

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO**

**CARLOS TERUO KUBOTA**

**O PAPEL DO BANCO TOYOTA NA ESTRATÉGIA DA MONTADORA  
TOYOTA**

**SÃO PAULO - SP**

**2012**

**CARLOS TERUO KUBOTA**

**O PAPEL DO BANCO TOYOTA NA ESTRATÉGIA DA MONTADORA  
TOYOTA**

Dissertação apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getulio Vargas, em cumprimento parcial dos requisitos para obtenção do título de Mestre em Administração Empresas.

**Linha de Pesquisa:** Estratégia Empresarial

**Data de avaliação:** 19/12/2012

**Banca examinadora:**

---

Prof. Dr. Servio Tulio Prado Jr (Orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Marcelo Pereira Binder  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Ricardo Rochman  
FGV-EESP

Kubota, Carlos Teruo

O Papel do Banco Toyota na Estratégia da Montadora Toyota / Carlos Teruo  
Kubota. - 2012.  
92 f.

Orientador: Sérgio Túlio Prado Junior

Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Toyota. 2. Bancos. 3. Planejamento empresarial. 4. Valor adicionado. I. Prado  
Junior, Sérgio Túlio. II. Dissertação (MPA) - Escola de Administração de Empresas de  
São Paulo. III. Título.

CDU 658.012.2

## **AGRADECIMENTOS**

Um agradecimento especial à minha querida esposa pela paciência e companheirismo demonstrado durante esta longa e árdua jornada. Devo a ela as palavras de incentivo nos momentos mais difíceis durante o curso, onde a decisão de não continuar e desistir já tinha sido tomada. O companheirismo ao aceitar a ausência de dois longos anos.

Um agradecimento especial ao Professor orientador Sérgio pelo interesse no assunto e principalmente pela paciência demonstrada durante o período.

Um agradecimento à Diretoria do Banco Toyota que me apoiou desde o início do curso, tanto do ponto de vista financeiro, quanto da disponibilidade para dedicar aos estudos.

Agradeço também à minha equipe pela ajuda fundamental na compilação e análise dos dados.

## RESUMO

Esta pesquisa pretende investigar, sob a perspectiva da Estratégia Empresarial, a lógica de negócios utilizada pela Montadora Toyota na constituição do Banco Toyota como agente de financiamento disponível à sua base de clientes.

Em geral, há estudos e publicações sobre bancos de montadora e e, é claro, sobre as próprias montadoras, porém ambos são tratados e analisados de forma individual. Há poucos estudos e publicações abordando o assunto de forma conjunta, principalmente no campo da Estratégia Empresarial, área temática à qual esta dissertação se subordina. Trata-se portanto, de uma contribuição relevante para campo de pesquisa de Estratégia Empresarial, para as discussões que se proponham a relacionar, em termos estratégicos, as montadoras e seus correspondentes bancos. O estudo tem relevância para a economia brasileira, já que isoladamente a indústria automobilística representa mais 18% do PIB industrial brasileiro, segundo dados da Anfavea.

A pesquisa terá como ponto de partida a análise da relação entre a Montadora Toyota e o Banco Toyota, tendo como foco a análise de ações efetivas que contribuem para o aumento das vendas da Montadora. Pretende-se aqui também, contextualizar essa relação em termos da competição das montadoras entre si e dos bancos de montadora em relação aos bancos comerciais.

A pesquisa será feita através da metodologia do estudo de caso, através da análise do Banco Toyota e da Montadora Toyota, por meio de entrevistas com profissionais da Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras (ANEF), bem como executivos do Banco Toyota e da Montadora Toyota e também por meio de análise de documentos (relatórios internos e externos).

**Palavras-chaves:** estratégia empresarial, estrutura de mercado, criação de valor, custo da transação.

## ABSTRACT

This research intends to investigate, from the Business Strategy perspective, business logic used by Toyota automaker to set up a financial arm – Banco Toyota as the financing provider for its customer base.

In general, there are researches and publications on captive banks and the automakers themselves, but both are analyzed individually. There are few researches and publications addressing the subject jointly, mainly in the field of Business Strategy, subject area to which this dissertation is subordinated. It is therefore, an important contribution to the search field of Business Strategy, for discussions that propose to relate, from the strategy perspective, automakers and their corresponding captive banks. The study has relevance for the Brazilian economy, since the automotive industry alone accounts for over 18% of Brazil's industrial GDP, according to the figures from Anfavea.

The research starts by analysing the relationship between the Toyota automaker and Toyota Bank, focusing on the analysis of effective actions that contribute to the increase in sales of the automaker. The intention here is also contextualize this relationship in terms of competing with each other automakers and captive banks in relation to commercial banks.

The research will be conducted using the methodology of the case study, through the analysis of the Toyota Bank and Toyota automaker, through interviews with professional from National Captive Finance Association (ANEF), as well as executives from Toyota Bank, Toyota automaker and also by analysis of documents (internal and external reporting).

**Key words:** business strategy, market structure, value creation, transaction cost.

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

### FIGURAS

Figura 1: Modelo de Criação e Apropriação de Valor	21
Figura 2: Criação de valor - Simetria	22
Figura 3: Estratégia de Negócio Baseada em Valor	23
Figura 4: Framework Criação e Apropriação de Valor	29
Figura 5: Framework de Customer Management	45
Figura 6: Gráfico de veículos vendidos	46
Figura 7: Herfindahl Index	47
Figura 8: Gráfico de preço de veículo por modelo	48
Figura 9: Gráfico de vendas de veículos vs unidades subsidiadas	53
Figura 10: Gráfico de dispersão	54
Figura 11: Diagrama da integração de banco de dados	60
Figura 12: Framework do Programa de Incentivo	65
Figura 13: Framework da lógica de criação de valor via Banco Toyota	67
Figura 14: Gráfico da expansão do credito	68
Figura 15: Macro Fluxo do Negócio Floorplan	73
Figura 16: Framework da Organização de empresas no modelo Toyota	77
Figura 17: Framework de Custos de Coordenação	79

### TABELAS

Tabela 1: Quadro resumo da estrutura de mercado	19
Tabela 2: Market Structure and the Intensity of Price Competition	19
Tabela 3: Quadro comparativo de condições	49
Tabela 4: Frequência de financiamentos Toyota por banco	60
Tabela 5: Tabela de Frequência Floorplan	62
Tabela 6: Tabela de Frequência CDC	70

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>9</b>
<b>2 REVISÃO DA LITERATURA</b>	<b>11</b>
2.1 Mercado	12
2.2 Competidores	12
2.3 Produtos substitutos	13
2.4 Produtos homogêneos	13
2.5 Estrutura de Mercado e Competição	14
2.6 Criação de Valor	20
2.7 Custos de transação (Transaction Costs)	29
<b>3 METODOLOGIA</b>	<b>34</b>
3.1 Documentos	35
3.2 Entrevistas	36
3.3 Componentes do projeto de pesquisa	37
<b>4 ESTRUTURA DO CASO</b>	<b>38</b>
4.1 A origem da Toyota	39
4.2 A Toyota Financial Services	40
4.3 A Toyota no Brasil – Cronologia	41
4.4 O Banco Toyota	43
4.5 O Modelo Toyota	43
4.6 Estrutura de Mercado e a Indústria Automobilística	46
4.7 Ações efetivas do Banco Toyota no processo de criação de valor para a Montadora	48
4.8 Ações de Relacionamento com o cliente final	56
4.9 Relacionamento com a rede de concessionárias	64
4.10 O papel do Banco Toyota como agente redutor dos custos de transação para a Montadora	67
<b>5 CONCLUSÃO</b>	<b>81</b>
5.1 Limitações da Pesquisa	85
5.2 Sugestões para pesquisas futuras	85
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>86</b>
<b>ANEXO 1</b>	<b>89</b>
<b>APENDICE</b>	<b>91</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A economia brasileira têm crescido acima da média mundial nos últimos anos. Os últimos governos foram responsáveis pelo aumento real da renda da população brasileira, principalmente a classe “C”, segundo definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE). Estudo divulgado pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) mostra que a classe social “C” foi a que mais cresceu nos últimos 10 anos. Em 2001, representava 38% e em 2011 chegou a 55%, por outro lado, as classes “D” e “E”, que representavam 54% em 2001, representou 33% em 2011, reforçando o aumento de real da renda da população. Um reflexo disso são os recordes sucessivos de crescimento da indústria automobilística. Nos últimos anos, a indústria automobilística tem crescido a taxas superiores ao crescimento do PIB, atraindo grandes montadoras internacionais como a Hyundai e Kia, mais recentemente. No mesmo período, a participação da indústria automobilística no PIB industrial saiu de 12.9% para 18.2%.

Segundo a AutoData, 4 novas fábricas serão inauguradas em 2012 e outras 5 até 2014, que juntas representarão um volume adicional de quase 1 milhão de veículos por ano.

Dada a forte expansão e o potencial de consumo por parte da classe emergente, impulsionada principalmente pela expansão do crédito, as grandes montadoras têm se concentrado no lançamento de modelos chamados compactos, que hoje respondem por aproximadamente 60% das vendas totais no país. Segundo a definição da indústria, carros compactos são aqueles cujo comprimento interno fique entre 2,25 m e 2,5 m. São exemplos de carros compactos: O Novo Corsa, o Novo Fiesta, o Pálio, o Polo e o Focus.

Se por um lado o consumidor brasileiro é beneficiado e tem a sua disposição uma infinidade de modelos e marcas, por outro lado a concentração de montadoras no país têm intensificado a competição no segmento. A intensificação da competição neste segmento tende à homogeneização do produto, tornando o automóvel compacto em um bem de consumo durável com um alto potencial de “comoditização”. Neste sentido, tem havido uma busca por diferenciação por parte das montadoras e um elemento de diferenciação pode estar na condição de pagamento na aquisição do bem.

A distribuição dos automóveis ocorre através das concessionárias, sendo estes comercializados através de modalidades de pagamentos – à vista, consórcio e

financiamento. Algumas montadoras possuem banco de montadora, cuja função principal é fomentar as vendas das montadoras. Ao escoar as vendas através dos bancos de montadora por meio de financiamento, as montadoras retêm o valor dentro da cadeia. Caso contrário, ou seja, caso o veículo seja financiado por um banco comercial, a montadora perde esta fatia de valor.

Segundo o último relatório da ANEF “Boletim Mensal de Outubro 2012”, os veículos compactos são adquiridos na sua grande maioria através de financiamento. Mais de 60% das vendas de veículos compactos são feitos através de financiamentos e os consumidores típicos deste segmento financiam em média 70% do valor do veículo. A modalidade de financiamento é portanto um importante meio para as montadoras escoarem as vendas e neste sentido, os bancos adquirem relevância na cadeia de valor das montadoras, especialmente os de montadora e um importante elemento de diferenciação junto aos consumidores.

Este estudo pretende elucidar o papel do Banco Toyota na estratégia da montadora Toyota e responder a seguinte questão: **Quais são as ações mais efetivas do Banco Toyota para alavancar as vendas e o resultado da montadora?**

Uma análise mais abrangente do tema, considerando a relação entre as instituições financeiras, mais especificamente os bancos de montadora e as montadoras, seria uma importante contribuição para o campo de pesquisa de estratégia empresarial. Uma pesquisa mais aprofundada, suportada com conceitos teóricos, juntamente com uma análise conjunta, traria uma contribuição relevante para a prática administrativa e principalmente para a indústria automobilística e instituições financeiras do segmento, especialmente no lançamento de um veículo compacto. Entender o modelo de negócios da indústria automobilística, sob uma perspectiva mais abrangente, aumentaria a percepção das montadoras em relação ao verdadeiro potencial de contribuição dos bancos de montadoras seu negócio, bem como o potencial de sinergia entre ambos os negócios.

A pesquisa teve como foco a análise da relação entre o Banco Toyota e a montadora Toyota. Foi feita através da metodologia do estudo de caso, no qual se pretendeu

evidenciar a relação entre ambos. Foram entrevistados profissionais dos bancos de montadora (ANEF), bem como executivos do Banco Toyota e da Montadora Toyota.

## **2 REVISÃO DA LITERATURA**

A pesquisa se apoiou nos conceitos-chave de estrutura de mercado, criação de valor e custo econômico da transação.

Em estrutura de mercado, procurou-se abordar o tema de forma sucinta abordando os principais conceitos e apoiando-se em livros texto de economia, dos autores Milgron e Roberts (1992), bem como Pindyck e Rubinfeld (2009).

A revisão da literatura sobre a criação de valor não foi exaustiva, no sentido de aprofundar-se sobre o tema. Neste sentido, a pesquisa foi restrita, porém ampla ao explorar as diversas perspectivas de forma sucinta. A amplitude da revisão se deve ao fato de ser o conceito central da pesquisa, a “lente” com o qual o caso será analisado. O conceito central se apoiou nos autores Brandenburger e Stuart (1996), onde ambos abordam o processo de criação e apropriação de valor com um foco predominantemente voltado para a estratégia de negócios baseada no valor. Porém, a revisão da literatura sobre a criação de valor também procurou explorar o tema sob outras perspectivas como o processo de criação de valor na visão do cliente e através dos serviços.

Por fim, a abordagem do tema custo econômico de transação restringiu-se a livros texto de economia, dos autores Milgron e Roberts (1992), bem como Pindyck e Rubinfeld (2009).

Uma breve revisão dos conceitos-chave relacionados à estrutura de mercado e competição e utilizados na pesquisa será útil na compreensão do mercado da indústria automobilística como um todo, bem como a sua estrutura.

## 2.1 Mercado

Os autores Pindyck e Rubinfeld (2009), definem o mercado como sendo uma interação entre grupos de compradores e vendedores. Compradores incluem consumidores, aqueles que compram bens e serviços, e empresas, que compram força de trabalho, capital e matérias primas que são empregados para produzir bens e serviços. Vendedores, incluem empresas, que vendem os bens e serviços; trabalhadores, que vendem a força de trabalho; e proprietários de recursos, que alugam terra ou vendem recursos minerais para as empresas.

Mercado também é o conjunto de compradores e vendedores que, através de interações correntes ou potenciais, determinam o preço de um produto ou de uma gama de produtos.

## 2.2 Competidores

Segundo Besanko (2010), *competidores* são aquelas empresas cujas escolhas estratégicas afetam diretamente as outras. Por exemplo, se a Fiat decide reduzir o preço do modelo Palio, a Volkswagen deverá considerar uma alteração no preço do modelo Gol. Nestes casos, o Fiat Palio e o Volkswagen Gol são competidores *diretos*.

Duas empresas competem diretamente se o aumento no preço por parte de um provocar a migração destes consumidores para a outra empresa. Neste caso, além de competirem diretamente, estas empresas possuem produtos ou bens substitutos.

Por outro lado, as empresas também competem de forma indireta e neste caso, quando a decisão de uma afeta a performance das outras, porém através das escolhas estratégicas de uma terceira empresa. Por exemplo, se a Mercedes Benz reduzi o preço dos modelos esporte-utilitário, a Acura, seu concorrente direto, poderá reduzir também. Porém esta mudança nos preços poderá afetar a decisão da empresa Jeep, que poderá alterar os preços dos modelos Grand Cherokees. Desta maneira, a decisão da Mercedes afetou a decisão da Jeep, embora ambos não sejam concorrentes diretos.

### 2.3 Produtos substitutos

Besanko (2010) define que, em geral, dois produtos 'X' e 'Y' são substitutos se, quando o preço de 'X' aumenta e o preço de 'Y' permanece o mesmo, as compras de 'X' caem e as de 'Y' sobem.

Sob a perspectiva econômica, são considerados bens substitutos àqueles que possuem as seguintes características:

1. Possuem as mesmas características de performance ou similares;
2. Possuem a mesma ocasião para o uso ou similar;
3. São vendidos no mesmo mercado geográfico

Produtos com características similares e mesma ocasião não são considerados substitutos se são vendidos em mercados geográficos diferentes. Em geral, dois produtos estão em mercados geográficos diferentes se (1) são vendidos em locais diferentes, (2) o custo de transporte do produto é alto, (3) o custo de deslocamento para realizar a compra é alto.

### 2.4 Produtos homogêneos

O comportamento voltado para preço (price-taking) ocorre em mercados onde as empresas produzem produtos quase idênticos ou idênticos. Quando os produtos de todas as empresas em um mercado são perfeitamente substituíveis por um outro, estes produtos são classificados como sendo homogêneos. Ou seja, nenhuma empresa consegue aumentar o preço de seu produto sem perder todo o seu negócio. Produtos agrícolas em geral são considerados homogêneos, pois a qualidade é relativamente similar entre os produtores de uma determinada região. Óleo, gasolina e matérias primas como aço, cobre, algodão são considerados homogêneos. Economistas classificam estes produtos homogêneos como commodities.

Adicionalmente, segundo Besanko (2010), produtos são considerados homogêneos quando as características entre eles não variam significativamente. Quando os produtos são homogêneos, os clientes tendem a ser menos leais aos modelos, aumentando a competição por preços neste mercado.

Pindyck e Rubinfeld (2009) argumentam que empresas que ofertam produtos homogêneos competem na quantidade ao invés de preço.

Por outro lado, quando os produtos são heterogêneos, cada empresa tem a oportunidade de praticar preços acima dos seus concorrentes sem perder as vendas. Um bom exemplo são os produtos premium, como os sorvetes da marca Haagen-Dazs, onde podem ser vendidos a preços superiores aos dos seus concorrentes porque usam ingredientes diferenciados e são percebidos pelos consumidores como produtos de alta qualidade.

## **2.5 Estrutura de Mercado e Competição**

As interações entre oferta e demanda de determinado produto, portanto, serão ditadas pela estrutura de mercado de cada bem em particular. Além disso, as características do mercado de um produto específico variam de uma região para a outra. Em países desenvolvidos, por exemplo, a probabilidade de haver muitas empresas ofertando o mesmo produto é grande.

Nesse caso, a maior concorrência entre os vendedores (fornecedores) daquele produto tende a reduzir o preço de equilíbrio de mercado, beneficiando os consumidores. Essa concorrência é ainda maior se a economia for aberta às importações. Em economias mais fechadas, com pouca oferta de produtos estrangeiros, e poucas empresas no mercado (caso dos países em desenvolvimento), os preços de mercado se estabelecem em patamares mais elevados, pois há menos concorrência entre os ofertantes.

As várias estruturas de mercado dependem fundamentalmente de três importantes características:

- Do número de empresas que compõem esse mercado;
- Do tipo de produto ofertado (idênticos ou diferenciados);
- Se existem barreiras ao acesso de novas empresas nesse mercado.

### **2.5.1 Concorrência Perfeita**

Pindyck e Rubinfeld (2009), assim como Besanko (2010), definem um mercado de concorrência perfeita com sendo aquele composto por um grande número de vendedores de produtos homogêneos com consumidores bem informados, que podem minimizar o custo da compra. Sob estas condições, existe um único preço de equilíbrio no mercado que é determinado pela interação de todos os vendedores e compradores, mas que isoladamente, não conseguem exercer influência sobre o preço de equilíbrio.

A empresa que tentar aumentar o preço do seu produto acima do preço de mercado ou equilíbrio, ainda que de forma discreta, perderá suas vendas. Analogamente, se tentar reduzir os preços, terá sacrificado sua margem desnecessariamente. Portanto, sob estas condições, a única decisão da empresa é quanto deve produzir e vender.

Muitos mercados se aproximam de uma concorrência perfeita, incluindo o mercado de commodities. Em um mercado de concorrência perfeita, vendedores tendem a praticar preços iguais e estes preços geralmente tendem ao custo marginal.

### **2.5.2 Concorrência Monopolística**

O termo concorrência monopolística foi introduzido por Edward Chamberlin in 1933 para caracterizar mercados com duas características que são importantes no entendimento da precificação:

1. Número grande de vendedores. Cada um supõe que sua ação não afetará materialmente os outros. Por exemplo, o segmento de roupas, onde há vários vendedores, se uma loja decide baixar os preços, não se espera o mesmo comportamento de outras lojas. Mesmo que uma ou outra loja seja afetada, provavelmente o grupo não irá reagir por causa de apenas uma loja.

2. Cada vendedor oferta um produto diferenciado. Produtos A e B são diferenciados se existir um preço tal que alguns consumidores preferem comprar o produto A e outros preferem comprar B. A noção de diferenciação do produto captura a idéia que consumidores fazem escolhas entre os produtos baseados em atributos que vão além do

preço. Ao contrário da concorrência perfeita, onde os produtos são homogêneos, um vendedor que oferta um produto diferenciado pode praticar um preço superior ao da concorrência sem o risco de perder toda a venda.

Segundo Pindyck e Rubinfeld (2009), a concorrência monopolística se assemelha à concorrência perfeita em 2 aspectos – grande número de empresas e baixa barreira de entrada para novos competidores. Porém, a diferença fundamental, segundo os autores, está na diferenciação dos produtos ofertados.

Segundo Besanko (2010), um produto pode ser diferenciado por características físicas como embalagem, design, ou por prestação de serviços (pós-vendas), ou marcas impostas por uma publicidade atuante.

Em uma concorrência monopolística, a margem de manobra para a fixação de preços é limitada, já que existem produtos substitutos no mercado. Essas características resultam em um certo poder monopolista sobre o preço do produto, embora o mercado seja competitivo.

Economistas distinguem o produto entre diferenciação *vertical* e *horizontal*. Um produto é verticalmente diferenciado quando é inequivocamente melhor ou pior do que o produto concorrente. Um fabricante de produtos de limpeza, como a Colgate-Palmolive Ajax caminha em direção à diferenciação vertical quando melhora o poder de limpeza do produto Ajax.

Um produto é horizontalmente diferenciado quando somente alguns consumidores preferem o produto em relação ao da concorrência (considerando preços iguais). A Colgate-Palmolive Ajax caminha em direção à diferenciação horizontal quando, por exemplo, acrescenta a essência de limão ao produto. Isto pode tornar o produto atrativo para aqueles que gostam do cheiro de limão, e provavelmente menos atrativo para aqueles que preferem o cheiro de maçã.

Besanko (2010) define que, um importante elemento de diferenciação horizontal é a localização, pois os consumidores tendem a preferir lojas cujo acesso é facilitado.

Diferenciação horizontal permite que as empresas aumentem os preços sem o risco de perder muitos consumidores, que estão dispostos a pagar um pouco mais pelo produto, ao invés de ter que se deslocar mais para consumir um produto mais barato.

### **2.5.2.1 Novos entrantes em um mercado monopolisticamente competitivo**

A teoria do preço ótimo implica que empresas em um mercado com produtos diferenciados definirão preços acima dos seus custos marginais. Se os preços são altos suficientes para mais do que cobrirem os custos fixos, as empresas terão lucro, atraindo novos entrantes. Novos entrantes exercerão pressão sobre os preços, reduzindo as vendas das empresas no mercado, anulando o lucro. Porém, esta visão clássica de Chamberlin (1933), de concorrência monopolística em mercados com diferenciação de produtos, guarda uma limitação, segundo Besanko (2010), pois não considerou que os entrantes poderiam incentivar a criação novos produtos, novos estilos, novos tipos de produtos e serviços no mercado. Ou seja, as empresas tendem a diferenciar seus produtos de forma horizontal, de forma a manterem seus custos fixos inalterados.

### **2.5.3 Oligopólio**

É um tipo de estrutura de mercado que se caracteriza por apresentar um pequeno número de empresas que dominam a oferta de mercado e um grande número de compradores (demandantes) nesse mercado.

Uma característica do mercado oligopolizado é a interdependência entre as poucas empresas ofertantes. Essas empresas operam com incerteza quanto a reação das rivais e, portanto, tentam antecipar as suas ações, entrar em um acordo sobre os preços a serem praticados, ou formar um cartel com o objetivo de fixar preços e repartir o mercado.

No oligopólio puro, o produto é homogêneo, com grande número de compradores e poucos vendedores, como por exemplo, a distribuição de combustíveis no Brasil, o mercado de cimento e alumínio. No oligopólio diferenciado, o produto apresenta características que o diferenciam dos concorrentes. Porém, também há poucos vendedores e muitos compradores, como por exemplo, o mercado de automóveis ou de eletrodomésticos. Também é comum as empresas trocarem informações sobre suas

estruturas de custo, embora mantenham secreto suas estratégias de produção e marketing. Nesse caso, há uma empresa líder (empresa mais eficiente), que fixa o preço, respeitando as estruturas de custos das demais, chamadas de empresas satélites.

Segundo Besanko (2010), o setor produtivo, de uma forma geral, é altamente oligopolizado, sendo exemplos o mercado de cosméticos, de papel e celulose, de bebida, de produtos químicos, farmacêuticos e outros.

As guerras de preços mostram aos oligopolistas a conveniência de firmar acordos, tácitos ou expressos, para fixar preços e/ou repartir mercados. Por essa razão, o oligopólio moderno caracteriza-se por certa rigidez nos preços que facilita, entre outras coisas, a elaboração de pactos ou a formação de cartéis.

#### **2.5.4 Monopólio**

Uma empresa que não possui o poder de monopólio está sujeita às leis de mercado. Ou seja, se aumentar o preço ou reduzir a qualidade do produto, perderá as vendas para a concorrência.

Por outro lado, se a empresa tem o poder do monopólio, ela tem o poder sobre a oferta do produto. Portanto tem o poder de definir os preços de oferta sem levar em consideração a reação dos concorrentes. É importante distinguir que uma empresa está sujeita a curva de demanda do produto, ou seja, se aumentar os preços, suas vendas podem cair.

Em um monopólio, quando várias empresas agem de forma orquestrada, são chamadas de cartel. Um exemplo típico de cartel é a OPEP (Organização dos Países Exportadores de Petróleo), cujos membros têm o poder de definir o preço do petróleo.

A tabela abaixo resume as principais características das estruturas de mercado existentes

Características	Concorrência perfeita	Concorrência Monopolística	Oligopólio	Monopólio
Número de empresas	Muito grande	Grande	Pequeno	Único
Produto	Homogêneo, sem quaisquer diferenças.	Diferenciados pela embalagem, marca, design ou serviços	Podem ser homogêneos ou diferenciados.	Não existem substitutos.
Controle de preços	Não existe.	Pouca margem de manobra, devido aos substitutos.	Formação de cartéis para controle de preços e produção.	Poder de manter preços elevados quando não há leis que coíbam cartéis.
Concorrência extrapreço	Não existe.	Intensa. Diferenciação por embalagem, marca, design ou serviços	Intensa, especialmente quando há diferenciação de produtos.	Empresas recorrem a campanhas institucionais para salvaguardar imagem.
Barreiras de acesso	Não existem.	Não existem.	Existem para novas empresas.	Existem para novas empresas.

**Tabela 1: Quadro resumo da estrutura de mercado e principais características**

Fonte: Besanko (2010), p. 205-234.

### 2.5.5 Mensuração da Estrutura de Mercado

A concentração de um determinado mercado pode ser mensurado através do índice de Herfindahl, que é dado como a soma dos quadrados dos market share de cada empresa que compõem determinado mercado ( $HHI = \sum_i (S_i)^2$ ). Este índice incorpora duas informações relevantes - uma é sobre a quantidade de empresas em um determinado mercado e outra é distribuição destas empresas no mercado. Besanko (2010) sugere que um índice abaixo de 0.2 pode ser considerado ou concorrência perfeita ou concorrência monopolística. Um índice ente 0.2 e 0.6 o mercado pode ser classificado como um oligopólio e acima de 0.6, um monopólio. (tabela 2)

<i>Natureza da Concorrência</i>	<i>Intervalo de Herfindahls</i>	<i>Intensidade da Concorrência de Preços</i>
Concorrência Perfeita	Geralmente abaixo de 0.2	Forte
Concorrência Monopolística	Geralmente abaixo de 0.2	Pode ser forte ou fraca, dependendo da diferenciação do produto
Oligopólio	Entre 0.2 e 0.6	Pode ser forte ou fraca, dependendo da rivalidade entre as empresa
Monopólio	0.6 e acima	Geralmente fraca, exceto quando há ameaça de entrantes

**Tabela 2: Four Classes of Market Structure and the Intensity of Price Competition**

Fonte: Besanko (2010) p.212

## 2.6 Criação de Valor

Peter Drucker afirmava que o propósito de um negócio era gerar um cliente. Negócios geram clientes criando e entregando valor econômico. O negócio se torna economicamente viável quando captura uma porção deste valor em forma de lucro.

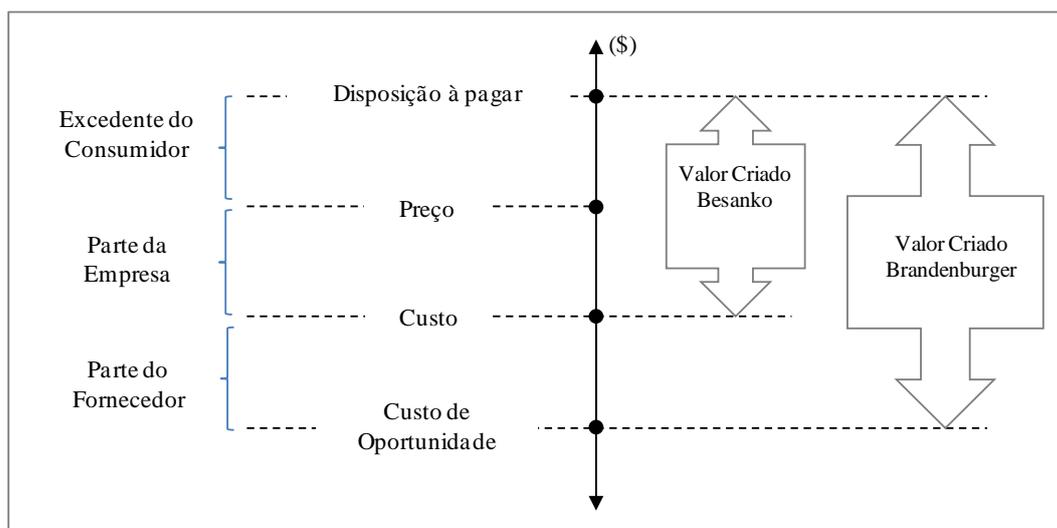
Em uma cadeia vertical, empresas adquirem recursos, como capital, trabalho e matéria prima dos fornecedores e transformam estes recursos em produtos e serviços, que são então vendidos para os compradores. Para Brandenburger e Stuart (1996), o valor total criado em uma cadeia vertical é dado pela função: valor criado = disposição à pagar – custo de oportunidade. Ou seja, há criação de valor positivo quando a disposição à pagar por parte do comprador é maior do que o custo de oportunidade do fornecedor.

A disposição à pagar representa o valor máximo que o consumidor está disposto a pagar por um determinado produto ou serviço. A disposição máxima a pagar é particular a cada indivíduo, pois cada um tem a sua concepção de valor. E quando a diferença entre a disposição máxima a pagar e o valor realmente pago é positiva, há o excedente do consumidor.

Em um mercado competitivo, seja em uma estrutura de concorrência monopolística ou oligopópio, o objetivo das empresas é aumentar a disposição pagar através da diferenciação. De forma análoga, porém reversa, o custo de oportunidade do fornecedor é o valor mínimo aceitável que compense a troca de recursos (produto por dinheiro).

Uma perspectiva similar, porém restrita, é dada pelo autor Besanko (2010). Segundo o autor, o valor é criado quando um produtor combina insumos, tais como trabalho, capital, matéria prima e outros componentes adquiridos para gerar um produto, cujo benefício percebido excede o custo de produzi-lo. É restrita porque o processo de criação de valor não considera o custo de oportunidade do fornecedor.

A figura 1 sintetiza o processo de criação de valor definido pelos autores.



**Figura 1 Modelo de Criação e Apropriação de Valor**

*Fonte: Brandenburger adaptado 1996 p.10*

Tão importante quanto o processo de criação de valor, o processo de apropriação do valor visa responder o que determina a divisão do valor na cadeia, ou seja, o quanto é apropriado por cada *player*.

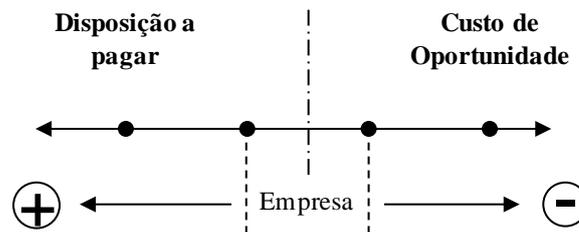
A figura 1 ilustra o valor total criado na cadeia e também a apropriação por parte de cada player. A diferença entre a disposição à pagar por parte do consumidor e o preço oferecido pela empresa representa o valor capturado pelo consumidor, chamado de excedente do consumidor. A parte central, dada pela diferença entre o preço pago pelo consumidor menos o custo de adquirir os recursos do fornecedor, representa o valor capturado pela empresa e finalmente a diferença entre o custo dado pelo fornecedor e o seu custo de oportunidade representa o valor capturado pelo fornecedor.

Adotou-se o modelo de criação de valor de Brandenburger para o estudo de caso pela sua abrangência.

A questão central é o que determina o quanto cada participante apropria na cadeia e a resposta está na barganha entre os participantes. A barganha determina a divisão do valor. Em uma situação ideal, onde há uma cadeia com vários participantes, as empresas tentarão jogar um fornecedor contra o outro, ou criar uma “concorrência” entre os fornecedores. Analogamente, os compradores farão o mesmo com as empresas. Este

processo leva a uma situação em que cada player captura um valor que não é maior do que o valor que ele adicionou na cadeia. Ou seja, o valor adicionado por um player é igual ao valor total criado na cadeia menos o valor total criado por outros participantes.

Portanto, a dinâmica adotada pela empresa será a tentar maximizar a disposição à pagar dos consumidores de um lado e por outro, tentará minimizar o custo de oportunidade dos seus fornecedores, conforme representado pela figura 2.

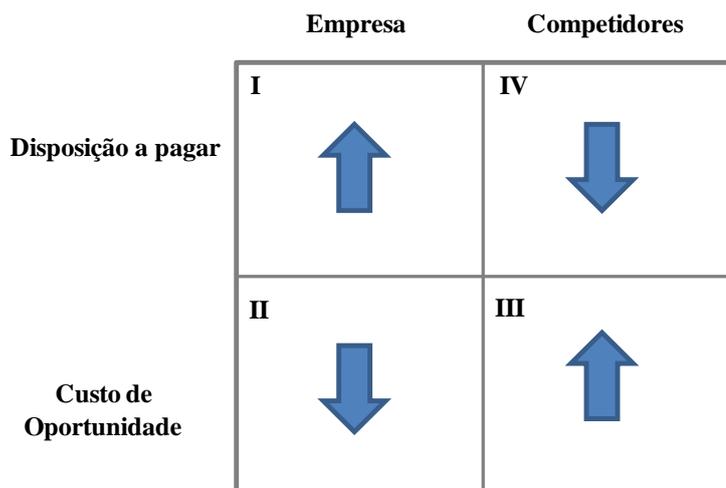


**Figura 2 Criação de valor - Simetria**

*Fonte: Autor*

Porém, Brandenburger e Stuart (1996) pontuam que a lógica da criação e apropriação de valor considera a condição de barganha irrestrita, o que não reflete o mundo real. Uma implicação desta premissa é que a medida de valor adicionado (value added) explica parcialmente como o valor é apropriado. Uma vez conceituado o processo de criação e captura de valor, torna-se relevante a discussão da estratégia adotada pelas empresas na captura do valor.

Brandenburger e Stuart (1996) propõem quatro estratégias de negócio baseadas em valor (Figura 3). As mais usuais estão contidas nos quadrantes I e II. A estratégia 1, representada no quadrante I é de aumentar a disposição à pagar dos consumidores aos produtos oferecidos pelas empresas – é a clássica estratégia de diferenciação. A estratégia 2, representada no quadrante II é a de reduzir o custo de oportunidade dos fornecedores para as empresas. Uma maneira de reduzir este custo de oportunidade seria a redução do custo do fornecedor através de parcerias.



**Figura 3 Estratégia de Negócio Baseada em Valor**

Fonte: Brandenburger adaptado 1996 p.17

Tanto o aumento da disposição a pagar, quanto a redução do custo de oportunidades constituem-se em que os autores classificam de *assimetrias favoráveis*. As assimetrias favoráveis têm relação com a definição de Besanko para o lucro econômico.

A competitividade na indústria automobilística, principalmente por parte das montadoras japonesas, tem levado as demais a uma reorganização dos seus processos produtivos. Para aumentar a eficiência na produção, muitas montadoras têm reduzido o nível de integração no processo produtivo, mantendo atividades consideradas core e terceirizando as demais. Por outro lado, enquanto o nível de reorganização na produção já se encontra em estágio avançado, mudanças na distribuição são fenômenos mais recentes.

No segmento automotivo, o termo “distribuição” não está apenas limitada à venda do veículo, mas também inclui as modalidades de financiamento e serviços ligados a reparos e manutenção. A este processo de “desintegração”, (Dietl, H et al., 2009) chamou de “arquitetura da criação de valor”. A empresa cria vantagem competitiva nesta arquitetura, ao estimular a competição entre os diversos atores (concessionárias, financeiras etc) da cadeia. Estes atores têm o incentivo de continuar o relacionamento com a montadora, aumentando a competição em seus respectivos subsegmentos. Porém, há poucos estudos relacionados ao entendimento sistemático dos diferentes

componentes da vantagem competitiva como resultado da estrutura de mercado, da empresa em si ou das relações dela com os demais atores.

Outro aspecto importante é percepção de valor que os clientes têm a respeito da marca. Na indústria automobilística a marca é muito importante, pois muitas decisões de compra são dominados por aspectos emocionais, (Dietl, H et al., 2009).

### **2.6.1 Criação de Valor – Visão Cliente**

O processo de criação de valor abordado por Brandenburger e Stuart (1996) tem uma perspectiva voltada para a empresa. Um complemento à esta visão é a criação de valor na perspectiva do cliente. “Clientes são os árbitros do valor” (Priem, R. 2007).

Apesar deste papel crítico, os clientes têm recebido relativamente pouca atenção na literatura de estratégia empresarial (Brief & Bazerman, 2003). O conceito de posicionamento das empresas introduzido por Porter na década de 80, guiou as pesquisas nesta direção, quando pesquisadores construíram a base de conhecimento em estratégia focado nas empresas (barreiras à competitividade das empresas, estratégias genéricas e cadeia de valor das empresas). Os anos 1990 foram dominados pela visão baseada em recursos (RBV), que tinha como foco um olhar para dentro da empresa a fim de compreender as características de valor, raridade, inimitabilidade, que a empresa deve possuir a fim de ter uma vantagem competitiva duradoura (ex: Barney, 1991).

Mesmo trabalhos mais recentes continuam tendo como o ponto central a empresa, como a vantagem competitiva através das capacidades dinâmicas (Eisenhardt & Martin, 2000) e conhecimento específico da empresa (Kogut e Zander, 1996).

Priem, R. (2007), propõe o CBE – Consumer Benefit Experienced, onde o cliente deve ser considerado no processo de formação da estratégia por parte das empresas. As principais razões são: clientes que experimentam o benefício são essenciais para o sucesso da empresa porque oferecer benefícios para os clientes induzem ao pagamento, que é pré condição para a captura de valor. Quando o valor é percebido pelo cliente a disposição, intenção de pagar ou consumir aumentam ou a intenção de pagar mais quando percebem o valor do benefício oferecido.

### **2.6.2 Criando Valor através dos Serviços – A Lógica dominante dos serviços (S-D logic)**

Outro aspecto importante no processo de criação de valor é a maneira pela qual a empresa buscará se diferenciar perante os seus concorrentes. Neste sentido, Vargo e Morgan (2005) dão uma importante contribuição ao tema ao abordarem os serviços como um elemento de diferenciação e portanto, de criação de valor.

Conforme Vargo e Morgan (2005), as economias (clássica e neoclássica), possuem foco limitado, por enxergar apenas suprimento, demanda e o valor dos produtos, com base no critério de bens tangíveis. Porém, argumentam em segundo momento a justificativa de uma mudança de visão porque os “bens não caracterizam a totalidade nas trocas” (Vargo e Morgan, 2005). Por exemplo, na perspectiva de valor para o cliente, um automóvel pode representar locomoção, status ou outro valor intangível, arraigado no consumidor. Na perspectiva manufatureira, o automóvel é apenas uma unidade de produto, com valor financeiro definido, que agrega o valor simplesmente por existir. O serviço é mais do que garantir o funcionamento do produto, e este produto pode ser apenas o provedor do serviço.

Empresas tradicionais de manufatura têm direcionado mais atenção aos serviços e soluções aos seus clientes como maneira de consolidar suas posições em um mercado cada vez mais competitivo e aumentar suas receitas e suas margens, levando para uma bem documentada mudança de lógica dominante do produto para a lógica dominante do serviço (ex: Antioco et al. 2008; Neu e Brown 2008; Sawhney, Balasubramanian, e Krishna 2004; Vargo e Lusch 2004; Wise e Baumgartner 1999).

A lógica dominante dos serviços é vista como fonte vantagem competitiva por Vargo e Lusch (2007), invertendo o papel do produto e do serviço. Esta lógica pressupõe que o serviço é fim e o produto é o meio pelo qual se pode entregar o serviço em uma transação. Neste sentido, o aspecto relacional na transação ganha relevância na co-criação de valor. É o foco na interatividade, criando junto com o cliente, ao invés de criar para o cliente.

O aumento da participação do cliente no processo de co-criação de valor através dos serviços é notório. Um bom exemplo é compararmos os serviços de um mercado há cem anos, com os serviços oferecidos hoje em dia. No passado, havia o atendente do mercado, que costumava ficar atrás do balcão, anotando os pedidos e empacotando os produtos para o cliente. Hoje em dia, os balcões e os atendentes cederam espaço para as gôndolas, que ficam dispostas em corredores, onde o cliente passa pela experiência da compra. Vargo e Lusch (2007) relacionam seis estratégias, que podem ser adotadas pelas empresas junto aos seus clientes:

1. **Expertise:** Estudos mostraram que o envolvimento do cliente na co-criação é maior quando ele tem um maior conhecimento sobre o produto. Ex: cursos e treinamentos oferecidos pelas lojas de departamento (Home Depot) aos clientes no manuseio de alguma ferramenta ou montagem de algum produto;
2. **Controle:** A co-criação é mais comum quando a pessoa deseja ter controle sobre o processo ou o resultado do serviço. Ex: muitas mães se envolvem na educação dos filhos porque querem ter, não só um maior controle sobre o processo educacional, com também sobre os resultados;
3. **Capital físico:** A co-criação é facilitada quando há infraestrutura física requerida para o serviço que está sendo prestado. Ex: o Walmart não apenas comercializa os produtos para carros, como ferramentas e acessórios, mas também oferece alguns serviços de manutenção para os carros;
4. **Risco:** A co-criação envolve riscos de ordem física, psicológica e ou social. Isso não significa necessariamente que eles aumentam com a co-criação. Ex: A medicina ocidental usa a lógica dominante do produto, onde o paciente é alguém que é passivo e onde os procedimentos são feitos para ele na tentativa de curá-lo. Porém, ao incentivar a saúde, a prevenção e o bem estar, o risco de uma saúde ruim é minimizada.
5. **Benefícios físicos(tangível):** Uma das razões pelas quais o cliente se interessa pelo processo de co-criação é satisfação de experimentar o benefício. Atividades como jardinagem, culinária, educação são as que mais têm com preocupação a experiência;
6. **Benefícios econômicos:** Benefícios econômicos percebidos exerce um papel central na co-criação. Muitas pessoas participam do processo de co-criação por causa do bom uso do tempo delas. O conceito de “self-service” oferecido em

algumas lojas têm como direcionador principal o benefício econômico. Além disso, o valor criado neste processo é livre de impostos.

As estratégias descritas acima ajudam as empresas a identificar melhor como podem se relacionar com seus clientes, desenvolver novas maneiras de proporcionar experiências para ele.

Pesquisas mais recentes têm apontado também um movimento para uma solução híbrida, chamada de “hybrid offerings”, que Shankar, Berry and Dotzel (2007) definem como sendo a combinação de um ou mais bens com um ou mais serviços, criando mais benefícios para o consumidor do que se fossem oferecidos de forma separada. Fang, Palmatier e Steenkamp (2008) forneceram evidências empíricas de que empresas de bens geram mais valor para o acionista quando agregam serviços aos seus produtos.

### **2.6.3 O papel da equipe de vendas de uma empresa na criação e apropriação do valor**

Uma derivação importante da lógica de criação de valor através dos serviços pode ser observada no estudo de Blocker *et.al* (2012), onde o autor aborda o processo de criação e apropriação do valor através do relacionamento. Há uma tentativa de integrar a teoria com os recentes avanços nas pesquisas no gerenciamento de vendas.

Através de um processo de relacionamento sistemático, a empresa tem o potencial de criar valor para o cliente, aumentando a sua disposição à pagar, e por fim capturar este valor para si. O aumento da disposição à pagar por parte do cliente tem o seu vínculo com a oferta de soluções customizadas por parte da empresa e neste sentido, a equipe de vendas funciona como um canal para captar as necessidades dos seus clientes, via o relacionamento comprador-vendedor, e ao mesmo tempo o provedor da solução para eles.

A força de vendas têm o potencial de, não apenas de capturar as necessidades dos clientes, mas também de antecipar as necessidades destes. Estão em uma posição diferenciada que lhes permite gerenciar os custos e a rentabilidade individual dos clientes, influenciando a repetição da compra e aumentando o valor médio das compras.

A criação e apropriação do valor está intimamente relacionada à três construtos, exaustivamente estudadas em marketing – confiança, satisfação e lealdade.

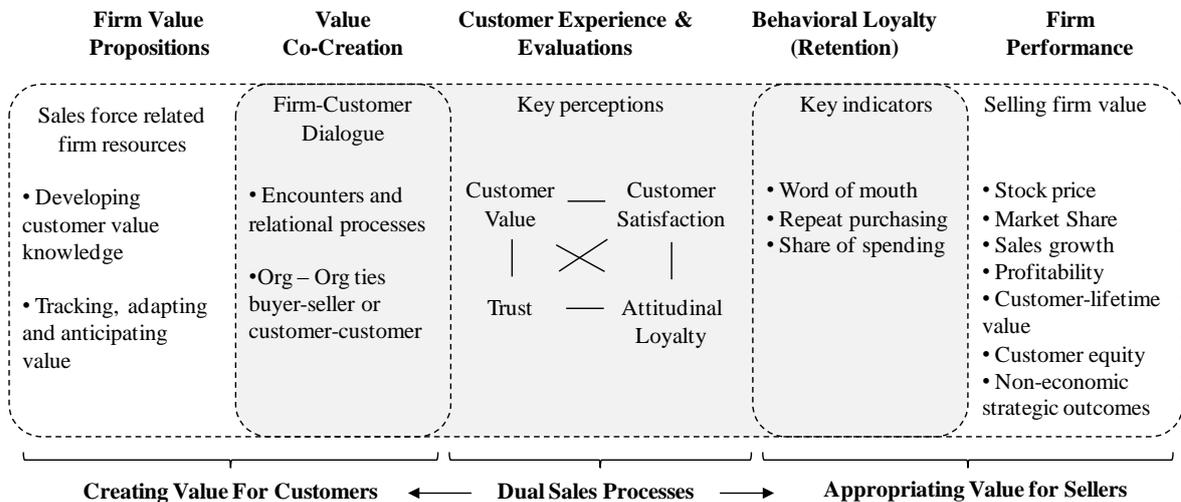
Confiança, segundo o autor, pode ser definido como sendo a credibilidade percebida e é um importante elemento da qualidade do relacionamento. O vendedor que constrói a confiança cria um ambiente que promove a transparência no relacionamento com o cliente e permite que suas necessidades sejam antecipadas e capturadas com uma maior precisão. Satisfação é “um estado afetivo positivo que reflete o julgamento cumulativo do cliente sob todos os aspectos (incluindo econômico e não-econômico)”. Reflete o julgamento que o cliente faz sobre o produto ou serviços oferecidos. É a concretização da lealdade, construto que Blocker *et.al* (2012) subdivide em duas novas dimensões – 1. Atitude de lealdade - comprometimento emocional ou psicológico com o provedor do produto ou serviço; 2. Comportamento de lealdade – intenção de repetir a compra ou continuar o relacionamento.

Conforme mencionado anteriormente, a equipe de vendas é elo entre a criação de valor para o cliente e a captura deste valor para a empresa. Sendo o primeiro representante da empresa a ter o contato com o cliente, permite desenvolver um conhecimento maior sobre as necessidades dele, antecipando-se também às suas necessidades. O conhecimento acumulado sobre os clientes permite a empresa se adaptar mais rapidamente e a definir melhor o perfil dos seus clientes. Ações de CRM (Customer Relationship Management) adotadas pelas empresas expressão esta tentativa de adaptação. Neste sentido, é justo considerar a equipe de vendas como co-criadores de valor. (figura 4)

Um melhor entendimento sobre os clientes permite às empresas atuar de forma mais precisa e efetiva nas quatro percepções-chave, cujo objetivo final é a retenção ou a repetição do comportamento de compra, garantindo assim a apropriação do valor criado.

Há também um importante papel desempenhado pela equipe de vendas, que é a otimização na alocação de recursos por parte da empresa no processo de criação de valor. Tendo o conhecimento profundo dos clientes, a equipe de vendas pode minimizar

o custo de servir para um cliente de menor valor e maximizar o custo de servir para o de maior valor, gerando mais valor para a cadeia.



**Figura 4 Framework do papel da Força de Vendas na Criação e Apropriação de Valor**

Fonte: Blocker et. Al (2012) adaptado p.17

## 2.7 Custos de transação (Transaction Costs)

### 2.7.1 Definição

Uma abordagem econômica para o custo de transação foi primeiramente descrito por Ronald Coase em “The Nature of the Firm”(1937), onde colocou questões importantes como: “Porque as empresas existem?”; “Qual é a sua função econômica?”; “O que determina quais transações são mediadas através do mercado e quais são realizadas através de organizações formais de forma centralizada e única?” Coase concluiu que deveria haver custos em utilizar o mercado, que poderiam ser eliminados utilizando uma empresa. A estes custos, ele os denominou de “custos de transação”.

Milgron e Roberts (1992), em seus estudos sobre a organização econômica das empresas, argumentaram que, pelo princípio da eficiência, transações tendem a ocorrer no mercado quando estes se mostram mais eficientes e são realizadas através de organizações formais – empresas, quando estes minimizam os custos de realizá-los. Besanko (2009) abordou estas alternativas como um processo de “Make or Buy”, ou seja, quando uma organização opta por internalizar/integrar a transação ou “comprá-la”

no mercado, caracterizando o tema sob um ponto de vista interno e externo à organização.

Milgron e Roberts (1992), por outro lado, abordam o custo de transação sob o ponto de vista da eficiência da transação, onde é definida como o custo de “rodar”o sistema (running the system): Os custos de coordenação e de motivação. A busca pela minimização destes custos de transação acabam por definir a estrutura e desenho organizacional e a maneira como os recursos são alocados na empresa.

A abordagem de Milgron é mais efetiva para definir a estrutura e o desenho organizacional da Toyota no Brasil.

### **2.7.2 Tipos de custos de transação**

Milgron e Roberts (1992) classificaram os tipos de custos de transação em dois – *Custos de Coordenação* e *Custos de Motivação*. Segundo Milgron, diferentes formatos organizacionais e institucionais, bem como os arranjos contratuais representam diferentes soluções para os problemas de Coordenação e Motivação. Estes problemas dão origem aos custos de transação, os quais se manifestam diferentemente em diferentes contextos.

#### **2.7.2.1 Custos de Coordenação**

Em um sistema de mercado, os custos de coordenação surgem da necessidade de estabelecer preços e outros detalhes da transação tais como tornar clara a existência e a localização de potenciais compradores e vendedores e também viabilizar a transação entre estas partes. Um bom exemplo de custo de coordenação é a bolsa de valores, onde são transacionadas ativos financeiros. Para viabilizar as transações entre as partes são necessários local, infraestrutura de comunicação, sistemas e pessoas para administrar esta forma de organização, ou seja, os custos de coordenação.

Em outros mercados, custos de coordenação estão associados a recursos que os vendedores empregam para tornar seus produtos conhecidos e também em pesquisas para determinar os potenciais compradores.

Em organizações com hierarquia, seja privada ou pública, os custos de coordenação estão associados aos custos de transmissão das informações, inicialmente dispersas, através da hierarquia e necessária para um planejamento e administração eficientes. Estes custos incluem não somente os custos de compilação e transmissão das informações, mas também os custos relacionados ao tempo entre o recebimento da informação e a efetiva tomada de decisão.

### **2.7.2.2 Custos de Motivação**

Custos de transação associados à motivação podem ser subdivididos em dois tipos – 1) Informacional por insuficiência ou por assimetria e 2) Comprometimento imperfeito (*imperfect commitment*). O primeiro tipo ocorre quando as partes envolvidas em uma transação não possuem informações relevantes e necessárias para determinar se os termos de um acordo são mutualmente aceitáveis e estes termos estão sendo cumpridos. Por exemplo, um banco comercial pode ter dificuldades em precificar uma linha de crédito para uma determinada concessionária por não possuir informações relevantes sobre as projeções de vendas.

O segundo tipo de custo de transação relacionado com a motivação ocorre devido à dificuldade das partes envolvidas em se comprometerem com as promessas e ameaças feitas. Um exemplo seria a de uma empresa de manufatura em busca de um fornecedor que pudesse fazer um grande investimento para atender as necessidades desta empresa. O fornecedor naturalmente se preocupará em ver cumpridas as promessas da empresa de manufatura em não renegociar preços e outras concessões após o investimento ter sido feito, pois neste caso teria pouco poder de negociação. A empresa de manufatura poderia ganhar mais se fosse possível se comprometer a não agir de forma oportunística, pois neste caso aumentariam as chances de o fornecedor fazer o investimento. Atingir este nível de comprometimento é difícil e por causa disso o investimento provavelmente

não será feito ou alguma medida de alto custo deverá ser tomada para garantir os direitos do fornecedor.

### 2.7.3 Dimensão das transações

Segundo Milgrom e Roberts (1992), a variedade de maneiras como as transações são organizadas é resultado de diferentes atributos. São 5 e estão classificadas da seguinte forma:

A **especificidade** dos investimentos requeridos para concretizar a transação. Algumas transações necessitam de investimentos específicos e transações que necessitam de tal especificidade necessitam de um contrato ou prática que protejam o investidor contra uma eventual desistência ou uma renegociação oportunística.

A **frequência** e a **duração** das transações. Algumas transações ocorrem uma única vez, como por exemplo a compra de uma casa. Outras podem ocorrer com uma frequência maior, de forma repetida. A primeira requer um contrato padrão para garantir o interesse de ambas as partes. No caso da segunda, há uma expectativa que haja mecanismos específicos que tratem das particularidades do relacionamento. Por exemplo, uma disputa entre um supervisor e um trabalhador em uma fábrica raramente será resolvida em uma corte. Provavelmente será resolvida internamente através de um comitê. Geralmente, quando transações similares ocorrem com frequência por um longo período envolvendo as mesmas partes, há um interesse por um desenho e uma estrutura que minimize o custo de gerenciar a transação.

A **complexidade** da transação e a **incerteza** sobre a performance que será requerida. A maneira mais usual de organizar uma transação em um mercado entre 2 partes é estabelecer um contrato especificando o que é esperado de ambas as partes. Porém, há casos em que prever o que é esperado das partes antes que a transação ocorra é praticamente impossível, dada a complexidade da operação. A complexidade advém de um grande número de variáveis ou variáveis cujas partes não tem o controle. Um exemplo é o contrato de construção de usinas hidrelétricas onde fatores ambientais são difíceis de serem previstos. Quando as incertezas e a complexidade tornam difíceis prever a performance desejada, os contratos se tornam complexos.

A **dificuldade em mensurar a performance** na transação. Mesmo que a performance desejada seja perfeita, há casos em que a mensuração é difícil ou de alto custo. Uma performance ruim em uma fábrica pode ser resultado de uma baixa produtividade dos trabalhadores, ou da baixa qualidade dos materiais ou até do processo empregado. Nestes casos, é comum que as partes estabeleçam acordos que facilitem a mensuração ou que reduza a importância de uma mensuração precisa.

A **conexão** da transação com outras, envolvendo outras pessoas. As transações também diferem uma das outras em como estão conectadas, especialmente envolvendo outras pessoas. Um exemplo desta conectividade é a indústria de microcomputadores. As diversas partes que compõem um microcomputador envolvem diferentes tipos de fornecedores, incluindo o sistema operacional. A conexão, neste caso, é muito próxima e envolve um grande contingente de pessoas, requerendo um grande esforço de coordenação por parte da empresa. Uma resposta possível a este problema seria reforçar os mecanismos de coordenação, como por exemplo mais reuniões entre os fornecedores e a empresa. Uma outra alternativa seria a redução do número de pessoas envolvidas, requerendo menos pessoas a serem coordenadas.

### 3 METODOLOGIA

A abordagem de pesquisa utilizada nesse trabalho é a qualitativa, definida como um meio para explorar e entender o significado que os indivíduos ou os grupos atribuem a um problema social ou humano (Creswell, 2010).

Algumas características adicionais da abordagem qualitativa, apresentadas por Creswell (2010), reforçam a sua adequação à pesquisa.. São elas:

- O papel do pesquisador como instrumento da pesquisa, coletando pessoalmente os dados;
- A abertura para a utilização e combinação de múltiplas fontes de dados, uma vez que serão combinadas respostas obtidas através de questionário e de entrevistas;
- O foco no significado que os participantes dão à questão de pesquisa em todo o processo;
- A utilização de uma lente teórica para enxergar o estudo;
- É uma investigação interpretativa, onde o pesquisador faz uma interpretação do que enxega, ouve e entende.

A estratégia de investigação será o estudo de caso, pois trata-se de uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não são claramente evidentes.(Yin, 2010).

Foi conduzido um estudo de caso único com o Banco Toyota e a Montadora Toyota do Brasil. A justificativa para a escolha das empresas reside no fato de ser o primeiro caso para a Toyota de um lançamento de um veículo compacto em um país emergente com ambas unidades de negócios – Montadora e Banco. Além do fato relevante, a escolha das empresas está relacionada ao acesso às informações de ambas as empresas, visto que o pesquisador faz parte do quadro de funcionários da corporação.

A coleta de dados teve múltiplas fontes de evidência, tais como análise de documentos e relatórios, entrevistas e análise de registros. Embora cada fonte tenha a sua aplicação

específica, será feita também a triangulação e validação do construto, visando a confiabilidade da evidência do estudo de caso.

### 3.1 Documentos

- Relatório mensal da Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores (ANFAVEA), que divulga os licenciamentos de carros no país, por marca e modelo, com periodicidade mensal. Este relatório indicará a concentração das marcas, definindo a estrutura de mercado em que as montadoras atuam, através da utilização do *Herfindahl index*. Visa também a identificação dos concorrentes diretos da Toyota, bem como a identificação dos modelos de veículos com os quais a montadora irá concorrer. A identificação e o mapeamento dos principais concorrentes permitirá um estudo mais detalhado do perfil dos principais concorrentes. Esta informação será confrontada com as informações contidas no relatório da ANEF.
- Relatório ANEF-Estatísticas Veículos, que divulga informações sobre financiamentos de veículos por instituição (bancos de montadora), com periodicidade mensal. Este relatório indicará o market share de cada banco de montadora, isto é, penetração do banco sobre as vendas da montadora, o percentual de financiamento (média % financiada sobre o valor do carro), o índice de inadimplência e quantidade de contratos financiados com taxa subsidiada. Este relatório evidenciará a relação entre os bancos de montadora e as montadoras, bem como se o grau de relacionamento se traduz em volumes maiores. Utilizar-se-á como grau de relacionamento o parâmetro de percentual dos contratos de financiamento realizados através de subsídio. Quanto maior o percentual, maior é o grau de relacionamento.
- Relatórios do Banco Central (BACEN) sobre o total de crédito concedido por modalidade (financiamento de autos, financiamento imobiliário etc), bem como taxas dos produtos de financiamento, segregados por instituição financeira. Com estas informações será possível mensurar o nível de expansão do crédito para aquisição de veículos (índice sobre o PIB) que desta forma justificará os investimentos das grandes montadoras. Permitirá também verificar o histórico

das taxas de financiamento de autos, que por sua vez, poderá justificar a expansão do consumo. Ainda, será possível ponderar as considerações sobre o potencial de crescimento com os riscos associados a este crescimento (taxa de inadimplência no segmento).

- **Relatórios Internos (Banco) – Monitoramento da concorrência.** O relatório permite o monitoramento dos principais concorrentes do banco Toyota, ao evidenciar os contratos de financiamento de modelos da Toyota, financiados por outros bancos. Estas informações permitirão, além da identificação dos principais concorrentes do banco, uma mensuração potencial de ganho na cadeia da montadora com a sinergia entre montadora e banco.
- **Artigos sobre casos estudados e que evidenciem algum padrão na relação entre o banco de montadora e a montadora.**
- **Periódicos e pesquisas no site corporativo**

### **3.2 Entrevistas**

- **Executivos do Banco:** Foram entrevistados 2 executivos do banco a fim de colher a percepção do banco em relação à montadora, bem como evidenciar oportunidades de ganho de sinergia em campanhas e outras iniciativas. Os resultados desta entrevista foram cruzados com os resultados das pesquisas de taxas. O questionário terá perguntas abertas e direcionadas para o propósito descrito.
- **Associações de classe:** Foi entrevistado um executivo da ANEF a fim de coletar a percepção de quem está de “fora” da cadeia acerca do relacionamento montadora e banco. Estas entrevistas tem como objetivo a validação da relação entre montadora e banco.
- **Executivo da Financeira EUA:** Foi entrevistado um gerente de operações e marketing da financeira dos EUA a fim de coletar a percepção de uma empresa similar do mesmo grupo.

### **3.3 Componentes do projeto de pesquisa**

#### **A questão do estudo**

Quais são as ações mais efetivas do Banco Toyota para alavancar as vendas e o resultado da montadora?

#### **As proposições**

- O financiamento ajuda a alavancar as vendas e o resultado da montadora;
- O banco de montadora é fonte de diferenciação para a montadora;
- O produto financiamento é um elemento de diferenciação na venda do carro

#### **A unidade de análise**

O banco de montadora e a montadora

## 4 ESTRUTURA DO CASO

A estrutura do caso está dividida em 6 sub tópicos:

- Overview da Toyota
  - a. A origem da Toyota
  - b. O braço financeiro no mundo
  - c. A Toyota no Brasil
    - i. Montadora
    - ii. O Banco Toyota
- O modelo Toyota
  - a. Customer Management
- Estrutura de Mercado
- Ações efetivas do Banco Toyota no processo de criação de valor para a Montadora
- O Banco Toyota como agente redutor do custo de transação para a Montadora
- Discussão do caso sob a perspectiva dos principais conceitos

O primeiro sub tópico será um panorama geral da empresa, com os principais números relativo aos negócios, bem como as várias unidades de negócio do grupo e estratégias de expansão. Também será dado um breve histórico do braço financeiro, sua importância para o grupo. Fatores que serão úteis elucidação do papel do braço financeiro para o conglomerado. Em seguida, uma breve descrição da operação no Brasil, tanto a Montadora, quanto o Banco Toyota.

O sub tópico seguinte será a descrição do modelo Toyota, iniciando com a visão da empresa sobre o modelo de negócio sustentável. Em seguida, a descrição do conceito de melhoria contínua (Kaizen), seguido do modelo de gerenciamento do cliente. Este sub tópico é essencial para compreender o processo de geração e captura de valor.

Em seguida, será analisada a estrutura de mercado da indústria automobilística no Brasil e qual a natureza da concorrência, que auxiliará na elucidação do papel do Banco Toyota como elemento de diferenciação da Montadora Toyota.

No quarto sub tópico serão descritas e analisadas as ações efetivas do Banco Toyota na criação de valor para a Montadora.

Em seguida, outro componente de contribuição do Banco Toyota na estratégia da Montadora será analisado através do papel do Banco como agente redutor do custo de transação.

Por fim, o último sub tópico será a discussão do caso à luz dos principais conceitos endereçados na revisão da literatura.

#### **4.1 A origem da Toyota**

O fundador da corporação Toyota, Sakichi Toyoda, filho de um humilde carpinteiro, nasceu em 1867 quando o Japão recém iniciava seu processo de modernização. Sakichi vivia em um povoado de camponeses onde as mulheres trabalhavam em teares. Em sua juventude Sakichi utilizava seus conhecimentos de carpintaria para modernizar o antigo tear manual com que sua mãe trabalhava. Em 1891, Sakichi patenteou seu primeiro tear automático e se mudou para Tóquio para começar um novo negócio de teares.

Em 1893, Sakichi se casa e tem um filho chamado Kiichiro. De volta a sua terra natal, concentra seus esforços na invenção de novos e melhores teares. Assim, em 1896, desenvolve um tear automático que tinha capacidade de parar imediatamente quando ocorria uma falha. O êxito dessa invenção foi logo reconhecido pela companhia exportadora Mitsui, que assinou um contrato para comercializar os teares de Toyoda.

As máquinas desenhadas por Toyoda custavam um décimo dos teares fabricados na Alemanha e um quarto dos teares franceses.

Em 1894, o Japão se viu envolvido em uma guerra com a China. A recessão golpeou duramente a indústria de teares e Sakichi se dedicou novamente ao aperfeiçoamento de suas máquinas. Entretanto, em 1904, a guerra entre Rússia e Japão reverteu por completo essa situação. A demanda de algodão cresceu e, com ela, a demanda de teares Toyoda.

Em 1907, Sakichi funda a empresa Toyoda Loom Works com um capital de 1 milhão de ienes. Três anos mais tarde, Sakichi viaja aos Estados Unidos e se interessa pela complexidade de um novo produto, o automóvel.

De volta ao Japão, Sakichi funda a Toyoda Spinning and Weaving Co. Ltd. plantando as bases da corporação Toyota. Em 1929, Toyoda vende os direitos de suas patentes (de teares) à empresa britânica Platt Brothers e encarrega a seu filho Kiichiro os investimentos na indústria automobilística. Sakichi morre um ano depois e Kiichiro inicia seu trabalho no desenvolvimento de motores de combustão à gasolina. Dois anos depois, funda a Divisão Automobilística da Toyota Automatic Loom Works.

Finalmente, em 1937, Kiichiro consegue produzir o primeiro protótipo de automóvel e estabelece as bases para fundar a Toyota Motor Company Ltd.

Abaixo, um resumo dos principais números da Toyota:

- Montadora fundada em 1937, completa 75 anos neste ano;
- Possui 69 mil funcionários diretos distribuídos entre 50 plantas, 168 distribuidores presentes em 27 países;
- Vendeu no ano fiscal de 2012 (abril 11 à março de 12) 7.9 milhões de veículos;
- Teve um lucro líquido de US\$ 3.6 bilhões no mesmo período;

#### **4.2 A Toyota Financial Services**

O braço financeiro da Montadora surgiu apenas na década de 80 como estratégia de expansão da Montadora para outros países. Atualmente, há praticamente uma financeira do grupo para cada unidade fabril. A principal função do braço financeiro da Toyota é suportar as vendas da Montadora.

Abaixo, um resumo da expansão do braço financeiro nos últimos 20 anos.

- 1982 Toyota Motor Credit Corporation (TMCC), (USA) é estabelecida
- 1996 Expansão para 10 países
- 2000 Toyota Financial Services Corporation (TFSC) é estabelecida
- 2000 Expansão para 20 países

- 2005 Expansão para 30 países
- 2011 Expansão para 34 países

### 4.3 A Toyota no Brasil – Cronologia

Em janeiro 23 de 1958, a Toyota Motor Corporation inaugurou um escritório no centro da cidade de São Paulo, com o nome de Toyota do Brasil Indústria e Comércio Ltda. Onze meses depois, a empresa iniciou as suas atividades como montadora de veículos, com a instalação da primeira fábrica brasileira, no bairro do Ipiranga. O Land Cruiser, primeiro utilitário Toyota lançado no mercado brasileiro, ganhou as ruas em maio do ano seguinte.

Com a mudança da fábrica para São Bernardo do Campo, em novembro de 1962, a Toyota substituiu a linha Land Cruiser pelo Bandeirante, equipado com motor a diesel, tração nas quatro rodas e disponível nas versões jipe e camioneta de carga e de uso misto.

Uma das únicas fábricas do mundo a manter todas as operações industriais realizadas pela própria empresa, a unidade de São Bernardo permitiu, durante quase quatro décadas de produção, o controle completo de todos os processos, garantindo a qualidade final do produto.

Em setembro de 1998, a Toyota inaugurou a segunda fábrica no Brasil, em Indaiatuba, interior de São Paulo, onde passou a ser fabricado o Corolla, carro mais vendido em todo o mundo, com mais de 30 milhões de unidades comercializadas desde 1966.

Em agosto de 2001, a Toyota inaugurou seu escritório comercial em São Paulo e encerrou a fabricação do Toyota Bandeirante. A unidade de São Bernardo passou a produzir peças para a picape Hilux, fabricada na planta de Zárate, na Argentina, e para o Corolla.

Após investimentos de 300 milhões de dólares, a Toyota deu início, em junho de 2002, à produção do Novo Corolla, veículo que conquistou a liderança absoluta de vendas no segmento de sedãs médios.

Em janeiro de 2003, a Toyota passou a contar com nova estrutura na América do Sul, com a denominação de Toyota Mercosul. A nova organização integrou o gerenciamento da Toyota do Brasil com a Toyota da Argentina e consolidou as duas plantas produtivas como pólos de exportação para toda a América Latina, incluindo Caribe e México.

Em maio de 2004, a Toyota lançou o Corolla Fielder, também fabricado em Indaiatuba, que assumiu rapidamente a condição de líder de vendas no segmento de station wagons.

Um ano depois, em maio de 2005, a Toyota lançou no Brasil e na Argentina a Nova Hilux, que materializou o Projeto IMV (Innovative International Multi-purpose Vehicle). Uma revolução total no mercado, a Nova Hilux rapidamente alcançou a liderança no segmento de picapes médias. Em setembro, a Hilux SW4 foi lançada e também conquistou o primeiro lugar em vendas de sua categoria.

Outro passo importante para o crescimento da empresa é a inauguração do Centro de Distribuição de Guaíba, na Grande Porto Alegre, em março de 2005. Em uma área total de 58 mil m<sup>2</sup>, o Centro de Distribuição se tornou o portal das operações logísticas da Toyota entre o Brasil e a Argentina, para recebimento da Hilux, por via rodoviária. Além de distribuir a Hilux para todo território nacional, o Centro executa as operações de recebimento, checagem e ajuste de montagem.

Para atender à crescente demanda pelos seus veículos, a Toyota aumentou sua rede de concessionárias. Até dezembro de 2004, a marca contava com 90 concessionárias. Atualmente, com cobertura geográfica superando 90%, possui 135 distribuídas pelo país.

Em janeiro de 2008, a Toyota completou 50 anos de história no Brasil. Atualmente, a montadora conta com mais de 3.800 colaboradores em suas unidades de São Bernardo do Campo, Indaiatuba, São Paulo e Guaíba. Esse marco demonstra o compromisso com o país, pois a Toyota assume que está "Ampliando Horizontes" nos horizontes do Brasil.

Em setembro de 2010, a Toyota do Brasil anunciou mais um grande investimento de 600 milhões de dólares e também comunicou o início da construção da sua nova planta no país, localizada no município de Sorocaba (SP), onde a empresa produzirá um veículo compacto, com lançamento previsto para o segundo semestre de 2012.

#### **4.4 O Banco Toyota**

O Banco Toyota do Brasil está ligado à Toyota Financial Services Corporation, subsidiária integral da Toyota Motor Corporation. No Brasil, a marca Toyota intensificou-se a partir de 1998, com a inauguração da fábrica de Indaiatuba, no interior de São Paulo, que deu início à produção nacional do veículo Corolla.

O Banco Toyota do Brasil iniciou as suas operações em 1999 com o objetivo de fomentar e suportar as vendas da marca Toyota no Brasil, operando com o produto CDC – Crédito Direto ao Consumidor a pessoas físicas e jurídicas.

No ano 2000, foram lançados os produtos: Floorplan, voltado para atender as necessidades da rede de Distribuidoras Toyota; Arrendamento Mercantil (Leasing), para clientes pessoas física e jurídica; e Seguro Toyota, criado para garantir a segurança e tranquilidade dos seus clientes.

A partir de junho de 2002, o Banco Toyota do Brasil alavancou suas operações, contribuindo definitivamente para a sustentação da liderança no segmento de sedãs médios, conquistada pela Toyota do Brasil.

#### **4.5 O Modelo Toyota**

##### **Os Princípios da Toyota**

- Respeitar os idiomas e leis de todos os países do mundo, com atividades transparentes e justas que demonstrem suas boas ações;

- Respeitar a cultura e costumes de todos os países e contribuir para o desenvolvimento econômico e social através de atividades empresariais em cada comunidade;
- Dedicar todos os esforços para criar produtos que mantenham a harmonia com o meio ambiente, para conseguir melhorar a qualidade de vida em todas as regiões em que a Toyota está presente;
- Criar e desenvolver tecnologias de ponta e oferecer excelentes produtos e serviços que satisfaçam as necessidades dos clientes de todo o mundo;
- Estimular uma cultura empresarial que promova a criatividade individual e o valor do trabalho em equipe, gerando ao mesmo tempo a confiança mútua e respeito entre os trabalhadores de nível operário e de direção;
- Incentivar o crescimento em harmonia com a comunidade global através de um gerenciamento inovador;
- Colaborar com outras empresas visando conseguir um crescimento estável a longo prazo com benefícios mútuos.

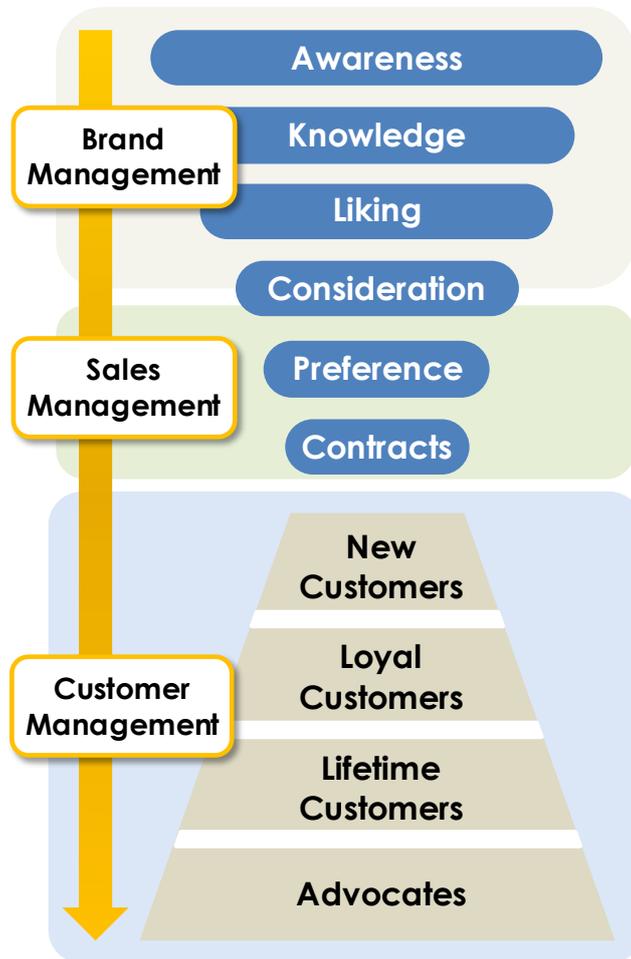
## **Customer Management**

### **O conceito “hourglass”**

O objetivo deste modelo de relacionamento é criar clientes para a vida toda e “advogados” da marca. Este processo garante que os distribuidores e concessionárias planejem o longo prazo e tenham uma base sólida para enfrentar qualquer adversidade que impactem o crescimento.

Conforme a figura 5, o conceito abrange três áreas distintas: gerenciamento da marca, gerenciamento das vendas e o gerenciamento dos clientes. A função do gerenciamento da marca é tornar a opção Toyota como a primeira da lista do cliente, através do *brand awareness*. O objetivo é que mais clientes considerem a marca Toyota como a primeira opção de compra. Este convencimento é feito através do esclarecimento junto aos clientes sobre a proposta de valor que a marca tem a oferecer. O gerenciamento das vendas tem por objetivo auxiliar a rede de concessionárias a entregar uma experiência de compra que supere as expectativas dos clientes. O gerenciamento do cliente e está

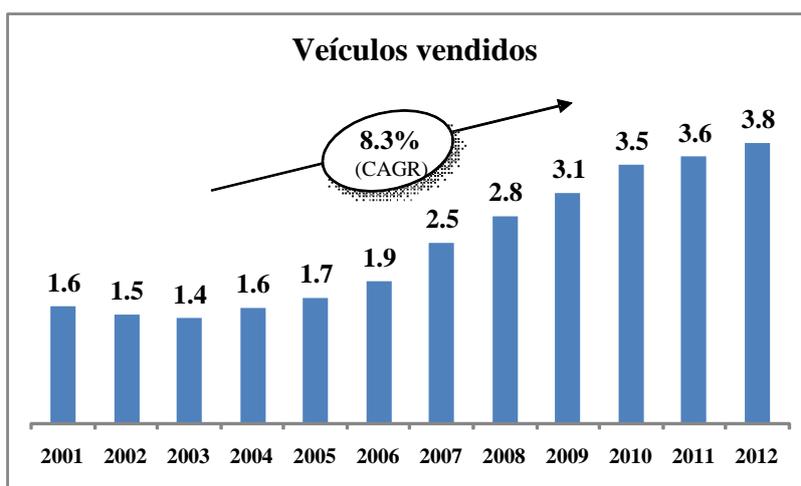
ligado à retenção do cliente. Seu objetivo é identificar as necessidades dos clientes e exceder suas expectativas.



**Figura 5: Framework de Customer Management**  
*Fonte: Toyota Financial Services Corp*

#### 4.6 Estrutura de Mercado e a Indústria Automobilística

A indústria automobilística brasileira na qual a Montadora Toyota está inserida, registra crescimentos acima do PIB brasileiro há mais de uma década. As vendas cresceram, em média 8% anualmente, atraindo grandes montadoras internacionais como a Hyundai e Kia, mais recentemente. No mesmo período, a participação da indústria automobilística no PIB industrial saiu de 12.9% para 18.2%.



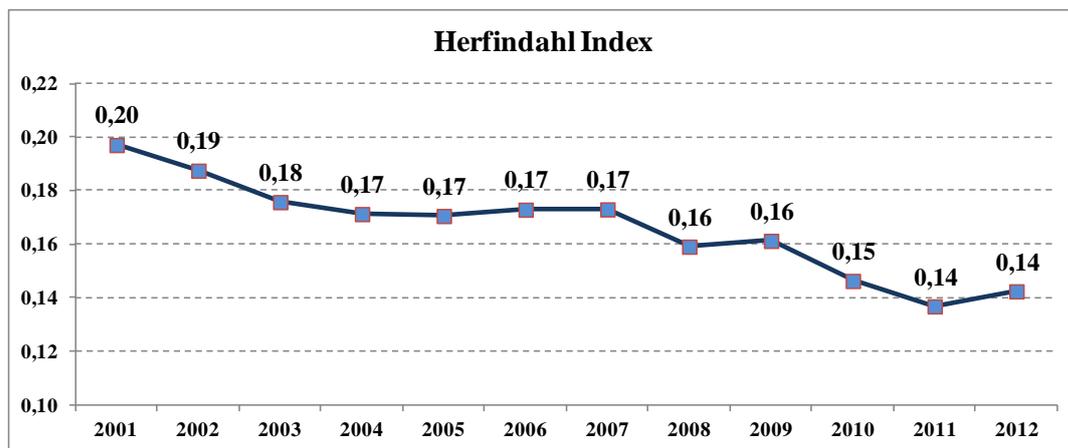
**Figura 6** Gráfico de vendas anuais

Fonte: Dados Anfavea 2001 -2012 (Setembro)

A análise da natureza da competição é relevante pois auxiliará na compreensão dos mecanismos de diferenciação adotada pela Toyota no mundo e por conseguinte, no Brasil. Conforme abordado na revisão da literatura em estrutura de mercado, podemos mensurar a natureza da competição através do índice de Herfindahl. Utilizou-se a classificação sugerida por Besanko (2010), onde um índice abaixo de 0.2 pode ser classificado ou como concorrência perfeita ou como concorrência monopolística, dependendo da intensidade da concorrência nos preços. Entre 0.2 até 0.6 é classificado como oligopólio e acima de 0.6, monopólio.

Para estimação do índice, foram utilizadas as informações históricas de vendas de veículos no mercado brasileiro, divulgadas pela Anfavea (Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores) e informações fornecidas pela Montadora Toyota, que compreende o período de 2001 à 2012.

Os resultados, plotados no gráfico conforme figura 4, mostram uma queda consistente do índice a partir de 2001. O resultado do ano de 2001 mostra um índice de 0.2, que de acordo com o intervalo, poderia ser classificado como um oligopólio, porém dada insuficiência de dados, não é possível fazer tal afirmação. De 2002 em diante, os resultados são consistentemente abaixo 0.2 e sugerem duas classificações distintas, ou mercado é um monopólio competitivo ou uma concorrência perfeita. Ambas classificações sugerem um forte aumento da competição nos últimos dez anos.



**Figura 7 Herfindahl Index**

*Fonte: Dados Anfavea 2001-2012 (Setembro)*

Segundo a teoria econômica, um mercado de concorrência perfeita é composta de um grande número de ofertadores de produtos homogêneos com consumidores bem informados, que podem minimizar o custo da compra. Sob estas condições, existe um único preço de equilíbrio no mercado que é determinado pela interação de todos os vendedores e compradores, mas que isoladamente, não conseguem exercer influência sobre o preço de equilíbrio. Portanto não se espera grandes variações de preço do produto ofertado.

Para definir a natureza da competição entre monopólio competitivo ou de concorrência perfeita, analisou-se os preços cobrados pela indústria de forma agregada, sem analisar os segmentos dentro da indústria. Como não se espera grande diferenças entre os preços dos veículos para o caso de concorrência perfeita, uma grande diferença entre nos preços será uma evidência de concorrência monopolística.

A fonte dados pesquisada foi a Tabela FIPE do mês de outubro 2012 para os veículos novos zero km, compreendendo a totalidade dos veículos novos ofertados no mês.

Foram identificados 5.623 modelos diferentes, distribuídos entre 55 Montadoras, sendo o modelo (PICAPE 1.0 8V 2p) da montadora EFFA o preço mais baixo R\$ 20.853 e modelo (AVENTADOR LP 700-4) da montadora LAMBORGHINI o mais caro R\$ 2.900.000.

Os resultados da estatística descritiva mostram uma grande variância no preço, incompatível com a classificação de mercado de concorrência perfeita (figura 5). Portanto, baseado nas informações disponíveis e pesquisadas, descarta-se a possibilidade de se classificar o mercado como sendo de concorrência perfeita. Restando, desta forma, evidências de um mercado de concorrência monopolística.

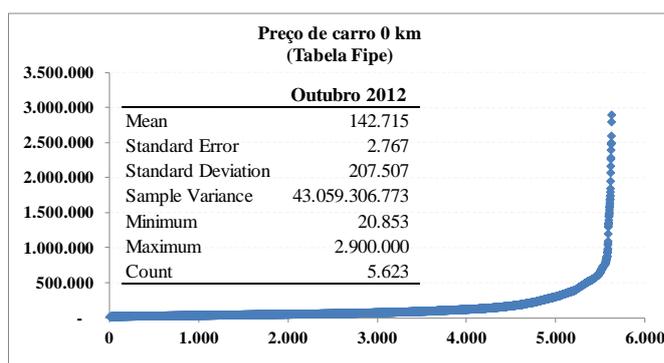


Figura 8 Gráfico de preço de veículo por modelo  
Fonte: Tabela FIPE (Outubro 2012)

#### 4.7 Ações efetivas do Banco Toyota no processo de criação de valor para a Montadora

O conjunto das entrevistas realizadas, mais a análise de documentos internos e publicações de periódicos permitiram identificar três ações que alavancam as vendas das Montadoras e que portanto, criam valor.

Ações identificadas como sendo vetores de criação de valor para a Montadora foram:

- Campanhas de taxas subsidiadas
- Ações de relacionamento com o cliente final
- Ações de relacionamento com a rede de concessionárias Toyota

#### 4.7.1 Campanhas de taxas subsidiadas

As campanhas de taxas subsidiadas entre a Montadora e o Banco Toyota têm como objetivo final, alavancar as vendas da Montadora. O benefício para o consumidor é a redução da taxa de financiamento.

O subsídio tem as seguintes características:

- É destinado a um modelo específico por campanha – por exemplo Corolla Xei e Xli apenas. Não existem campanhas simultâneas, por exemplo “para toda a linha Toyota”;
- É concedido sob certas condições – geralmente o valor da entrada é maior do que a média corrente, ou seja, situação normal sem campanha, reduzindo o valor financiado. O período de financiamento geralmente é limitado à vinte e quatro meses.

<b>Corolla</b>	<b>Sem Campanha</b>	<b>Campanha</b>
Modelo	Xei/Xli/Autis	Xei/Xli
% de entrada	45%	50%
Financiamento	55%	50%
Período	33 meses	24 meses

**Tabela 3: Quadro comparativo de condições**

*Fonte: Banco Toyota*

Embora tenha como objetivo o aumento das vendas, este instrumento é pouco utilizado pela Montadora para este fim, quando comparado com outros bancos de montadora. Segundo dados da ANEF (Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras), de Janeiro à Outubro de 2012, na Toyota os contratos subsidiados representaram apenas 12% do total de financiamentos, enquanto no mercado os contratos de financiamentos realizados via subsídio representaram 53% do volume total de contratos, com destaque para o grupo Renault/Nissan, cujos contratos subsidiados representaram 85% do volume total.

O cruzamento dos períodos de troca de modelos com os períodos de campanha permitem concluir que a Montadora recorre às campanhas de subsídio nos períodos que precedem a troca de modelos e o período posterior à troca.

Entrevistas informais com a Montadora, a área comercial do banco e análise de documentos internos sustentam a suposição de que a Montadora faz pouco uso das campanhas por causa do desempenho das vendas dos produtos atuais, bem como a eficiente gestão da produção e política de estoque de veículos no pátio – “zero carro no pátio da fábrica”, não sendo necessário recorrer às campanhas. Uma informação que corrobora a política de estoque zero e a pouca utilização das campanhas é que os períodos que precedem as trocas de modelos, a produção do modelo existente é reduzida.

Portanto, as campanhas de taxas subsidiadas entre a Montadora e o Banco Toyota servem exclusivamente para reduzir eventuais estoques remanescentes e vendas não concluídas após o lançamento do novo modelo. A informação sobre o período de troca dos modelos é extremamente estratégica para a Montadora, pois afeta a gestão do estoque e o planejamento da produção. A engrenagem que sustenta este sistema eficiente é o sistema de produção da Toyota, chamado de “Pull System”, ou seja, as unidades são produzidas sob demanda. Apenas uma ressalva neste conceito, não podemos afirmar que o sistema é puro, pois a Montadora tem metas anuais de vendas a cumprir.

Embora pouco utilizado, a campanha se mostra efetiva no seu objetivo, que é o de alavancar as vendas de veículos, ainda que o objetivo seja para eliminar os estoques remanescentes. A pouca utilização também é motivada por uma combinação entre os modelos atuais e seus respectivos consumidores. Segundo dados do ano de 2011, mais de 50% das vendas foram realizadas à vista, restando pouco mais de 45% a serem financiadas (a diferença, 5%, é feita através de consórcio). Mas este perfil deve mudar com o lançamento do carro compacto (Etios) da Montadora, cujo perfil de financiamento é maior do que 60%, segundo dados da ANEF. Além de um perfil de financiamento maior, o consumidor de carros compactos financia uma parcela maior do que o atual perfil de clientes da Toyota. Em média, o cliente de carro compacto financia 65% do valor carro, enquanto que o cliente do Corolla, financia 55%. Isso significa uma maior dependência em relação ao Banco e às campanhas.

Isso explica porque grandes montadoras (VW, GM, Renault), que têm suas vendas uma maior participação de carros compactos, têm um grande percentual de suas vendas

apoiada nas campanhas de subsídio. Segundo a ANEF, de Janeiro à Outubro de 2012, a VW realizou 56% das vendas com subsídio, seguido da GM com 70%. Segundo o Diretor Superintendente da ANEF, o papel de um banco de montadora é:

“É o braço financeiro do Grupo/Montadora com ativa participação e em qualquer situação conjuntural a todo o ciclo da comercialização, mediante vendas à prazo aos Consumidores e principalmente pela viabilização de campanhas promocionais sob o aspecto mais abrangente, pois possibilita maximizar os interesses comercial/econômico/financeiro do grupo, utilizando vários instrumentos do Sistema Financeiro (CDC, Leasing, Finame, Consorcio) além do floorplan”.

Dado o grande potencial de alavancar as vendas da Toyota, é pertinente avaliar a efetividade da campanha, ainda que com o portfolio atual.

A análise tem como objetivo comprovar a efetividade das campanhas de taxas subsidiadas, realizadas entre a Montadora Toyota e o Banco Toyota, nas vendas da Montadora. Ou seja, verificar se as campanhas têm efeito sobre as vendas da Montadora.

Utilizou-se a análise de regressão linear simples para mensurar a efetividade das campanhas nas vendas da Montadora, do período de Abril de 2002 à Setembro de 2012. A regressão linear simples estuda o efeito de uma variável independente, geralmente a mais relevante, sobre uma variável dependente. Ou seja, podemos avaliar a magnitude da variação em uma variável, decorrente de uma determinada variação em outra variável.

Não se pretende uma análise exaustiva do ponto de vista de ferramenta de análise estatística, mas apenas a sua utilização como um complemento à análise.

#### **4.7.2 Considerações sobre a coleta de dados**

Para a coleta de dados, utilizou-se o banco de dados global da Toyota Financial Services Corporation (TFSC). As informações de volume de vendas de veículos locais, volume de contratos de financiamento e percentual de contratos subsidiados fazem parte de um conjunto de indicadores chave de performance (KPI) e são reportadas via sistema mensal. A estrutura de reporte foi reestruturada e reorganizada na configuração

atual a partir de Abril de 2002. Portanto, os dados coletados para a análise abrangem 100% das informações disponíveis.

#### **4.7.3 Limitações do modelo de análise**

O modelo de análise é limitado por não considerar outras variáveis relevantes que podem influenciar as vendas da Montadora, tais como valor empregado na campanha de subsídio, relançamentos de modelos e fatores exógenos como medidas governamentais de incentivo. Embora relevantes para o estudo, tais fatores não foram considerados para análise, ou por insuficiência de dados, ou dificuldade de acesso às informações. O modelo de análise também limitou-se aos dados consolidados devido à indisponibilidade ou dificuldade de acesso às informações segregadas por modelo.

#### **4.7.4 Construção do modelo de análise de regressão - passos**

A escolha do método de análise estatística – análise de regressão linear simples, foi condicionada à disponibilidade da informação. Sob estas condições, selecionou-se a variável independente ou explanatória, o *percentual de contratos subsidiados* e a variável dependente, o *volume de vendas da Montadora*.

Para a aplicação da análise de regressão linear, foram seguidos os passos recomendados pelo Prof Dr Wilton Bussab em Estatística Básica, descritos a seguir:

- a) Observar os dados
- b) Montar um gráfico de dispersão
- c) Propor um modelo
- d) Operacionalizar a forma do modelo
- e) Estimar os valores, segundo algum princípio
- f) Avaliar e analisar
- g) Concluir

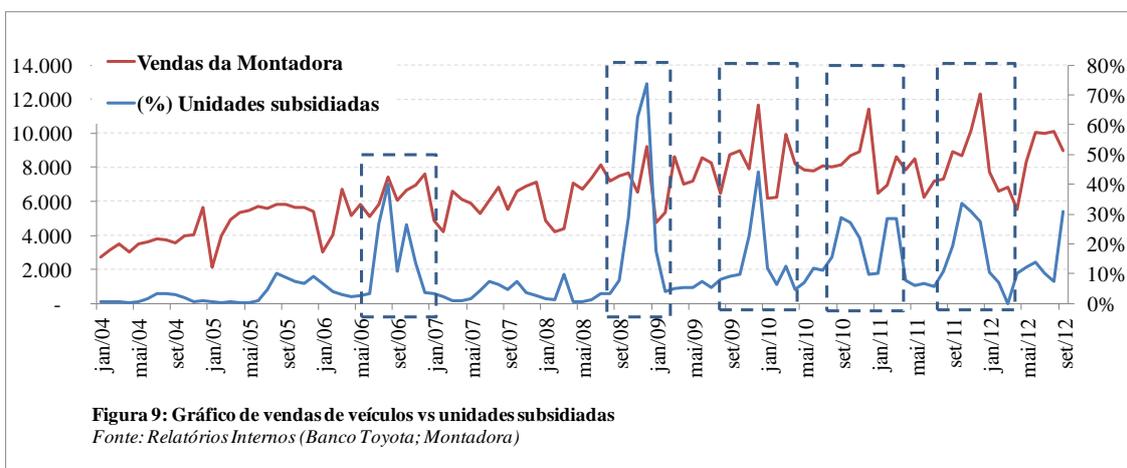
### a) Seleção, coleta e observação dos dados

O primeiro passo foi a seleção das variáveis disponíveis e que melhor explicam a efetividade das campanhas.

As variáveis selecionadas foram:

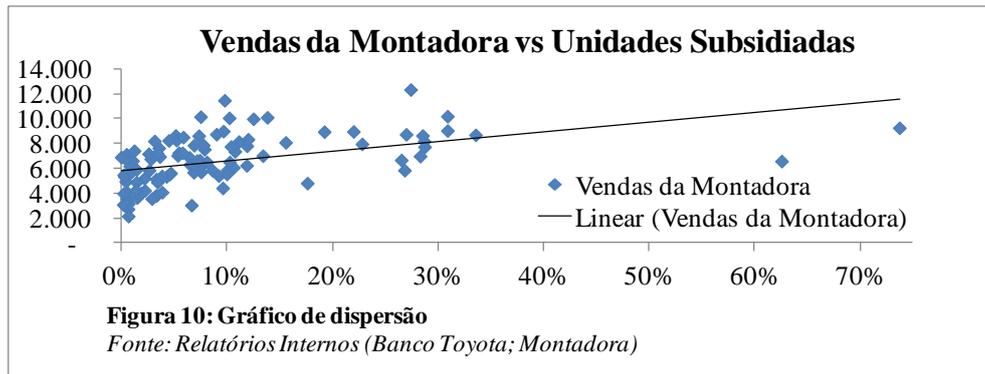
1. **% Unidades subsidiadas** - Percentual de contratos de financiamento realizados através de subsídio de taxa, cuja relação é dada pela quantidade contratos financiados com subsídio, dividido pela quantidade total de contratos financiados no período. Utilizou-se com fonte dos dados os relatórios internos do Banco Toyota;
2. **Vendas da Montadora** - Unidades vendidas no período. Utilizou-se como fonte dos dados os relatórios internos da Montadora e relatórios da Anfavea, ambos cruzados com o banco de dados global.

### b) Observação dos dados



Ao plotar as variáveis selecionadas em um gráfico, há evidências da relação entre ambas, ou seja, aumento nos níveis de unidades subsidiadas coincidem com o aumento de volume de vendas das Montadora.

c) **Gráfico de dispersão**



Ao plotar as variáveis no gráfico de dispersão, o resultado não sugere uma relação forte de linearidade entre as variáveis selecionadas. Isso se deve ao fato de termos outras variáveis que influenciam as vendas, tais como o montante do subsídio, a falta de segregação dos modelos, que por sua vez, tem uma resposta diferente ao estímulo da campanha.

**d) Propor um modelo** – Não aplicado. A análise de regressão linear teve um propósito específico, que foi a mensuração da efetividade das campanhas de taxa subsidiadas nas vendas da Montadora e não a criação de um modelo preditivo, embora a criação deste seja uma importante contribuição da pesquisa para o campo prático. Uma importante contribuição seria a otimização a alocação de recursos para a campanha, maximizando o resultado.

**e) Operacionalizar a forma do modelo** - Não aplicado. Idem

**f) Estimar os valores, segundo algum princípio** - Não aplicado. Idem

**g) Avaliação e análise**

O modelo de análise de regressão linear prevê o seguinte teste de hipóteses:

- **H0: as variáveis são independentes** – As campanhas de taxas não influenciam o share da Montadora
- **Ha: as variáveis são dependentes** – As campanhas de taxas influenciam o share da Montadora

Um valor de “P” muito baixo indica que há poucas chances de que o coeficiente de X1 seja verdadeiro, ou seja, que a campanha não influencie o market share. Portanto, rejeita-se H0 e aceita-se Ha. Desta forma é possível afirmar que as campanhas influenciam o share da Montadora. O  $R^2 = 0.23$ , significa que apenas 23% do aumento das vendas são explicados pelo subsídio. Considerar os outros fatores como a segregação por modelo, o valor do subsídio seria um aprimoramento do modelo e uma contribuição adicional da pesquisa ao campo prático, pois permitiria desenvolver um modelo preditivo, otimizando os investimentos nas campanhas de taxa subsidiadas.

Regression Statistics	
Multiple R	0,490
R Square	0,240
Adjusted R Square	0,233
Standard Error	1.793,7
Observations	105

ANOVA					
	df	SS	MS	F	Significance F
Regression	1	104.854.845	104.854.845	32,59	1,10519E-07
Residual	103	331.405.257	3.217.527		
Total	104	436.260.102			

	Coefficients	Standard Error	t Stat	P-value	Lower 95%	Upper 95%	Lower 95,0%	Upper 95,0%
Intercept	5.802,7	226,1	25,7	0,000000000	5.354,3	6.251,2	5.354,3	6.251,2
X Variable 1	7.961,0	1.394,5	5,7	0,000000111	5.195,2	10.726,7	5.195,2	10.726,7

#### 4.7.5 Conclusão

Os resultados da mensuração e da análise permitem concluir que as campanhas de taxas subsidiadas influenciam o share da Montadora e assim, as vendas da Montadora. Desta forma, esta é uma ação efetiva do Banco Toyota para alavancar as vendas da Montadora.

Porém, a efetividade da campanha não está na relação óbvia entre *baixar o preço – aumentar as vendas*, mas na utilização do Banco Toyota como “escudo” de valor para a Montadora. Ao fazer as campanhas, a Montadora evita o desconto no preço do carro, o que seria uma perda de valor para a ela. Ao reduzir as taxas de financiamento via subsídio, a Montadora preserva os atributos da marca e outros como qualidade percebida, segurança entre outros, elementos de diferenciação do seu produto.

Outra evidência da preocupação da Montadora em preservar o valor do veículo está em um produto chamado de *Holdback*, cujo objetivo é manter a margem do produto e evitar que a rede destrua valor, através do desconto tal que consuma a margem e o preço de custo do carro. O produto consiste em um desconto compulsório de um valor que represente uma parte da margem, que em tese, seria sacrificada pelo concessionário. Este montante é administrado pelo Banco Toyota, que ao final de três meses, devolve a quantia corrigida ao concessionário. O desconto no carro ocorre quando, por algum motivo, o concessionário não consegue vender todas as unidades recebidas e para evitar pagar juros altos do crédito rotativo (Floorplan), este oferece um desconto no carro para se “desfazer” do estoque. Esta prática destrói o valor do carro, algo que a Montadora quer preservar a todo custo.

#### **4.8 Ações de Relacionamento com o cliente final**

##### **4.8.1 Relacionamento através do Atendimento ao Cliente**

Conforme mencionado no tópico Customer Management, o cliente satisfeito volta sempre, torna-se fiel e passa advogar em causa da Toyota e este processo garante que o grupo desenvolva uma base sólida e duradoura, capaz de enfrentar qualquer adversidade no mercado ou qualquer problema que afete o seu crescimento. O foco no relacionamento é um dos instrumentos de fidelização do cliente. Conhecendo melhor o cliente, podemos não só atender as suas necessidades, mas também antecipá-las.

O Banco Toyota também faz ações de relacionamento com o cliente final, que tem como objetivo a fidelização à marca Toyota. No final de 2007, foi implantado CRM (Customer Relationship Management) no Banco Toyota, com objetivo de tornar claro a existência de um banco da marca e fidelizar os clientes, através de um atendimento diferenciado, personalizado e de ações de CRM, tais como *Renew* e *Winback*.

Dado o tamanho da operação da Montadora, de 100 mil unidades ano e do Banco Toyota, 70 mil clientes ativos, foi possível comportar uma área de atendimento dentro do Banco, com funcionários próprios até o início de 2012. Isso permitia um atendimento especializado e bastante diferenciado. A partir de 2012, já com o anúncio da produção

do carro compacto no Brasil, a operação foi terceirizada para uma grande empresa multinacional. Porém, as características de atendimento personalizado foram preservadas.

O Banco possui uma ilha de atendimento exclusivo e dedicado. Os funcionários receberam treinamento sobre os princípios da Toyota e são considerados como “funcionários” do Banco em eventos e comemorações. Este tipo de relacionamento permite a identificação do terceirizado com a filosofia da Toyota e assim adotar uma postura de “funcionário” do grupo no seu dia a dia. Além disso, os níveis de serviços adotados pelo Banco são mais rígidos do que a regra estabelecida pelo Governo em 2008, com relação ao tempo de atendimento, que é 100% das ligações atendidas em até 45 segundos. O padrão do Banco Toyota é de 80% das ligações atendidas em até 20 segundos.’

Outras medidas foram tomadas para garantir o padrão de atendimento, tais como link direto da central com o Banco, permitindo o monitoramento em tempo real.

A percepção de qualidade dos serviços pôde ser percebidas nas entrevistas realizadas com a equipe de vendas do Banco Toyota:

"o cliente tem a percepção de uma prestação de serviços diferenciada, qualquer problema ele está na marca" "atendimento diferenciado e a certeza que se é Toyota é bom." Superintendência Comercial e Coordenadores Regionais.

As principais ações de CRM utilizadas pelo Banco são *Renew* e *Winback*. O *Renew* é a ação de renovação, visando a continuidade do cliente Toyota com a Toyota e com o Banco. Clientes, cujo prazo de vencimento dos contratos estiverem entre três e seis meses recebem uma carta de proposta de renovação do contrato com taxa de financiamento diferenciada, caso tenha tido um comportamento de pagamento sem atrasos. Estes clientes são convidados a retornarem à concessionária onde fizeram a compra do veículo, estabelecendo-se assim o vínculo com a concessionária também. O índice de renovação têm ficado em torno de 3.5%, o que significa que a cada 28 convites, um é aceito.

A ações de Winback significam “trazer de volta” o cliente que já financiou com o Banco Toyota. Similiar à ação de Renew, o ex-cliente recebe um convite nas mesmas condições do cliente de ação anterior. O índice médio tem ficado em torno de 1.5%, o que significa 1 em cada 66 convites retorna.

A preocupação com a lealdade e retenção não é exclusiva do Brasil, mas da Toyota como um todo. Conforme mencionado em Customer Management, cliente fiéis advogam em causa da Toyota, trazendo mais clientes. Daí a preocupação da empresa em superar as expectativas dos clientes. Clientes satisfeitos voltam e continuam para a vida toda.

“In December we launched Enterprise Lead Management. We call customers starting six months before their lease ends. We find out what the customer is interested in and we provide the lead to a dealer. Every dealer has his own CRM tool, so this feature directly loads onto their tool” George Borst (CEO TFS USA).

"Another area you can mention is in customer retention. If you have two Corolla customers, one who pays cash and gets a cash discount or rebate, while the second gets a subvented interest rate with TFS, which customer is more likely to be loyal to the brand? I know you realize this – the ability of a finance company to improve retention and loyalty to the brand is huge." David Cordts (Operations Manager TFS USA).

O Banco considera ações de relacionamento tão importantes que ambas fazem parte da meta Corporativa e são monitoradas e controladas trimestralmente.

#### **4.8.2 Relacionamento através da equipe de vendas**

Com uma equipe de 25 pessoas entre coordenadores regionais e representantes comerciais, ela responsável por cobrir 135 concessionárias em todo território nacional.

A equipe de vendas do Banco Toyota exerce um papel fundamental no relacionamento, cliente – concessionária – Banco Toyota. Ela é responsável pelo gerenciamento do relacionamento com a concessionárias, mas também tem um contato presente com os clientes finais. Garantir que os vendedores das concessionárias direcionem os negócios para o Banco Toyota e que eles trabalhem a conversão da compra à vista em financiamento estão entre as atividades-chave desta equipe. Este gerenciamento do relacionamento é feito através de incentivos via programas de relacionamento, bem

como a constante reciclagem de conhecimentos técnicos, como a matemática financeira, através de treinamentos.

Graças à natureza do trabalho, que lhes permite o contato com o cliente final também, a equipe de vendas “tem o potencial de, não apenas capturar as necessidades dos clientes, mas também de antecipar as necessidades destes”(Blocker et. Al 2012).

"De fato o cliente entra na loja sabendo se vai financiar ou não. Ele às vezes tem a noção de taxa e serviço do seu Banco, mas, com o direcionamento do vendedor e nossos serviços como um todo, termina fechando conosco." Francisco Filho (Coordenador Regional Nordeste).

“Sem dúvida é poder de convencimento/treinamento/argumentos que damos aos vendedores para financiar com o Banco Toyota, mesmo não tendo a melhor taxa no mercado. Fecham com o Banco Toyota porque? Vendedor bem treinado, bem comissionado com um poder de convencimento e a parceria dos dealers, tudo em um lugar só - Veículo/financiamento” Cláudio Costa (Coordenador Regional Centro-Oeste).

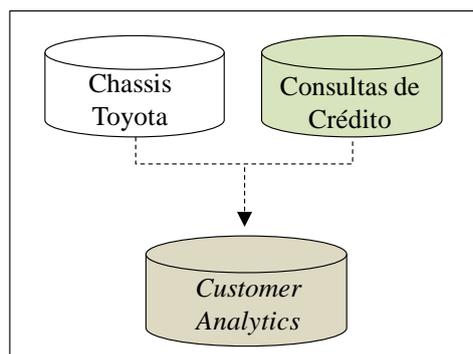
#### **4.8.3 Análise da frequência de financiamento com o Banco Toyota**

Esta análise teve como objetivo verificar se as ações de relacionamento geram fidelidade de fato. Analisou-se frequência com que os clientes que financiaram o carro Toyota com o Banco Toyota e os principais concorrentes Santander, Banco do Brasil, Bradesco e Itaú/Unibanco. Por definição do autor, considerou-se como medida de fidelidade a frequência maior ou igual a duas vezes.

#### **4.8.4 Coleta de dados**

O processo de coleta de dados envolveu os seguintes passos:

- Pesquisa de veículos licenciados, fornecido pela Montadora, a partir de 2002;
- Pesquisa no banco de dados das consultas de crédito do Banco Toyota. As consultas são feitas no CRIVO, software utilizado no processo de análise de crédito. Porém, as consultas armazenadas estão disponíveis somente a partir de 2008. Consultas do período de 2002 à 2008 teriam que ser refeitas, gerando custo;
- Criou-se um terceiro banco de dados chamado de Customer Analytics, que poderá ser utilizado para melhorar ações de relacionamento (CRM).



**Figura 11: Diagrama da integração de banco de dados**

*Fonte: Interna e Montadora*

O banco de dados de clientes (Customer Analytics) foi obtido cruzando-se as informações de chassis fornecidos pela Montadora, com as informações das consultas de análise de crédito. Estas, por sua vez, contém informações sobre alienações e dados de CPF dos clientes. As alienações contém informações sobre a instituição financeira com o qual o cliente financiou o veículo Toyota. Desta forma, foi possível obter não só o CPF, mas toda a história de financiamento do cliente a partir de 2008.

O resultado está sumarizado na tabela 5 abaixo.

(2008-2012)	Banco Toyota	Santander	BB	Bradesco	Itau
Financiados Toyota (chassis)	148.338	4.624	9.389	10.056	6.993
CPF's identificados	125.068	4.129	7.738	8.333	5.950
Frequência por CPF (> 2)	18.440	93	233	260	153
Frequência por CPF (> 2)	15%	2%	3%	3%	3%

**Tabela 4: Frequência de financiamentos Toyota por banco**

*Fonte: Interna e Montadora*

A pesquisa mostra que clientes que financiaram duas vezes ou mais com o Banco Toyota, no período de 2008 à 2012, representam 15% do total que financiou como Banco no mesmo período. Esta proporção chegou a 2% para os clientes que financiaram um Toyota com o banco Santander, seguido de 3% para o restante dos bancos concorrentes.

O resultado é uma indicação de que clientes que financiam com o Banco Toyota, adotando-se o critério de fidelidade ( $\geq 2$  x), são mais fieis que clientes dos bancos

concorrentes, sugerindo efetividade nas ações de relacionamento, tanto da parte de atendimento, quanto da equipe de vendas.

#### **4.8.5 Limitação da análise**

A análise da frequência de compra limitou-se a um período relativamente curto, quando comparado ao tempo médio de troca do veículo, que é de 2 a 3 anos. Portanto, a frequência não representa necessariamente a realidade, podendo ser maior ou menor. O período da pesquisa ficou limitado à informação disponível e ao custo adicional para se ter um período maior. Uma pesquisa mais ampla pode ser feita para se ter uma precisão maior sobre o perfil do cliente do Banco Toyota, que seria uma importante contribuição para campo prático.

#### **4.8.6 Análise comparativa das taxas de financiamento de veículos**

Historicamente, a área comercial do Banco Toyota sempre pressionou a área financeira por redução de taxas. Segundo eles, o Banco Toyota estava perdendo negócios para os bancos concorrentes. Ainda existe a percepção por parte da área comercial de que o Banco Toyota possui uma das maiores taxas do mercado.

A pesquisa de taxas entre os bancos foi feita para evidenciar e esclarecer os motivos pelos quais os clientes fazem o financiamento com o Banco Toyota. Se existe a percepção de que o Banco possui as maiores taxas, porque temos a liderança no mercado de financiamentos? Isoladamente, o Banco Toyota é responsável por 46% do mercado de financiamentos Toyota, o que nos dá um market share de vendas de 23%, segundo apuração de 2012. O banco concorrente de maior expressão neste momento é o Banco do Brasil que teve a sua participação no mercado Toyota aumentada de 4% em 2011 para 10% em 2012 no mesmo período.

Utilizou-se como fonte de dados o site do Banco Central, onde são divulgadas as taxas de financiamento de veículos por instituição financeira desde fevereiro de 2009 até setembro de 2012. O autor selecionou os bancos Santander, Banco do Brasil, BV Financeira, Bradesco e Itaú/Unibanco como sendo os mais presentes na rede de concessionárias Toyota e portanto, os principais concorrentes.

Para a mensuração das frequências, foram considerados apenas as datas divulgadas no site, ou seja, desconsiderou-se finais de semana e feriados. O período de fevereiro de 2009 à setembro de 2012 compreendeu 918 dias.

Calculou-se a frequência com que as taxas diárias foram superiores às taxas praticadas pelo Banco, através da comparação entre as taxas e o resultado mostra que o Banco Toyota pratica taxas inferiores à da concorrência na maior parte do período pesquisado.

	<b>Santander</b>	<b>BB</b>	<b>BV Financeira</b>	<b>Bradesco</b>	<b>Itau</b>
2009	98%	61%	99%	100%	100%
2010	68%	57%	100%	88%	94%
2011	84%	53%	100%	93%	100%
2012	52%	34%	100%	76%	100%
<b>(2009-2012)</b>	<b>77%</b>	<b>52%</b>	<b>100%</b>	<b>90%</b>	<b>98%</b>

**Tabela 5: Frequência com que bancos ofereceram taxas superiores às do Banco Toyota**

*Fonte: Banco Central*

Em 2012, a competição se torna mais acirrada, motivada principalmente pela pressão do Governo via bancos públicos. O Banco do Brasil vem praticando as menores taxas do mercado. Isso explica o salto na participação nas vendas da Toyota, que saiu de 4% em 2011 para 2012. Desta forma, o Banco do Brasil praticou taxas superiores aos do Banco Toyota apenas 34% do período de janeiro de 2012 à setembro de 2012, seguido Santander que ofereceu taxas superiores em 52% das vezes no mesmo período.

#### **4.8.7 Limitação da comparação**

O resultado da análise comparativa das taxas não permite confirmar ou refutar a percepção da área comercial sobre o Banco Toyota praticar as maiores taxas do mercado. As taxas publicadas no site do Banco Central, representam a média das taxas praticadas em todos os tipos de financiamentos de veículos. Portanto, são consideradas taxas ofertadas em todas as lojas de veículos, usados e novos, inclusive na rede de concessionárias Toyota. Concessionárias possuem convênios e acordos com grandes bancos, cujo efeito é uma taxa mais baixa para o cliente e este efeito é sobreposto pelas taxas praticadas em lojas não licenciadas, ou lojas independentes (multimarcas). Estas lojas comercializam, na sua grande maioria, carros usados. Estas por sua vez, atraem

consumidores com um perfil inferior ao consumidor de carro novo, o que significa maior risco. Portanto, é natural que as taxas oferecidas pelos bancos nestas lojas independentes seja maior do que as oferecidas em concessionárias.

#### **4.8.8 Conclusão**

Este sub tópico Relacionamento com cliente final, incluiu uma descrição das ações de relacionamento feito pela área de Atendimento à Clientes, bem como resultado das ações de CRM, com o Renew e Winback. Com os resultados de ambas as ações não é possível afirmar o aumento da fidelidade à marca, mas evidenciou a preocupação do Banco Toyota com o cliente final. Consulta informal na área de Atendimento demonstrou que o cliente está satisfeito com a qualidade de Atendimento. Além disso, evidenciou que o foco do Banco Toyota no relacionamento com o cliente final está em linha com o direcionamento da matriz.

As entrevistas realizadas com a equipe de vendas mostraram que o cliente que vai às concessionárias não tem o conhecimento do Banco Toyota e graças ao relacionamento da equipe de vendas junto às concessionárias, há sucesso na conversão dos clientes. O sucesso da conversão é função não só do relacionamento, mas também das taxas competitivas e da qualidade dos serviços prestados. A liderança no mercado de financiamentos Toyota é uma evidência da relação descrita por Blocker *et.al* (2012).

Conforme descrito no tópico acima, não é possível afirmar que o Banco Toyota pratica as menores taxas, refutando a percepção da área comercial. Por outro lado, também não é possível afirmar que pratica as maiores taxas. Embora a área comercial e a rede de concessionárias exerçam certa influência sobre os clientes, o sucesso na conversão se deve, em parte, às taxas competitivas oferecidas pelo Banco Toyota.

A análise dos resultados e das entrevistas permite inferir que o Banco Toyota possui uma taxa tal que, juntamente com a qualidade dos serviços prestados, torna-se vantajoso financiar com o Banco.

"Acredito que o cliente compra pela facilidade em ter tudo em um só lugar e o concessionário vende por ser vantajoso a ele."

" Hoje o cliente financia com o BTB com certeza devido ao relacionamento que temos com a rede , os argumentos que utilizamos como o pacote de benefícios do BTB para os Dealers e eles utilizam muito bem para concretizar as vendas de contratos para o BTB ."

O resultado da frequência de financiamentos é outra evidência que suporta os resultados descritos anteriormente, sugerindo que o cliente do Banco Toyota é mais fiel que os demais bancos.

#### **4.9 Relacionamento com a rede de concessionárias**

Conforme descrito no tópico anterior, o relacionamento da equipe de vendas do Banco Toyota com a rede de concessionárias do grupo é fundamental para a liderança do Banco no segmento, bem como no trabalho de conversão dos clientes.

O Banco Toyota trabalha com dois tipos de incentivos junto à rede. Uma está relacionado à margem que o concessionário pode auferir sobre as vendas financiadas e outro está relacionado ao financiamento do estoque (Floorplan).

##### **4.9.1 Margem sobre as vendas financiadas**

O Banco Toyota trabalha com uma tabela de preços básica oferecida para as concessionárias. Sobre este preço básico, o concessionário pode trabalhar sua margem, que chamamos de *retorno*, onde cada retorno representa uma determinada margem ou *spread*. A concessionária fica com 80% de cada retorno que consegue sobre a taxa básica.

O ano de 2012, com a pressão dos bancos públicos, foi particularmente desafiador para a rede, pois seu poder de aplicar os retornos e assim, auferir lucro sobre as operações de financiamento, foi bastante reduzido. Além disso, campanhas de taxa subsidiadas também prejudicam seus rendimentos, uma vez que não é permitido o retorno nas campanhas, conforme comentado pelo superintendente comercial do Banco:

“As ações de taxa subsidiada entre a Montadora Toyota, o Banco Toyota e a rede de concessionárias aumentam as vendas através do financiamento sim, mas este tipo de ação reduz bastante o ganho da concessionária, pois normalmente não são permitidos “retornos” sobre as taxas. Desta forma, a

concessionária não ganha nada. Para a concessionária, esta campanha apenas ajuda a aumentar o fluxo de loja e a reduzir os estoques.”

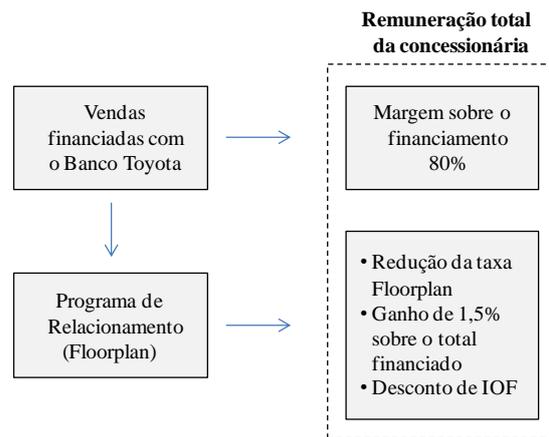
#### **4.9.2 Programa Relacionamento (Floorplan)**

O programa de relacionamento voltado para o Floorplan foi desenvolvido para incentivar a concessionária a utilizar a linha crédito. Quanto mais a concessionária converte os financiamentos para o Banco Toyota, menor fica a taxa do crédito rotativo, diminuindo assim, seu custo com o crédito. A apuração da taxa depende de um índice chamado Índice de Relacionamento, que é o somatório das seguintes variáveis: market share, % de usados e outras marcas sobre os contratos novos Toyota e quantidade de apólices de seguro. O market share é a relação entre contratos de financiamentos Toyota novos. Cada variável tem um peso, sendo o market share o de maior peso na composição. Esta condição é para incentivar a conversão de novos financiamento para o Banco.

O programa também considera uma remuneração adicional para os grandes grupos. Chamamos de “1% Plus”, onde a concessionária recebe 1% sobre o valor financiado total (quantidade de contratos x valor médio financiado) a partir de R\$ 1.5 milhões. Assim, a partir de R\$ 1.5 milhões de valor financiado total a concessionária têm direito R\$ 15 mil de remuneração adicional. Este incentivo foi desenvolvido para atender grandes grupos, como uma forma de diferenciar e premiar aqueles que têm uma relevância maior na operação da Montadora.

Recentemente, o Programa de Relacionamento foi relançado, incorporando-se o desconto de IOF nas operações do crédito rotativo (Floorplan). Ou seja, dependendo do desempenho da concessionária na conversão dos contratos de financiamentos Toyota, há um nível de desconto, que pode chegar a 100%. O objetivo deste desconto é incentivar a rede a utilizar mais a linha de crédito rotativo do Banco Toyota. A contrapartida para o Banco Toyota, além do aumento da utilização da linha, são os contratos de financiamento adicionais para a carteira do Banco.

A figura 12 resume o programa de incentivo para as concessionárias.



**Figura 12: Framework do Programa de Incentivo**

*Fonte: Interna e Montadora*

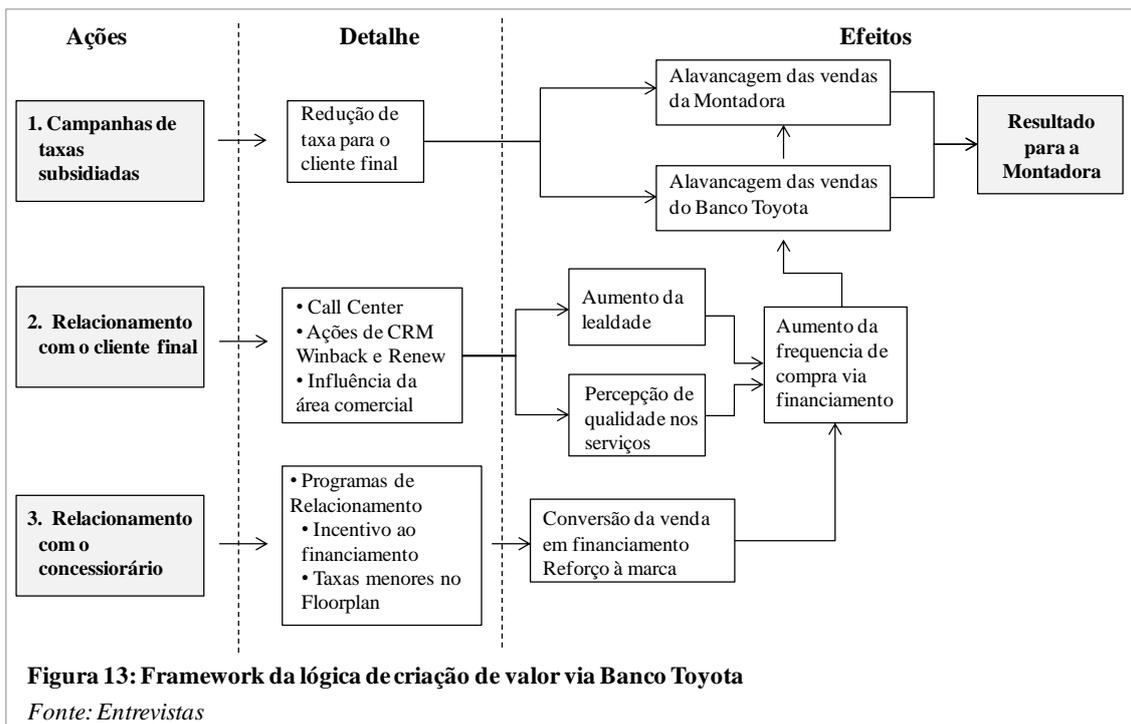
O programa de relacionamento com a rede é um complemento ao relacionamento com cliente final, cujo objetivo é aumentar a fidelidade à marca e por fim alavancar os negócios para a Montadora, para a rede e para o Banco Toyota.

O resultado das entrevistas evidenciou o papel crítico que a concessionária tem na conversão dos financiamentos para o Banco, sugerindo a efetividade do programa de relacionamento.

"Na minha opinião, o principal motivo que leva um cliente a optar por financiar com o Banco Toyota é a INFLUENCIA do dealer." Charles Boechat (Coordenador Regional Sudeste)

"Hoje o cliente financia com o Banco Toyota com certeza devido ao relacionamento que temos com a rede, os argumentos que utilizamos, como o pacote de benefícios do Banco para os Dealers, eles utilizam muito bem para concretizar as vendas de contratos para o Banco." Henry Mizrahi (Coordenador Regional São Paulo).

A lógica da criação de valor através do Banco Toyota pode ser resumida no framework abaixo, conforme a figura 15.

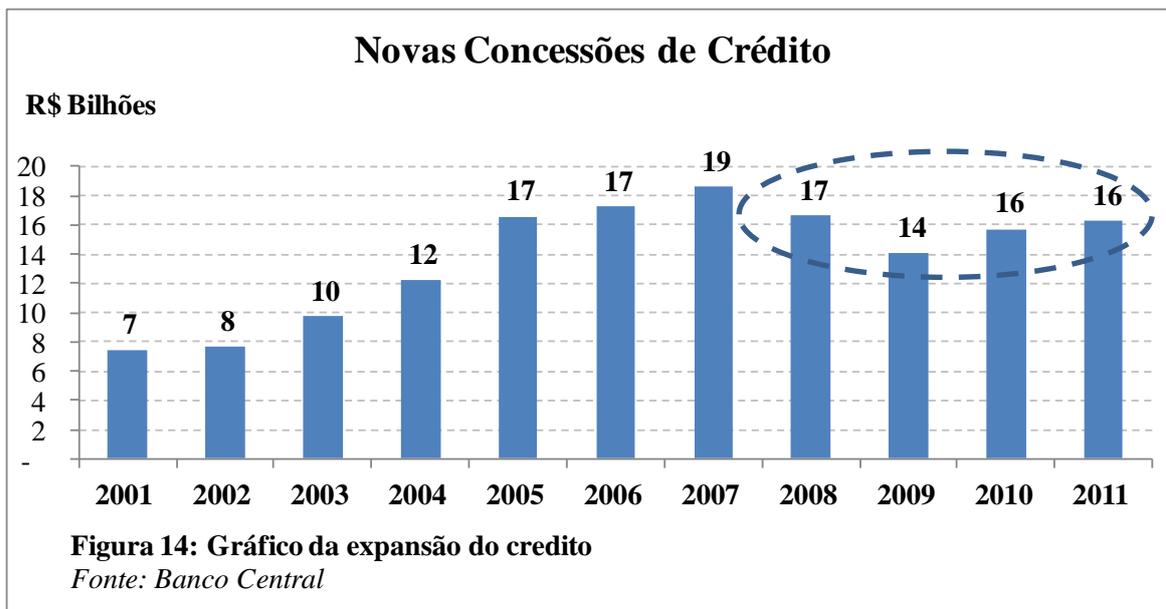


#### 4.10 O papel do Banco Toyota como agente redutor dos custos de transação para a Montadora

A comercialização e venda dos veículos da Montadora ocorre através da rede de concessionárias Toyota, atualmente em 135 lojas distribuídas pelas principais regiões do Brasil. Para que a vendas ocorram de forma eficiente, além da saúde financeira, as concessionárias necessitam de fonte de capital para intermediar a comercialização dos veículos junto aos consumidores finais. A fonte de capital pode ser própria ou de terceiros, este último normamente representado por um banco.

O Banco Toyota exerceu um papel relevante durante a crise financeira internacional de 2008, que afetou o crédito no mercado brasileiro. Após anos seguidos de expansão, o Brasil experimentou uma contração do crédito (figura 16), que afetou a liquidez das empresas. O nível de crédito está retornando à normalidade de forma lenta e ainda não atingiu os níveis observados em 2005.

O suporte do Banco Toyota dado à rede neste período (2008-2009), foi fundamental para manter as vendas da Montadora e a liquidez da rede. Salvo, apenas um caso de concordata, a rede conseguiu suportar a escassez de crédito no mercado.



A gestão do risco das concessionárias está concentrada no Banco Toyota, cujos principais riscos estão descritos a seguir.

- **Crédito:** Análise de capacidade de pagamento da concessionária, que leva em consideração as garantias oferecidas pela concessionárias para obtenção do limite de crédito, bem como o histórico de financiamentos realizados pelo Banco Toyota ao concessionário;
- **Mercado:** Crises no mercado interno e externo que afetam o consumo. As crises podem ser de ordem econômica, como a crise financeira de 2008, de reputação, como recall mundial da Toyota em 2010, de ordem natural como o tsunami no Japão, que afetou o fornecimento de peças para a Montadora no país, afetando a produção local. Ou crises de ordem macroeconômica, como desaquecimento da economia ou elevação súbita da taxa de juros básica. Todas estas afetaram as vendas da Montadora e consequentemente o negócio das concessionárias;

- **Liquidação/Liquidez:** Queda no faturamento e no fluxo de caixa da concessionária, afetando a sua capacidade de pagamento. A crise financeira de 2008 é um exemplo claro deste risco. Durante a crise, houve um corte drástico das linhas de crédito por parte dos bancos, afetando a liquidez de toda a cadeia, inclusive a dos concessionários.
- **Operacional:** Compreendem: liberações de crédito em desacordo com as linhas aprovadas, extravios de documentos enviados pelo concessionário ao Banco Toyota, baixa incorreta das garantias e até auditoria errônea de carros em pátio;
- **Legal:** Compreende a análise jurídica do contrato, cuja interpretação da legislação pode ser errônea, a não aplicação das mudanças da legislação e procedimentos do Banco Central estão entre os mais relevantes.

O Banco Toyota também assessora a Montadora na seleção de novas concessionárias, garantindo o crédito necessário para viabilizar a transação.

#### **4.10.1 Suporte à rede via crédito**

##### **4.10.1.1 Financiamento para as concessionárias – Descrição do produto Floor Plan**

As vendas de uma montadora ocorrem através das concessionárias, que precisam ter capital suficiente para suportar o período entre a compra e a venda efetiva do veículo para os consumidores finais. Em geral, as concessionárias recorrem a uma linha de crédito criada especificamente para este fim e cujo nome mais comum utilizado no mercado, inclusive o brasileiro, é “Floor Plan”.

O Floor plan é um tipo de financiamento de curto prazo e baseado em um ativo, que neste caso é o veículo, e é utilizado pela rede de concessionárias de veículos para a aquisição dos veículos. Em essência, é uma linha de crédito para o financiamento do estoque da concessionária e é uma alternativa à utilização do capital próprio da concessionária. Uma vez vendido o veículo, a concessionária liquida o financiamento com o banco. Em geral, o prazo deste tipo de financiamento está associado ao tempo necessário para a venda do veículo ao consumidor final.

#### 4.10.1.2 O produto Floor plan no modelo Toyota

Entrevistas realizadas com executivos do Banco Toyota e análise de documentos internos evidenciaram a importância deste tipo de financiamento, que é destinado à formação do estoque da concessionária. O acordo comercial com a Montadora, prevê o subsídio por um determinado período para a rede. Devido à esta configuração, os prazos, as taxas e as formas de pagamento são negociadas pela Montadora com o Banco Toyota. O limite de crédito é concedido de forma rotativa, ou seja, tão logo os créditos sejam amortizados, o limite é restabelecido.

#### 4.10.1.3 Resultado da análise comparativa das taxas de Floorplan

A pesquisa de taxa do crédito rotativo foi feita com o objetivo de verificar a prática das taxas dos bancos concorrentes e principalmente como o Banco Toyota está posicionado em relação aos demais. Montou-se uma tabela comparativa com os principais bancos comerciais. A escolha dos bancos para a comparação obedeceu o critério concorrência na modalidade de financiamento de veículos para os consumidores finais.

Comparou-se as taxas cobradas por estes bancos para o produto Crédito Rotativo (Floorplan) com as taxas praticadas pelo Banco Toyota junto às concessionárias do grupo Toyota. As taxas foram obtidas no site do Banco Central e mensuradas em bases diárias desde fevereiro de 2009, data do início da publicação, até o mês de setembro de 2012.

A tabela mostra a frequência com que as taxas dos bancos comerciais foram superiores às do Banco Toyota para o produto Crédito Rotativo (Floorplan).

	<b>Banco Toyota vs Bancos Comerciais - Crédito Rotativo</b>				
	<b>Santander</b>	<b>BB</b>	<b>BV Financeira</b>	<b>Bradesco</b>	<b>Itau</b>
2009	100%	69%	99%	99%	100%
2010	100%	45%	96%	77%	78%
2011	99%	65%	100%	86%	57%
2012	93%	56%	100%	69%	69%
<b>(2009-2012)</b>	<b>98%</b>	<b>59%</b>	<b>99%</b>	<b>83%</b>	<b>76%</b>

**Tabela 6: Frequência com que bancos ofereceram taxas superiores às do Banco Toyota**

*Fonte: Banco Central*

Para a mensuração das frequências, foram considerados apenas as datas divulgadas no site, ou seja, desconsiderou-se finais de semana e feriados. O período de fevereiro de 2009 à setembro de 2012 compreendeu 918 dias.

Em termos totais (2009-2012), o Banco do Brasil, por exemplo, ofereceu taxas superiores às do Banco Toyota em 58.7% do período, ou seja, 539 dias de um total de 918. Por outro lado, a BV Financeira ofereceu taxas superiores em 98.6% do período.

#### **4.10.1.4 Limitações**

Há uma limitação na análise comparativa das taxas divulgadas no Banco Central, pois as taxas divulgadas pelo Banco Toyota levam em consideração o período (transit time) em há subsídio da Montadora. Não foi possível esclarecer com a Montadora se haveria subsídio caso não houvesse a participação do Banco Toyota no modelo.

Entrevistas com executivos do Banco Toyota evidenciaram que os bancos comerciais não têm interesse em oferecer a linha de crédito Floor plan para as concessionárias dada a incerteza inerente ao negócio, aumentando o risco da operação. Um executivo classificou como incerteza a falta de informação relevante ao negócio, como previsão de vendas para o mês e o tempo estimado para a venda do veículo. Quanto maior o tempo, maiores serão os riscos no pagamento do empréstimo. Aqueles bancos que optarem por oferecer este produto ao concessionário, precificarão o risco da incerteza.

Foi feita a seguinte pergunta: **Outros bancos podem oferecer este produto para as concessionárias? Se sim, porque quase 100% das operações de floorplan são feitas com o Banco Toyota?**

“Sim, outros bancos podem oferecer sim, mas não o fazem por causa do risco de crédito. Os que se propõe a fazer cobram taxas altas. Fica caro para a concessionária.

Os bancos comerciais não têm acesso ao planejamento de vendas das concessionárias e mesmo que tivessem, são de curto prazo. Eles também não possuem o planejamento de vendas da Montadora Toyota, portanto é um risco grande para eles financiarem o estoque da concessionária. Risco grande significa instabilidade nas vendas e alto volume de carros concentrados. Em média, são 7mil unidades vendidas mensalmente e isso significa um risco de quase R\$ 700 milhões (custo médio de R\$ 90mil x 7mil unidades)” Venicio Carvalho (Superintendente Comercial do Banco Toyota)” Venicio Carvalho (Superintendente Comercial Banco Toyota)

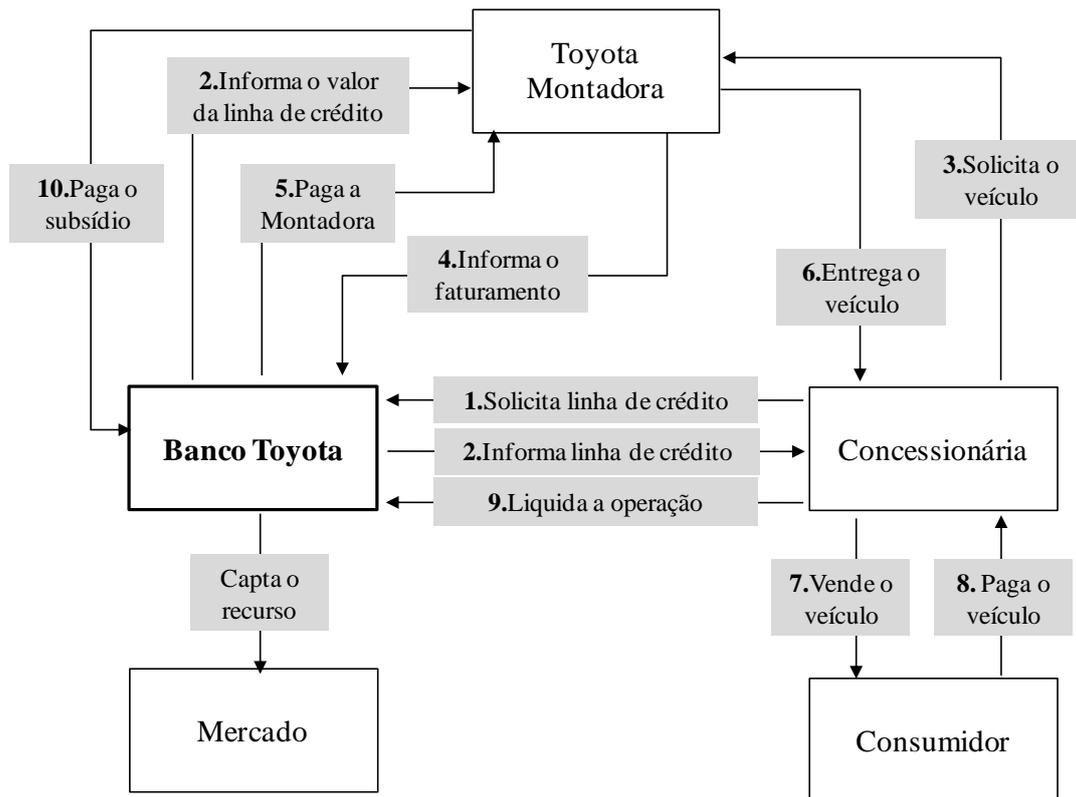
#### **4.10.1.5 Descrição do fluxo do negócio Floor plan no modelo Toyota**

O fluxo do negócio na Toyota do Brasil, representado pela figura 17, inicia-se com a solicitação da linha de crédito por parte da concessionária ao Banco Toyota (1), que analisa e informa a linha de crédito para a concessionária (2). Em geral, a linha de crédito é pré estabelecida no momento da nomeação da concessionária e a sua utilização não depende de aprovação prévia do Banco Toyota. Salvo casos em que o volume transacionado no mês excede o limite pré estabelecido. Nestes casos, a utilização de um limite extra dependerá da aprovação prévia do Banco Toyota. Uma vez solicitado o volume para a Montadora (3), esta informa o Banco Toyota via sistema (4). Ao ser informado, o Banco Toyota paga o montante referente ao pedido da concessionária (5) e somente após a confirmação do pagamento, a Montadora faz a entrega do pedido (6). O Banco Toyota paga a operação em D+1. Quando a venda do veículo ao consumidor final é concretizada (7), este paga à concessionária (8). O consumidor pode optar em pagar à vista ou financiar o bem com o Banco Toyota.

De acordo com relatórios internos, 50% das vendas são realizadas à vista, 5% financiadas através de consórcio e 45% financiados através de bancos. Do total das vendas mensais, o Banco Toyota detém 23%.

Após a venda ser concretizada, o concessionário tem um prazo máximo de 24 horas para liquidar a operação com o Banco Toyota (9).

Conforme acordo estabelecido entre a Montadora e o Banco Toyota, a Montadora subsidia a parte do período entre a saída da fábrica até a entrada no estoque da concessionária (10).



**Figura 15: Macro Fluxo do Negócio Floorplan**

*Fonte: Interno – Manual do Produto*

## 4.10.2 Discussão do caso sob a perspectiva dos principais conceitos

### 4.10.2.1 Estrutura de Mercado

O resultado da mensuração do índice de Herfindahl de 0.14, corroborada pela grande variância de preços ofertada, demonstrou que a indústria automobilística está inserida em um mercado de concorrência monopolística, que conforme abordado na revisão da literatura, possui duas características principais – grande número de vendedores e oferta de produtos diferenciados por parte dos ofertantes.

A tabela abaixo foi uma tentativa de enquadrar a indústria, segundo as características exploradas na revisão.

	<b>Definição-base</b>	<b>Indústria Automobilística</b>
<b>Número de empresas</b>	Grande	Relativamente grande (18% do PIB)
<b>Produto</b>	Diferenciados pela embalagem, marca, design ou serviços	Diferenciação no produto e através de serviços
<b>Controle de preços</b>	Pouca margem de manobra, devido aos substitutos.	Não Analisado
<b>Concorrência extrapreço</b>	Intensa. Diferenciação por embalagem, marca, design ou serviços	Diferenciação no produto e através de serviços
<b>Barreiras de acesso</b>	Não existem.	Possível explicação para a entrada de montadoras estrangeiras (Hyundai, chinesas etc)
<b>Herfindahl Index</b>	Menor que 0.2	0.14 (2012)

**Tabela 3: Quadro comparativo de aderência**

Um componente importante deste mercado, conforme descrito acima é a busca pela diferenciação. A noção de diferenciação do produto captura a idéia que consumidores fazem escolhas entre os produtos baseados em atributos que vão além do preço. Ao contrário da concorrência perfeita, onde os produtos são homogêneos, um vendedor que oferta um produto diferenciado pode praticar um preço superior ao da concorrência sem o risco de perder toda a venda.

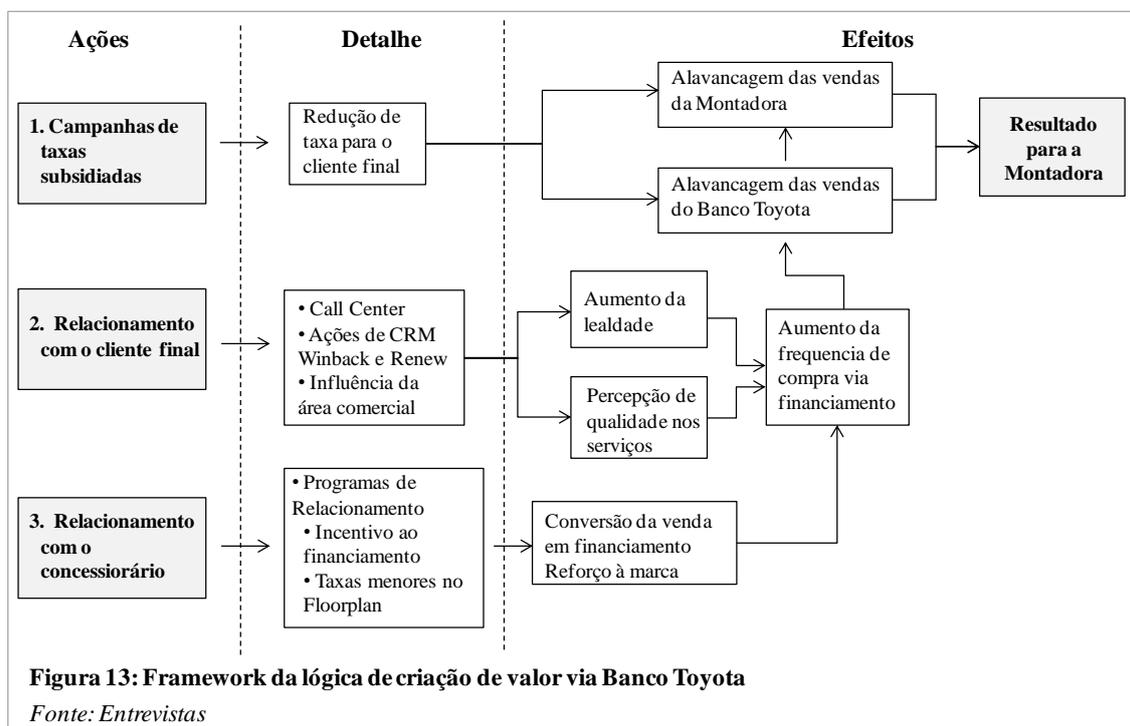
É o que o modelo de criação de valor de Brandenburger e Stuart (1996), onde as “escolhas entre os produtos baseados em atributos que vão além do preço” se configura na tentativa por parte das empresa em maximizar a disposição à pagar por parte do consumidor.

#### 4.10.2.2 Criação de Valor

Aplicando-se a lógica de criação a apropriação de valor dado por Brandenburger e Stuart (1996) poderíamos considerar a Montadora, a rede concessionárias e os consumidores como os agentes da cadeia, sendo o Banco Toyota como um elemento de diferenciação da Montadora para aumentar a percepção de valor ao produto e assim aumentar sua disposição à pagar. Percepção no sentido amplo, como qualidade dos serviços prestados e a respectiva associação destes à marca.

A importância dos serviços como elemento de diferenciação e criação de valor foi abordada por Vargo e Lusch (2007), em a lógica dominante dos serviços, onde esta lógica pressupõe que o serviço é fim e o produto é o meio pelo qual se pode entregar o serviço em uma transação.

Ações do Banco Toyota no sentido de aumentar a disposição à pagar foram descritas e resumidas no framework abaixo.



Ações de campanha de taxas subsidiadas em conjunto com a Montadora mostraram-se efetivas ao alavancar as vendas para a Montadora e desta forma criar o valor. As

campanhas também demonstraram a sua importância como escudo de valor para Montadora, sem alterar o preço do seu produto.

As ações de relacionamento também provaram-se um veículo de criação de valor ao fidelizar o cliente. Blocker *et.al* (2012) enfatiza o relacionamento com fonte de criação e captura de valor ao explorar os construtos confiança, satisfação e lealdade.

Um melhor entendimento sobre os clientes permite às empresas atuar de forma mais precisa e efetiva nas quatro percepções-chave, cujo objetivo final é a retenção ou a repetição do comportamento de compra, garantindo assim a apropriação do valor criado.

A criação de valor de através da exploração dos três construtos é suportada pela filosofia da Toyota global explorada no tópico o modelo Toyota em “hourglass concept”. Esta importância também pode ser comprovada no depoimento do CEO da TFS USA:

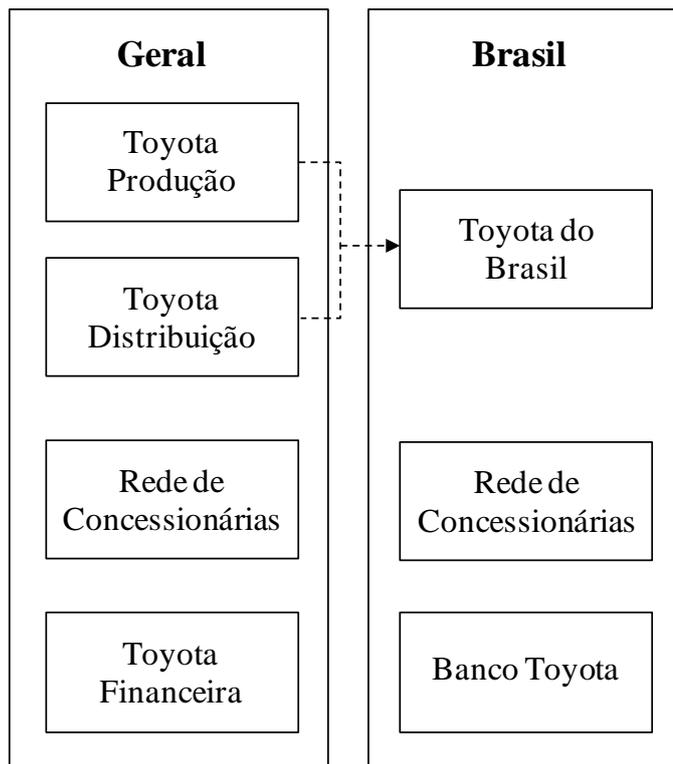
"The greatest value we can have is to increase customer loyalty."

"We'll never be the lowest-cost leader because we can't borrow as cheaply as the banks. But we can be value-added by bundling our resources and giving better customer satisfaction."

### 4.10.3 Os custos de transação no modelo Toyota

Conforme Milgron e Roberts (1992), transações tendem a ocorrer no mercado quando estes se mostram mais eficientes e são realizadas através de organizações formais – empresas, quando estes minimizam os custos de realizá-los.

O modelo Toyota de comercialização dos veículos parece seguir a lógica descrita por Milgron e Roberts (1992) ao concentrar a comercialização em empresas formais. Parte da sua decisão de realizar a operação via empresas formais parece estar associada à busca por eficiência e redução dos custos de transação. Considerando-se a cadeia total, ou seja, desde a fabricação até a venda do veículo, o modelo Toyota trabalha com três empresas distintas – A empresa responsável pela Distribuição, a rede de concessionárias e uma empresa financeira. No Brasil, a Montadora concentra o papel de distribuição.



**Figura 16: Framework da Organização de empresas no modelo Toyota**

*Fonte: Toyota*

#### **4.10.3.1 Os custos de transação no modelo Toyota**

Observou-se os dois sub tipos de custos de transação – Custos *de Coordenação e Custos de Motivação*, descritos por Milgron e Roberts(1992) no modelo Toyota. Entrevistas e análises dos dados evidenciaram ambos os tipos no modelo Toyota.

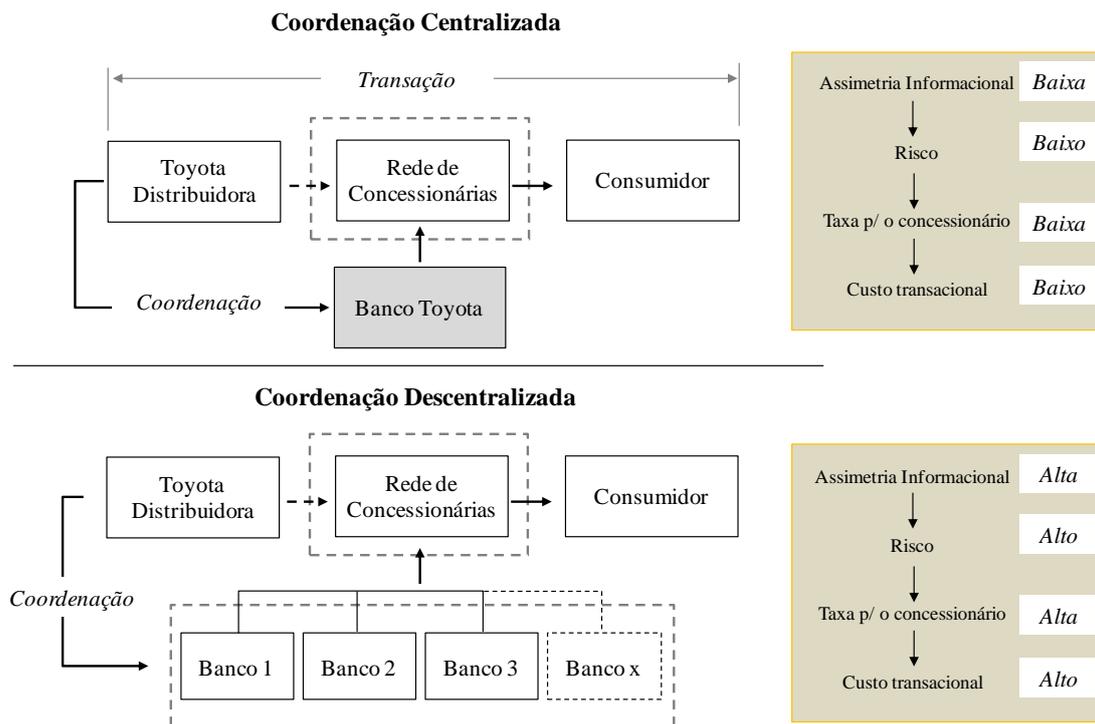
##### **4.10.3.1.1 Custos de Coordenação**

Conforme abordado por Milgron e Roberts (1992), em organizações com hierarquia, seja privada ou pública, os custos de coordenação estão associados aos custos de transmissão das informações, inicialmente dispersas, através da hierarquia e necessária para um planejamento e administração eficientes. Estes custos incluem não somente os custos de compilação e transmissão das informações, mas também os custos relacionados ao tempo entre o recebimento da informação e a efetiva tomada de decisão.

Para evidenciar melhor os custos de coordenação, criou-se um modelo comparativo com o modelo utilizado pela Toyota. Ao modelo utilizado pela Toyota o autor chamou de *centralizado* e ao modelo genérico, de *descentralizado*.

Os custos de coordenação ficam evidentes ao se comparar um modelo genérico de relacionamento entre as entidades e o modelo Toyota, conforme demonstrado na figura 18. Os custos de coordenação são minimizados pela redução do número de agentes envolvidos na transação. Caso a Montadora optasse por modelo descentralizado (figura 18), a relação comercial com os bancos demandaria um acordo comercial e de confidencialidade individualizados, já que sabidamente os principais bancos comerciais também possuem relações comerciais com outras empresas e até outras montadoras.

A gestão desse relacionamento individualizado demandaria um esforço maior do que o modelo centralizado. Milgron e Roberts (1992) enfatizaram que a *frequência* e a *duração*, dimensões das transações, afetam a maneira como as transações são organizadas. “*Geralmente, quando transações similares ocorrem com frequência por um longo período envolvendo as mesmas partes, há um interesse por um desenho e uma estrutura que minimize o custo de gerenciar a transação*”.



**Figura 17: Framework de Custos de Coordenação**  
 Fonte: Autor

Mesmo que a Montadora optasse por centralizar as operações com outro banco comercial, o custo de motivação seria maior devido à assimetria informacional gerada pela relação.

#### 4.10.3.1.2 Custos de Motivação

Conforme abordado na revisão da literatura, o custo de motivação ocorre quando as partes envolvidas em uma transação não possuem informações relevantes e necessárias para determinar se os termos de um acordo são mutualmente aceitáveis e estes termos estão sendo cumpridos. Por exemplo, um banco comercial pode ter dificuldades em precificar uma linha de crédito para uma determinada concessionária por não possuir informações relevantes sobre as projeções de vendas.

A assimetria informacional entre a rede de concessionárias, a Montadora e o Banco Toyota tende a ser baixa. O fato de o agente financeiro ser parte do grupo, permite o compartilhamento de informações relevantes para o planejamento das concessionárias e da Montadora, tais como previsão de produção, metas de vendas entre outros, reduzindo

desta forma o risco das transações. Caso não houvesse a figura do Banco Toyota, a Montadora teria que estabelecer contratos com outros bancos comerciais e estes por sua vez, com cada concessionária. Neste caso, o fluxo de informação seria prejudicado aumentando a assimetria informacional. Bancos comerciais prestam serviços para outras entidades, o que demandaria um contrato de confidencialidade. A assimetria informacional, gerada pela estrutura, aumentaria o risco para os bancos, cujo reflexo direto seria a precificação. Ou seja, bancos cobrariam uma taxa maior dos concessionários dada o grau de incerteza gerada pela falta de informação.

Este fato é suportado pela entrevista. Foi feita a seguinte pergunta ao superintendente comercial do Banco Toyota: Outros bancos podem oferecer este produto para as concessionárias? Se sim, porque quase 100% das operações de floorplan são feitas com o Banco Toyota?

“Sim, outros bancos podem oferecer sim, mas não o fazem por causa do risco de crédito. Os que se propõe a fazer cobram taxas altas. Fica caro para a concessionária.

Os bancos comerciais não têm acesso ao planejamento de vendas das concessionárias e mesmo que tivessem, são de curto prazo. Eles também não possuem o planejamento de vendas da Montadora Toyota, portanto é um risco grande para eles financiarem o estoque da concessionária. Risco grande significa instabilidade nas vendas e alto volume de carros concentrados. Em média, são 7mil unidades vendidas mensalmente e isso significa um risco de quase R\$ 700 milhões (custo médio de R\$ 90mil x 7mil unidades)”

## 5 CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve a expectativa de ampliar a visão e a percepção que a montadora Toyota tem sobre o Banco Toyota e qual o potencial da sua contribuição na cadeia de valor. Ao ampliar esta percepção, espera-se maior sinergia e integração ambos os negócios (produção e venda). A maior integração entre os negócios pode ser fonte de vantagem competitiva para ambos os segmentos – manufatura e serviços financeiros.

Para a ampliar esta percepção, foi necessário investigar e entender a importância estratégica que o banco Toyota tem neste contexto, ou seja, qual o papel do Banco Toyota na estratégia da Montadora Toyota.

O fato de haver poucos estudos e publicações sobre o tema conjunto – montadoras e financeiras juntas, foi um motivo a mais para seguir em frente com a pesquisa, pois seria uma contribuição relevante para campo de pesquisa de estratégia empresarial, para a indústria automobilística e instituições financeiras no segmento.

A pesquisa se torna mais relevante ainda quando se vê a representatividade que a indústria automobilística tem para a economia brasileira. Isoladamente a indústria automobilística representa mais 18% do PIB industrial brasileiro, segundo dados da Anfavea.

O potencial de sinergia entre a Montadora e o Banco Toyota se torna importante principalmente com lançamento do carro compacto da Montadora, onde sabidamente os clientes são mais dependentes de financiamento. Portanto o potencial de criação e captura de valor se tornam relevantes. Sua experiência até o momento se resume apenas a veículos de porte maior como os modelos Corolla, SW4 e Hilux, cujos perfis dos consumidores estão acima do modelo compacto.

Um bom exemplo desta sinergia pode ser verificada na situação atual da Toyota global. Há 7 anos, a contribuição do braço financeiro representava menos de 10% do lucro total. Hoje representa mais de 80%. Apesar da lenta recuperação da Montadora, houve um crescimento significativo dos negócios do braço financeiro.

A pesquisa utilizou como direcionador a pergunta principal: Quais são as ações mais efetivas do Banco Toyota para alavancar as vendas e o resultado da Montadora?

Conforme abordado na referência bibliográfica, a pesquisa se apoiou nos conceitos de estrutura de mercado, criação de valor e custo econômico da transação. O conceito de estrutura de mercado contribuiu para uma melhor compreensão de como se dá a competição na indústria automobilística e assim, proporcionou um melhor entendimento de como o Banco Toyota se insere neste contexto. O conceito de criação de valor foi a lente utilizada para o entendimento da lógica da estratégia da Montadora ao adotar o Banco Toyota como um elemento de diferenciação e criação de valor. O conceito de custo econômico da transação foi um importante “filtro” que contribuiu para o melhor entendimento da lógica da estrutura envolvendo a Montadora, a rede de concessionárias e o Banco Toyota.

Entendeu-se que ao ajudar a alavancar as vendas e o resultado da Montadora, o Banco estaria ajudando a criar e capturar valor na cadeia. Portanto, a pesquisa se concentrou em identificar as ações mais efetivas.

Duas ações se concentraram no relacionamento – relacionamento com o cliente final e com a rede de concessionárias. Outra ação se concentrou na parceria com a Montadora nos programas de taxas subsidiadas.

No início da pesquisa, não se imaginou que relacionamento tivesse um resultado tão prático como o de alavancar as vendas de veículos. O ceticismo foi cedendo lugar à compreensão sistemática dos mecanismos de relacionamento e como eles influenciam a decisão de compra. O ceticismo é muito em função do viés do autor, muito voltado para números. Era inconcebível acreditar que relacionamento, algo bastante subjetivo, pudesse se converter em algo tão concreto, negócios.

A pesquisa também proporcionou um entendimento melhor sobre a preocupação quase obsessiva da Toyota com o relacionamento com o clientes e com os custos. O primeiro, foi entendido durante o estudo da ação de relacionamento com o cliente final, através do conceito de “ampulheta”, criado pela Toyota global. A lógica por trás de tudo é custo. Embora não tenha sido o foco da pesquisa, entendeu-se que a motivação em manter o cliente era por custo. Ou seja, custa menos manter o cliente atual do que adquirir um novo. O insight foi durante a análise dos documentos e entrevistas, onde surgiu com certa

frequência a palavra lealdade. A lealdade, conforme descrito por Blocker *et.al* (2012), é a “intenção de repetir a compra ou continuar o relacionamento.” Mas porque continuar o relacionamento, repetir a compra é importante? Por que, além de saber com quem a empresa está lidando, o que otimiza a alocação de recursos, estes garantem a estabilidade do negócio em qualquer situação.

Mas como medir a lealdade? Este representou um grande desafio, mas por fim, entendeu-se que ao invés de tentar medir a lealdade, seria melhor medir o seu efeito. O efeito da lealdade, conforme descrito por Blocker *et.al* (2012), é a repetição da compra. Portanto, mediu-se a frequência de repetição dos financiamentos. Para que fosse possível medir a frequência, um banco de dados do cliente foi criado e batizado de “Customer Analytics”, que ajudará o Banco Toyota a conhecer melhor seus clientes e assim trabalhar melhor a retenção. Outra contribuição desta criação para o campo prático é a possibilidade de estudar melhor a concorrência, ou seja, identificar se os clientes que fecharam com outros bancos eram correntistas, ou se o banco concorrente fez alguma ação específica. Além disso, há concentração em alguma região? Estas informações ajudarão a área comercial a alocar melhor os recursos e os incentivos junto às concessionárias.

A pesquisa de taxas dos banco concorrentes, motivada pela percepção de que o Banco Toyota pratica uma das maiores taxas do mercado, também ajudou desmistificar esta percepção. Não se pode afirmar que o Banco possui as menores taxas, mas também não se pode afirmar o contrário. O resultado da pesquisa é uma evidência de que o Banco pratica taxas em linha com a concorrência, o que nos leva a outra conclusão. A decisão do cliente não é direcionada única e exclusivamente por preço. Caso contrário, o Banco Toyota não seria líder do segmento, com 46%, o que significa 23% de market share sobre as vendas da Montadora. Vale lembrar que o maior concorrente neste momento é o Banco do Brasil, possui 10% de share sobre as vendas. Esta constatação nos leva a outra, a de que o Banco Toyota está aumentando a disposição à pagar do cliente. A qualidade dos serviços prestados está sendo percebida pelo cliente.

A avaliação do programa de relacionamento com a concessionária mostrou-se efetiva na conversão de negócios para o Banco. As entrevistas demonstraram que os clientes não têm claro a intenção de financiar com o Banco Toyota, mas graças ao programa de incentivo às

concessionárias, aliada ao relacionamento da equipe de vendas, a conversão se torna alta. Porém, conforme dito anteriormente, este sucesso está associado à oferta de taxas competitivas em relação aos principais concorrentes.

O estudo do efeito das campanhas de taxa subsidiada mostrou-se efetivo na alavancagem das vendas das Montadora, mas conforme colocado anteriormente, este não é ponto principal, pois baixar preço – aumentar as vendas parece ser bastante óbvio. O ponto principal é o Banco como escudo de valor para a Montadora. Ao trabalhar as campanhas, o valor do carro fica preservado. A questão do preço do carro para a Toyota transcende o financeiro. O preço traduz a qualidade do produto e toda a tecnologia que vem sendo aperfeiçoada há 75 anos. Portanto, o desconto no preço do carro é destruição de valor para a Montadora, o que não deixa de ser verdade do ponto de vista econômico. Outra maneira de a Montadora preservar o valor, é evitar que a rede destrua o valor ao dar desconto exagerados, através do programa holdback.

Ao estudar os custos da transação do ponto de vista da econômico, identificou-se não somente o potencial de redução do custo transacional, mas também o potencial de criação de valor e captura de valor através dele.

Este estudo teve início com a seguinte questionamento: caso não existisse a figura do Banco Toyota, como seria configurado o modelo de negócios da Montadora? O questionamento ajudou no desenho de um modelo sem a participação do Banco, que foi chamado de descentralizado, cuja definição está relacionada à gestão do risco das concessionárias. No modelo descentralizado, cada banco poderia ter a gestão da concessionária. A comparação entre os modelos deixou claro o papel do Banco como agente redutor do custo transacional, que foi comprovado pelas entrevistas e também pela análise comparativa das taxas de crédito rotativo para as concessionárias. Caso a Montadora optasse centralizar tudo em outro banco, o valor gerado nesta operação não seria capturado pela Montadora.

A redução do custo transacional aumenta o valor criado para a Montadora, desde que ela não repasse para o cliente, e a concentração das operações de gestão de risco e linha de

crédito com o Banco garante que valor criado com o produto crédito rotativo permaneça na cadeia.

A pergunta central da pesquisa foi respondida, ou seja, as ações efetivas foram identificadas e cruzadas com diversas fontes, numéricas, observação e entrevistas.

### **5.1 Limitações da Pesquisa**

Dada a particularidade da empresa Toyota, que possui uma maneira própria de conduzir os negócios, não é possível generalizar a efetividade das ações para outros bancos de montadora.

Certas inferências foram feitas com os resultados, que compreendem um período limitado e que portanto, podem não corresponder à realidade.

Por mais isento que tenha sido as pesquisas, isenção total seria possível apenas se o pesquisador não fizesse parte do grupo. Portanto, a pesquisa pode estar com o viés de quem conhece o *modus operandi* da companhia e pode conter vícios inerentes de quem faz parte do grupo.

### **5.2 Sugestões para pesquisas futuras**

Durante o processo de pesquisa, identificou-se a oportunidade de explorar o mercado de usados da marca. Esta tem o potencial de aumentar “a fatia do bolo” ao capturar um valor que não é gerado na cadeia. Os carros usados são utilizados na troca por um novo, porém como não há um mercado formalizado, certificado para os carros usados da marca, há uma grande incerteza sobre as reais condições do carro, gerando uma desvalorização na rede. A solução é tentar vender fora da rede e este é valor que o grupo Toyota deixa de capturar.

Ao formalizar este mercado, através de certificação, aumentaria a valorização e o potencial de retenção do cliente, gerando o que a Toyota chama de “customer for life”.

## REFERÊNCIAS

Angelis, J.; Macintyre, M.; Dhaliwal, J.; Parry, G. & Siraliova, J. Customer centered value creation. *Issues of Business & Law*, 2011, 3, 11 – 19.

Antioco, M.; Moenaert, R. K.; Lindgreen, A. & Wetzels, M. Organizational antecedents to and consequences of service business orientations in manufacturing companies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2008, 36, 337 – 358.

Bolton, R. N.; Grewal, D. & Levy, M. Six strategies for competing through service: An agenda for future research. *Journal of Retailing*, 2007, 83, 1 – 4.

Besanko, D; Dranove, D; Shanley, M; Schaefer, S. *Economics of Strategy*, 5<sup>th</sup> edition, 2010, cap 8,13.

Blocker C, Cannon J, Panagopoulos N, Sager J. The Role of the Sales Force in Value Creation and Appropriation: New Directions for Research. *Journal Of Personal Selling & Sales Management [serial online]*. Winter2012 2012;32(1):15-28.

Brandenburger, A.M.; Stuart, H.W. Value-Based Business Strategy. *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol 5, Number 1, Spring 1996, 5-24.

Court, D.; Elzinga, D.; Mulder, S. & Vetvik, O. J. The consumer decision journey. *McKinsey Quarterly*, 2009, 96 – 107.

Dasgupta, S.; Siddarth, S. & Silva-Risso, J. To Lease or to Buy? A Structural Model of a Consumer's Vehicle and Contract Choice Decisions. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 2007, 44, 490 – 502.

Davis, E. and J. Kay, 1990, “Assessing Corporate Performance”, *Business Strategy Review*, 1, 1-16.

Diaz, I. M. R. & Cataluña, F. J. R. Antecedents of the importance of price in purchase decisions. *RAE: Revista de Administração de Empresas*, 2011, 51, 370 – 381.

- Dietl, H.; Royer, S. & Stratmann, U. Value Creation Architectures and Competitive Advantage: Lessons from the European automobile industry. *California Management Review*, 2009, 51, 24 – 48.
- Estelami, H. Cognitive drivers of suboptimal financial decisions: Implications for financial literacy campaigns. *Journal of Financial Services Marketing*, 2009, 13, 273 – 283.
- Fitzsimons, G. J. & Morwitz, V. G. The Effect of Measuring Intent on Brand-Level Purchase Behavior. *Journal of Consumer Research*, 1996, 23, 1 – 11.
- Lepak, D. P.; Smith, K. G. & Taylor, M. S. Value creation and value capture: A multilevel perspective. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 180 – 194.
- Lusch, R. F.; Vargo, S. L. & O'Brien, M. Competing through service: Insights from service-dominant logic. *Journal of Retailing*, 2007, 83, 5 – 18.
- Milgron, P.; Roberts J. *Economics, Organization & Management*, 1992, 19 – 51.
- Neale, F. R.; Drake, P. P. & Clark, S. P. Diversification in the Financial Services Industry: The Effect of the Financial Modernization Act. *B.E. Journal of Economic Analysis & Policy: Topics in Economic Analysis & Policy*, 2010, 10, 1 – 28.
- Nekrep, M. Success factors in new financial serviced development. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 2009, 55, 30 – 39.
- Pindyck, R.S.; Rubinfeld, D.L. *Microeconomics*, 7<sup>th</sup> ed, 2009 capítulos 4,8,9.
- Priem, R. L. A consumer perspective on value creation. *Academy of Management Review*, 2007, 32, 219 – 235.
- Pauwels, K.; Silva-Risso, J.; Srinivasan, S. & Hanssens, D. M. New Products, Sales Promotions, and Firm Value: The Case of the Automobile Industry. *Journal of Marketing*, 2004, 68, 142 – 156.
- Silva-Risso, J. & Ionova, I. A Nested Logit Model of Product and Transaction-Type Choice for Planning Automakers' Pricing and Promotions. *Marketing Science*, 2008, 27, 545 – 566.

Sourelis, M.; Lewis, B. R. & Karantinou, K. M. Factors that affect consumers' cross-buying intention: A model for financial services. *Journal of Financial Services Marketing*, 2008, 13, 5 – 16.

[http://www.toyota-global.com/company/toyota\\_traditions/company](http://www.toyota-global.com/company/toyota_traditions/company)

Ulaga, W. & Reinartz, W. J. Hybrid Offerings: How Manufacturing Firms Combine Goods and Services Successfully. *Journal of Marketing*, 2011, 75, 5 - 23

Van Steenburg, E. & Spears, N. Understanding the relationship between brand loyalty, the prevailing economic environment and optimum stimulation level. *Journal of Brand Management*, 2011, 18, 597 – 610.

Verhoef, P. C.; Langerak, F. & Donkers, B. Understanding brand and dealer retention in the new car market: The moderating role of brand tier. *Journal of Retailing*, 2007, 83, 97 – 113.

Vargo, Stephen L.; Morgan, Fred W. Services in Society and Academic Thought: An Historical Analysis. *Journal of Macromarketing*, v.25, n.1, p.42-53, 2005.

## ANEXO 1 – UNIDADES SUBSIDIADAS VS UNIDADES VENDIDAS

	(%) Unidades subsidiadas	Unidades vendidas		(%) Unidades subsidiadas	Unidades vendidas		(%) Unidades subsidiadas	Unidades vendidas
jan/04	0,65%	2.693	dez/06	3,56%	7.596	nov/09	22,82%	7.924
fev/04	0,67%	3.131	jan/07	3,43%	4.857	dez/09	44,00%	11.652
mar/04	0,61%	3.489	fev/07	2,22%	4.189	jan/10	11,88%	6.198
abr/04	0,19%	3.045	mar/07	1,07%	6.579	fev/10	6,51%	6.263
mai/04	0,51%	3.522	abr/07	0,80%	6.144	mar/10	12,51%	9.947
jun/04	1,49%	3.612	mai/07	1,43%	5.864	abr/10	4,50%	8.206
jul/04	3,34%	3.791	jun/07	4,27%	5.307	mai/10	6,89%	7.820
ago/04	3,25%	3.760	jul/07	7,49%	6.078	jun/10	11,90%	7.774
set/04	2,89%	3.530	ago/07	6,44%	6.844	jul/10	11,14%	8.112
out/04	1,86%	3.973	set/07	4,57%	5.501	ago/10	15,58%	8.050
nov/04	0,57%	4.008	out/07	7,43%	6.618	set/10	28,71%	8.139
dez/04	0,87%	5.625	nov/07	3,64%	6.907	out/10	27,00%	8.697
jan/05	0,66%	2.121	dez/07	2,59%	7.136	nov/10	22,01%	8.927
fev/05	0,23%	3.946	jan/08	1,43%	4.846	dez/10	9,78%	11.432
mar/05	0,43%	4.903	fev/08	1,35%	4.184	jan/11	10,27%	6.473
abr/05	0,28%	5.324	mar/08	9,61%	4.385	fev/11	28,33%	6.944
mai/05	0,23%	5.439	abr/08	0,48%	7.093	mar/11	28,56%	8.600
jun/05	0,97%	5.703	mai/08	0,42%	6.706	abr/11	7,77%	7.833
jul/05	4,68%	5.584	jun/08	1,22%	7.378	mai/11	5,86%	8.472
ago/05	10,06%	5.837	jul/08	3,14%	8.160	jun/11	6,85%	6.244
set/05	8,63%	5.800	ago/08	3,40%	7.163	jul/11	5,80%	7.213
out/05	7,55%	5.664	set/08	7,87%	7.497	ago/11	10,76%	7.329
nov/05	6,86%	5.643	out/08	28,75%	7.694	set/11	19,24%	8.909
dez/05	9,22%	5.374	nov/08	62,59%	6.545	out/11	33,58%	8.652
jan/06	6,65%	2.999	dez/08	73,76%	9.222	nov/11	30,92%	10.154
fev/06	3,86%	4.043	jan/09	17,63%	4.775	dez/11	27,42%	12.300
mar/06	2,79%	6.720	fev/09	3,84%	5.350	jan/12	10,40%	7.722
abr/06	2,19%	5.161	mar/09	5,15%	8.604	fev/12	7,16%	6.586
mai/06	2,64%	5.805	abr/09	5,35%	7.000	mar/12	0,00%	6.861
jun/06	3,31%	5.101	mai/09	5,46%	7.219	abr/12	9,99%	5.512
jul/06	26,84%	5.812	jun/09	7,34%	8.585	mai/12	12,01%	8.302
ago/06	39,93%	7.453	jul/09	5,22%	8.233	jun/12	13,83%	10.063
set/06	10,62%	6.034	ago/09	8,10%	6.475	jul/12	10,23%	10.018
out/06	26,54%	6.634	set/09	9,01%	8.709	ago/12	7,52%	10.115
nov/06	13,41%	6.978	out/09	9,67%	8.953	set/12	30,92%	9.002

Fonte: Relatórios internos Banco Toyota, Toyota e Anfavea

## APÊNDICE A – QUESTIONÁRIO/ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Qual a importância do Banco Toyota para a Montadora?
  
- Na sua opinião quais seriam os elementos ou fatores de decisão do cliente para a escolha do banco Toyota?
  
- Outros bancos podem oferecer este produto para as concessionárias?
  - Se sim, porque quase 100% das operações de floorplan são feitas com o Banco Toyota?
  
  - Há alguma diferença de custo para o concessionário?
  
- Qual é o papel do banco de montadora para a montadora?
  - Detalhar ao máximo as funções que o banco precisaria desempenhar para de fato agregar o maior valor possível ao negócio.

<b>Perguntas</b>	<b>Teoria relacionada</b>
Qual a importância do Banco Toyota para a Montadora?	Estrutura de mercado e criação de valor
Na sua opinião quais seriam os elementos ou fatores de decisão do cliente para a escolha do banco Toyota?	Criação de valor
Qual é o papel do banco de montadora para a montadora?	Criação de valor
Outros bancos podem oferecer este produto para as concessionárias?	Custo da transação

## APENDICE B – TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS/ANÁLISE DE REPORTAGENS

Entrevistado	Ano	Posição/area	Elementos de criação de valor	Tangível Intangível	Evidência
Area Comercial	2012	Superintendência e Coordenadores Regionais	Marca/Qualidade	Intangível	"por ser um Banco de montadora, passa maior credibilidade, na ponta. " "o cliente tem a percepção de uma prestação de serviços diferenciada, qualquer problema ele esta na marca" "atendimento diferenciado e a certeza que se é Toyota é bom."
Flavio Croppo	2012	Diretor Superintendente ANEF	Marca/Qualidade	Intangível	"Atualmente, além da maior identificação pela marca comum, (dealer e banco) deve-se principalmente ao serviço prestado, confiança e custos menores que a maioria da concorrência."
George Borst	2008	CEO TFSA	Relacionamento com o cliente final	Intangível	"In December we launched Enterprise Lead Management. We call customers starting six months before their lease ends. We find out what the customer is interested in and we provide the lead to a dealer. Every dealer has his own CRM tool, so this feature directly loads onto their tool"
George Borst	2008	CEO TFSA	Produtos customizados	Tangível	"84-month loans"Since we got into that market, 84-month loans are now 4 percent of our business. Our model is to create loyalty — to get people into the Toyota family, where they can get a monthly statement with a message promoting the dealer. Some people question the wisdom of seven-year car loans, because they keep customers out of the car market longer. We only offer the loans to our tier one customers, people with a good credit history. We don't promote it. It is just a tool that is there if the dealer needs it. We did not blindly go into the 84-month segment. It's trouble waiting to happen. But if you selectively go after that business, you can support the dealer in a difficult time.
George Borst	2008	CEO TFSA	Taxas competitivas	Tangível	Floorplan: "We have gone after that business. We are competitive on rate and flexible on terms. We give dealers who floorplan with us a buy rate of 25 basis points less than for dealers who don't floorplan with us.
George Borst	2012	CEO TFSA	Suporte à Montadora	Tangível	"The subvention strategy is dictated by the manufacturer, and we support on a formula basis. They pay X, we pay Y. They determine the strategy. That's one of the advantages of a captive."
George Borst	2008	CEO TFSA	Suporte aos concessionários	Tangível	"A difficult time like this is an opportunity for Toyota to reinforce the value story with our dealers." "How critical is used-vehicle financing as new-vehicle sales soften? It's really important. If you have a stake in the leasing market, you have off-lease cars coming back, and you have to ask dealers to purchase those vehicles. We have to be able to help them sell the vehicles." "We're here in the good times and the bad times. We have a very consistent purchase policy. "We also revised our credit tiers. People who would have been in tier two would now be in tier one. When a person gets moved up a tier, that can be a difference of one point. They get a better rate as a result." "The second major step was that we financed other makes besides Toyotas (for Toyota dealers who sell other brands)."
Ichiro Kiyoshima	2012	President & CEO, Europe Africa Region	Suporte aos concessionários	Tangível	"Our focus on Toyota customers' and the dealer network's specific needs across the whole life cycle of a vehicle will provide a value-add that no independent financier can deliver"

## APENDICE B1 – TABULAÇÃO DAS ENTREVISTAS/ANÁLISE DE REPORTAGENS

Entrevistado	Ano	Posição/area	Elementos de criação de valor	Tangível Intangível	Evidência
George Borst	2012	CEO TFSA	Suporte aos concessionários	Tangível	"In the Americas Region, our focus has remained on delivering consistent support for our distributor partners, dealers and customers. As other financial services providers have entered and exited auto lending, Toyota Financial Services remains dedicated to supporting Toyota vehicle sales. We are proud to provide outstanding experiences for our customers, dealers and distributors through our core product offerings, like retail and lease contracts."
Venício Carvalho	2012	Superintendente Comercial	Suporte aos concessionários	Tangível	"O Banco Toyota suporta as vendas da montadora muito mais pelo lado das concessionárias do que pelo lado do consumidor final. O consumidor final tem diversas opções de financiamento à sua disposição. Muitas vezes o banco onde o cliente possui a conta corrente oferece um crédito pré aprovado com uma taxa competitiva" "A Montadora vê no Banco Toyota uma maneira de garantir que a distribuição e a venda seja concretizada. Isto significa que o Banco tem que garantir a operação de cada concessionária, através do floorplan, que funciona como um crédito rotativo para eles. Sem esta garantia, não haveria como garantir o escoamento das vendas da Montadora Toyota."
David Cordts	2012	Int'l Op. Manager - Sales, Marketing and Product (TFSA)	Lealdade	Intangível	"Another area you can mention is in customer retention. If you have two Corolla customers, one who pays cash and gets a cash discount or rebate, while the second gets a subvented interest rate with TFS, which customer is more likely to be loyal to the brand? I know you realize this – the ability of a finance company to improve retention and loyalty to the brand is huge."
George Borst	2008	CEO TFSA	Lealdade	Intangível	"If a customer uses us versus a bank, the loyalty to the dealer goes up 58 percent. It's a three-way win."
George Borst	2004	CEO TFSA	Lealdade	Intangível	"The greatest value we can have is to increase customer loyalty."
George Borst	1999	CEO TFSA	Lealdade	Intangível	"We'll never be the lowest-cost leader because we can't borrow as cheaply as the banks. But we can be value-added by bundling our resources and giving better customer satisfaction."