

NOVAS FORMAS DE NEGÓCIOS NA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA – DIRECT SHIPMENT

New kind of business on automobile industry – direct shipment

Mário E. Longato¹, Francisco José Santos Milreu¹ e José Paulo Alves Fusco²

¹ Universidade IMES – São Caetano do Sul-SP

² Universidade Paulista – São Paulo-SP

RESUMO

O objetivo deste artigo é descrever as recentes estratégias utilizadas pela indústria automobilística para a comercialização de peças de reposição. As montadoras têm, por lei, que manter no mercado peças de reposição de seus veículos por um mínimo de dez anos após a interrupção da fabricação de um modelo produzido. O processo de comercialização nem sempre é rentável para a montadora, mas, como existe uma exigência legal, as empresas buscam formas de fabricação e comercialização condizentes com a realidade econômica do momento.

Palavras-chave: fornecedores de autopeças, indústria automobilística, produção.

ABSTRACT

This article aims at describing the recent strategies used by the automobile industry in Brazil to commercialize accessories on the spare market. According to law, these industries have to keep these accessories on the market for, at least, ten years after interrupting a model production. Not always this commercialization is rentable to the industry, but, as they are obliged to keep it, they look for new ways of production and commercialization which fit to nowadays economic reality.

Keywords: Brazilian auto parts suppliers, direct shipment, P&A, automobile industry, production.

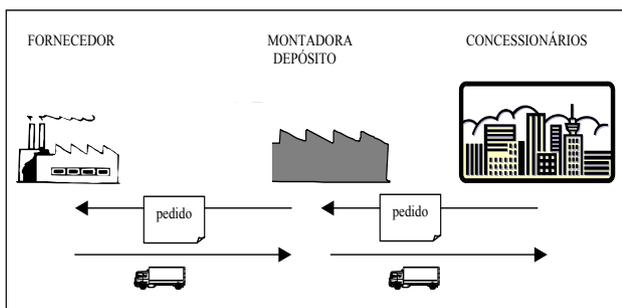


Figura 2 – Transporte desnecessário.

O desperdício na movimentação de materiais está bem definido na **Figura 2**, pois ao invés de termos apenas um transporte do fornecedor para o ponto de distribuição, temos os materiais sendo movimentados pelo menos duas vezes.

Ainda, na **Figura 2**, está representado apenas o transporte rodoviário, mas o processo também pode ser marítimo, ferroviário ou aéreo. Outro desperdício está relacionado à movimentação de materiais nos próprios armazéns, levando-os para as áreas com empilhadeiras e outras formas de movimentação local.

4. COMERCIALIZAÇÃO SEM A INTERMEDIÇÃO FÍSICA

A nova forma de comercialização sem a intermediação física vem ao encontro aos novos anseios em um mundo mais competitivo. A idéia implementada por algumas montadoras é bem simples. Esta nova forma de comercialização se concretizou, pois as montadoras estão sofrendo com a concorrência, e uma das saídas foi a redução de custos e conseqüentemente de preços. Atualmente, as empresas buscam alcançar vantagem na produtividade, como vantagem em valor (CHRISTOPHER, 2002).

A **Figura 3** mostra os caminhos que as empresas buscam:

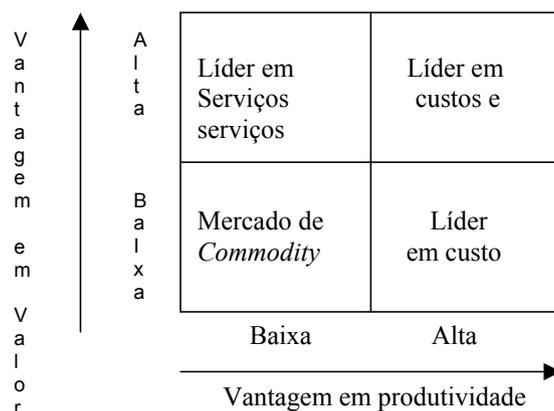


Figura 3 – A logística e a vantagem competitiva.

No caso da comercialização como intermediário de peças de reposição pelas montadoras, o tipo de negócio acaba posicionando a mesma no quadrante inferior esquerdo, onde o mundo é um lugar desconfortável (CHRISTOPHER, 2002).

Os produtos comercializados não são diferenciados dos produtos dos concorrentes e elas não tem vantagem em custo. No caso a única estratégia é movimentar-se para a direita da matriz, pois as outras estratégias não são viáveis. Uma das alternativas encontradas foi a diminuição do transporte excessivo, fazendo com que os materiais sejam enviados diretamente aos concessionários, eliminando-se, assim, custos com:

- Fretes com transporte
- Impostos
- Perda de materiais
- Manuseio de materiais
- Área de armazenagem

Na **Figura 4**, é indicado que o fluxo do pe-

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- RAGO, Sidney F. T.; *et al.* **Atualidades na gestão da manufatura**. São Paulo: IMAM, 2003.
- SLACK, Nigel. **Vantagem competitiva em manufatura: atinguindo competitividade nas operações industriais**. São Paulo: Atlas, 1993.
- SLACK, Nigel; *et al.* **Administração da produção**. São Paulo: Atlas, 1996.
- SOUZA, Cesar A. *et al.* **Sistemas ERP no Brasil: teoria e casos**. São Paulo: ATLAS, 2003.
- OHLSSON, S. Learning from performance errors. **Psychological Review**, n.103, p. 241-262, 1996.
- SELF, J. A. Bypassing the intractable problem of student modeling. IN: C. Frasson and G. Gauthier (eds.), **Intelligent tutoring systems: at the crossroads of artificial intelligence and education**. Norwood: Ablex, p.107-123, 1990.
- SLEEMAN, D. ; BROWN, J. S. **Introduction: intelligent tutoring systems**. Academic Press, New York, 1982.
- SURAWEEERA, P.; MITROVIC, A.; MARTIN, B. **A Knowledge Acquisition System for Constraint-based Intelligent Tutoring Systems**, 2001.
- SURAWEEERA, P.; MITROVIC, A. Kermit: a constraint-based tutor for database modeling. **Proceedings of the 6th International Conference on Intelligent Tutoring Systems**, p.377 – 387, 2002.
- URRETAVIZCAVA, L. M. Sistemas inteligentes en el ámbito de la educación. **Revista Iberoamericana de Inteligencia Artificial**, n.12, p.5-12, 2001.
- WENGER, E. **Artificial intelligence and tutoring systems: computational and cognitive approaches to the communication of knowledge**. Morgan Kaufmann Publishers Inc., 1987.

fatores humanos e ao contexto de negócio, como recurso fundamental no planejamento, na definição de estratégias e na tomada de decisão (POWELL, DENT-MICALLEF, 1997; TORRES, 1996).

Entre os projetos de TI que podem levar ao aumento da competitividade empresarial, destacam-se os projetos de sistemas de informações que transcendem as fronteiras organizacionais (cadeia produtiva virtual), integrando empresas, clientes, fornecedores e parceiros, por meio de alianças estratégicas e redes de cooperação, compartilhando recursos, serviços e tecnologia para conquistar vantagem competitiva (LAUDON e LAUDON, 2004; SILVEIRA e ZWICKER, 2004).

3. SISTEMAS INTERORGANIZACIONAIS

Os sistemas administrativos e de negócios têm se tornado cada vez mais sofisticados pelo uso de recursos de telecomunicações e de processamento eletrônico de dados, acarretando mudanças nas relações entre as organizações. A aplicação da TI nas relações interorganizacionais possibilitou a evolução dos sistemas que atendiam às ligações entre compradores e vendedores para redes complexas de relacionamento eletrônico que integram fornecedores, produtos, intermediários e clientes (ALBERTIN, 2000).

Sistemas de Informação em rede que permitem às empresas coordenarem-se com outras a longa distância, ligando-as a seus clientes, distribuidores, fornecedores e, às vezes, até mesmo com seus concorrentes são denominados Sistemas Interorganizacionais. Estes sistemas proporcionam às organizações a capacidade de conduzir negócios que ultrapassam suas fronteiras, ligando eletronicamente consumidores e fornecedores, com o propósito de aumentar a eficiência e a eficácia organizacionais (LAUDON e LAUDON, 2004).

A integração eletrônica entre clientes, fornecedores, parceiros e concorrentes pode acarretar alterações

estruturais no mercado, permitindo o surgimento de novos modelos de negócios, baseados na expansão do uso da internet e do comércio eletrônico, pois proporcionam um compartilhamento mais intenso de informações e conhecimentos, recursos e processos de negócio, projeto e desenvolvimento de produtos, reduzindo significativamente os custos de comercialização, distribuição e serviços a clientes, resultando em níveis mais altos de eficiência e significativa vantagem competitiva (ALBERTIN, 2000; LAUDON e LAUDON, 2004).

Os Sistemas Interorganizacionais, utilizados como recursos estratégicos, podem tornar a organização mais competitiva em seus mercados, pois permite a ela reagir com rapidez às mudanças ocorridas nas exigências dos clientes e no desenvolvimento dos negócios, viabilizando a integração e a interação entre consumidores, fornecedores e parceiros (TORRES, 1996).

A ascensão de novas Tecnologias da Informação desencadeia um processo de rearranjo organizacional (VENKATRAMAN, 1994) mais flexível e descentralizado, gerando mudanças organizacionais, redefinindo os vínculos entre empresas, ampliando as fronteiras geográficas dos negócios e integrando consumidores, fornecedores e outros fabricantes (NORHIA, 1992). Os Sistemas Interorganizacionais propiciam a conexão e integração das organizações, contribuindo significativamente para o surgimento efetivo de Organizações Virtuais, oferecendo às empresas um novo canal de comunicação com mercado.

Assim, uma Organização Virtual pode ser caracterizada como um arranjo sistêmico de entidades, que busca integrar dinamicamente demandas e recursos por meio da Tecnologia da Informação (CANO *et al*, 1999). A TI possibilita a inserção da organização em um mundo virtual, onde produtos e serviços existem como informação digital e podem ser distribuídos através de canais baseados em informação. As transações, cooperações ou negociações ocorrem de

que fazem parte da cadeia produtiva, representando atualmente 10% do número de empresas de cosméticos do país e 30% de toda produção nacional.

A criação do pólo de cosméticos deu mais competitividade ao setor. O município de Diadema possui perfil industrial e localização estratégica, está situado entre o porto de Santos e principais rodovias e aeroportos de São Paulo; é vizinho da capital paulista, quarta maior cidade do mundo e centro econômico do país, com um universo de 16 milhões de consumidores, em um raio de 50 quilômetros.

A Lei Municipal 2.237, de 23 de março de 2004, criou oficialmente o Pólo Brasileiro do Cosmético, três anos depois do início das negociações entre prefeitura e empresários.

A administração do pólo, agora pessoa jurídica, está a cargo de uma diretoria composta por quatro empresários, um representante do Ciesp (Centro das Indústrias do Estado de São Paulo) e um representante da prefeitura.

O objetivo do pólo, nos próximos anos, é a criação de um selo de qualidade, que dará ao público consumidor segurança ao adquirir um cosmético com qualidade internacional. O primeiro passo para isso foi a criação de um Centro Tecnológico, inaugurado em 2005, financiado pelo BNDES e que atuará como um agente facilitador para as empresas do pólo, oferecendo serviços de certificações, laudos, testes, atividades laboratoriais e desenvolvimento de produtos por preços reduzidos.

Quanto à classificação, a rede de empresas estabelecida pelo Pólo de Cosméticos de Diadema pode ser caracterizada como sendo uma rede horizontal de cooperação (AMATO NETO, 2000), por se tratar de um agrupamento de empresas similares, independentes, organizadas em um local ou região, onde há várias firmas atuando em estágios diferentes do mesmo processo produtivo, articuladas em torno de

uma associação, por um prazo indeterminado, e que visam a obtenção conjunta de benefícios, através de relacionamentos de competição e cooperação.

6. METODOLOGIA

Para a elaboração deste artigo, adotou-se como estratégia a pesquisa exploratória, realizada com empresas que compõem o Pólo de Cosméticos de Diadema, na região do Grande ABC paulista, que é constituído por fabricantes de cosméticos, de aerossol, de embalagens, de máquinas e equipamentos, fabricantes terceiristas, fabricantes e distribuidores de matérias-primas, fabricantes e fornecedores de insumos e acessórios, distribuidores de cosméticos.

A pesquisa exploratória visa proporcionar maior familiaridade com o tema em estudo, com a finalidade de desenvolver, esclarecer e alterar conceitos e idéias, para a formulação de abordagens mais condizentes com o desenvolvimento de estudos posteriores (GIL, 2002).

Esta pesquisa foi dividida em duas partes. Em um momento inicial, realizou-se um levantamento de dados nas empresas que compõem o Pólo de Cosméticos de Diadema, com o objetivo de identificar os impactos da Tecnologia da Informação nas mudanças organizacionais. Na seqüência, foi realizada uma coleta de dados de natureza qualitativa, obtidos por meio de entrevistas realizadas com dirigentes de algumas empresas do referido Pólo que haviam respondido ao questionário utilizado na primeira etapa. O critério para seleção dessas empresas se deu em função das respostas dadas ao questionário aplicado na primeira etapa. Estas entrevistas visavam à verificação dos resultados obtidos através dos questionários e o aprofundamento do assunto.

Assim, na primeira etapa deste estudo, realizou-se uma pesquisa de levantamento, por meio de um questionário, em formulário eletrônico com escala do tipo Likert, com cinco atributos (de discordo totalmente

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- POWELL, T.; DENT-MICALLEF, A. Information technology as competitive advantage: the role of human, business and technology resources. **Strategic Management Journal**, V. 18:5, p.375-405, 1997.
- RAYPORT, J. F.; SVIOKLA, J. J.; Exploiting the virtual value chain. **Harvard Business Review**, V. 73, n.6, Nov-Dez, 1995.
- SILVEIRA, M. A. P. Como tornar projetos de tecnologia de informação uma vantagem competitiva para a organização. In: **Encontro da ANPAD: Anais**, 2003.
- SILVEIRA, M. A. P. ; ZWICKER, R. A tecnologia de informação como fonte de competitividade e como apoio para a formação de arranjos produtivos locais: um estudo nas principais cadeias produtivas da Região do ABC paulista. In: **Encontro da ANPAD: Anais**, 2004.
- TACHIZAWA, T.; REZENDE, W. **Estratégia empresarial: tendência e desafios**, um enfoque na realidade brasileira. São Paulo: Makron Books, 2000.
- TAPSCOTT, D.; CASTON, A. **Mudança de paradigma: uma nova promessa da tecnologia da informação**. São Paulo: Makron Books, 1995.
- TORRES, N. **Tecnologia da Informação e competitividade empresarial**. São Paulo: Makron Books, 1996.
- TURBAN, E. **Decision support systems**. New York: Prentice-Hall. 1993.
- VENKATRAMAN, N. IT-enabled business transformation: from automation to business scope redefinition. **Sloan Management Review**. Winter 1994.
- WALTON, R. E. **Tecnologia da informação: o uso de TI pelas empresas que obtém vantagem competitiva**. Trad. Edson Luiz Riccio. São Paulo: Atlas, 1994.
- WOOD Jr., T. **Mudança organizacional**. São Paulo: Atlas, 1995.