinada ao financiamento da aposentadoria especial, nos termos dos arts. 64 a 70, e dos benefícios concedidos em razão do grau de incidência de incapacidade laborativa decorrente dos riscos ambientais do trabalho corresponde à aplicação dos seguintes percentuais, incidentes sobre o total da remuneração paga, devida ou creditada a qualquer título, no decorrer do mês, ao segurado empregado e trabalhador avulso:

I - um por cento para a empresa em cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado leve;

II - dois por cento para a empresa em cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado médio; ou



III - três por cento para a empresa em cuja atividade preponderante o risco de acidente do trabalho seja considerado grave.

*Parágrafos 1º á 8º (suprimimos)*

*Artigos 203 a 273 (suprimimos)*

Art.274. O Instituto Nacional do Seguro Social poderá arrecadar e fiscalizar, mediante remuneração de três vírgula cinco por cento sobre o montante arrecadado, contribuição por lei devida a terceiros, desde que provenha de empresa, segurado, aposentado ou pensionista a ele vinculado, aplicando-se a essa contribuição, no que couber, o disposto neste Regulamento.

*Artigos 275 a 382 (suprimimos)*

## **ANEXO E – LEGISLAÇÃO TRABALHISTA**

Os encargos trabalhistas são previstos no Decreto Lei Federal nº 5.452 de 01 de maio de 1943.

As férias são previstas no artigo 129:

Art. 129. Todo empregado terá direito anualmente ao gozo de um período de férias, sem prejuízo da remuneração.

Art. 130. Após cada período de 12 (doze) meses de vigência do contrato de trabalho, o empregado terá direito a férias, na seguinte proporção:

I – 30 (trinta) dias corridos, quando não houver faltado ao serviços mais de 5 (cinco) vezes;

II - 24 ( vinte e quatro) dias corridos, quando houver tido de 6 (seis) a 14 (quatorze) faltas;

III – 18 (dezoito) dias corridos, quando houver tido 15 (quinze) a 23 (vinte e três) faltas;

IV – 12 (doze) dias corridos, quando houver tido de 24 (vinte e quatro) a 32 (trinta e duas) faltas.

O abono de pelo menos um terço sobre as férias é previsto no artigo 7º XVII da Constituição Federal:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I a XVI e XVIII a XXXIV... (suprimimos)

XVII – gozo de férias anuais remuneradas com, pelo menos, um terço a mais do que o salário normal;

O 13º Salário é previsto na Lei Federal nº 4.090 de 13 de julho de 1962 e na Constituição Federal no artigo 7º:

Art. 7º São direitos dos trabalhadores urbanos e rurais, além de outros que visem à melhoria de sua condição social:

I a VII e IX a XXXIV ... (suprimimos)

VIII – décimo terceiro salário com base na remuneração integral ou valor da aposentadoria;