**UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MAXIMILIANO GONETECKI DE OLIVEIRA

**Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso das
Concessionárias de Automóveis de Passeio**

**SÃO PAULO
2020**

Prof. Dr. Vahan Agopyan
Reitoria da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. Moacir de Miranda Oliveira Junior
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Eduardo Kazuo Kayo
Coordenador do Programa de Pós-graduação em Administração

MAXIMILIANO GONETECKI DE OLIVEIRA

**Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso das Concessionárias de
Automóveis de Passeio**

Versão Corrigida

Tese apresentada ao programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo como requisitos para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de Concentração: Administração

Orientador: Prof. Dr. Hamilton Luiz Corrêa

SÃO PAULO
2020

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Catálogo na publicação
Serviço de Biblioteca e Documentação Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade da Universidade de São Paulo

Catálogo na Publicação (CIP)
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

De Oliveira, Maximiliano Gonetecki.
Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso das Concessionárias de
Automóveis de Passeio / Maximiliano Gonetecki De Oliveira. - São Paulo,
2020.
269 p.

Tese (Doutorado) - Universidade de São Paulo, 2020.
Orientador: Hamilton Luiz Corrêa.

1. Delphi. 2. fatores críticos de sucesso. 3. concessionárias de
automóveis. 4. sistema vertical de marketing. 5. planejamento estratégico. I.
Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e
Contabilidade. II. Título.

Nome: De Oliveira, Maximiliano Gonetecki.

Título: **Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso das Concessionárias de Automóveis de Passeio.**

2020. 269 f. Tese (Doutorado em Administração) -
Faculdade de Administração Economia e
Contabilidade, Universidade de São Paulo, São
Paulo, 2020.

Aprovado em: 23/06/2020

Banca Examinadora

Profa. Dra. Luciana Oranges Cezarino

Instituição: UFU (FEARP)

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Lorimar Francisco Munaretto

Instituição: UFSM

Julgamento: Aprovado

Prof. Dr. Leonardo Fabris Lugoboni

Instituição: FECAP

Julgamento: Aprovado

Dedico esta obra a Caroline, Henrique e Ágata.

AGRADECIMENTOS

Agradeço ao Dr. Hamilton Luiz Corrêa por ter me orientado no desenvolvimento desta tese, seu conhecimento, serenidade e presença, sempre que se demonstrou necessário, foram de grande importância.

Agradeço a Universidade de São Paulo por criar o ambiente propício que possibilitou o desenvolvimento do projeto. Destaco minha gratificação pessoal de ter a oportunidade de interagir com um corpo docente único, de altíssima qualidade, que permitiu avançar em minha caminhada como pesquisador e indivíduo. Também sou grato pela oportunidade de conhecer outros profissionais gabaritados na mesma jornada que a minha. Nossas discussões em aulas foram uma incrível experiência.

Agradeço ao senhor Luís Antônio Sebben, vice presidente da FENABRAVE e diretor superintendente da Ford Slaviero, por acreditar no projeto e fornecer o apoio necessário que se mostrou fundamental para a realização do estudo de campo. Agradeço à senhora Isabel Cristina da Silva gerente executiva da SINCODIV-PR pelo apoio operacional. Também agradeço ao senhor Luiz Claudio Geara, vice-presidente da FENABRAVE nacional e presidente da Associação Comercial do Paraná por sua disponibilidade e compartilhamento de informações.

Agradeço aos senhores Fábio Perin, Yuri George Kali, Cássio Hreisemnou e Sílvio Ávila pelas entrevistas concedidas. Agradeço aos senhores Eduardo R. Pydd da Honda Enjin, Marcos Roberto Teixeira da Carelli Automotores, Fabiano Franciosi da Auto Braz, André Allage Fuck da Fiat Verità por comporem o grupo de especialistas do estudo Delphi, bem como os demais participantes, senhores diretores e executivos de algumas das principais redes de concessionárias do Brasil e de montadoras que solicitaram confidencialidade.

Agradeço ao Sérgio e ao Eduardo pelas indicações e disponibilidade de tempo para conversar. Nossas reflexões foram uma fonte relevante de ideias para o desenvolvimento do estudo.

Agradeço a minha esposa e meus filhos que abençoaram minha vida durante o doutoramento. Foi a energia deles que me motivou nos momentos difíceis. Obrigado pela paciência nas longas horas de ausência.

Agradeço a meus pais Maria e Jamil que sempre me proveram e estiveram prontos para me ajudar, um pouco deles também chegou até aqui.

“O conhecimento é uma bagagem que carregamos para toda a vida, que não ocupa espaço e nem pesa nas costas“ (P. Gonetecki, comunicação pessoal, n.d.).

RESUMO

De Oliveira, Maximiliano Gonetecki. **Identificação dos Fatores Críticos de Sucesso das Concessionárias de Automóveis de Passeio**. 2020. 269f. Tese (Doutorado em Administração) - Faculdade de Administração Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Introdução - Considera o uso de fatores críticos de sucesso (FCS) como heurística mental que permite aos gestores tomarem melhores decisões estratégicas para suportar o desenvolvimento de varejistas inseridos em sistemas verticais de marketing contratual. Nesta ótica contextualiza a relação que existe entre empresas nacionais de pequeno porte, de países subdesenvolvidos, que precisam operar em comunhão com multinacionais em termos de assimetria de poder. **Objetivo** - Identificar os FCS dos concessionários de automóveis leves, estudando as perspectivas organizacionais envolvidas e confrontar os achados com a visão de longo prazo para o papel do varejista no SVM. **Métodos** – Adotou-se a metodologia Delphi com enfoque qualitativo e quantitativo em um grupo de oito diretores e proprietários de concessionárias. Para triangular os resultados foram realizadas entrevistas em profundidade semiestruturadas com executivos de montadoras, diretores de concessionárias, e presidente de associações setoriais. A terceira abordagem investigativa foi a pesquisa documental, com análise de contratos, cartas, fotos e programas da indústria automotiva. **Resultados** – Foram identificados seis FCS relacionados: a capacitação dos funcionários; ao clima organizacional; as capacidades absorptivas; a satisfação dos clientes; a eficiência operacional; ao desempenho em vendas. Em face desse resultado foi proposto pelo pesquisador um fator adicional relativo à sustentabilidade. O processo de análise e refinamento das proposições do grupo Delphi também permitiu contextualizar a emergência do que se denominou fatores fundamentais para competição (FFC), associados: a transparência processual; a gestão de estoque; a gestão de custos; a gestão de caixa; a margem de venda; ao aumento de portfólio; e a compatibilidade estratégica. Os FCS identificados estão associados às áreas da administração geral, administração de marketing e administração de recursos humanos. Além dos FCS e FFC foram identificadas quinze proposições que versam sobre as perspectivas futuras para um horizonte de cinco anos para o negócio de concessionárias. Delas sete atingiram o nível de consenso entre o grupo. Uma se alinha com o programa federal rota 2030. Três tratam da ampliação do composto de produto da concessionária e duas de questões referentes à esfera operacional. Os FCS e FFC revelados suprem parcialmente as demandas futuras identificadas nessas proposições, o que se traduz na necessidade de maiores reflexões na perspectiva estratégica da organização. **Conclusões** – Os dados mostram que os fornecedores, como membros mais poderosos do canal, conseguiram estruturar um sistema de distribuição de franquias, em que utilizam os concessionários para transferir riscos, financiar a sua operação e ainda conseguem manter o controle até de aspectos gerenciais do parceiro, com mecanismos tácitos e explícitos. O controle sobre o concessionário se mantém efetivo ao considerar a dinâmica financeira relacionada à fórmula de lucro do modelo de negócio. Para o varejista participante de um sistema vertical de marketing contratual produzir o valor adequado para o capital do canal e para os consumidores finais, ele deverá focar seus esforços principalmente em sua equipe e nos processos da organização.

Palavras Chave: Delphi; fatores críticos de sucesso; concessionárias de automóveis; sistema vertical de marketing; planejamento estratégico.

ABSTRACT

De Oliveira, Maximiliano Gonetecki. **Identification of Critical Success Factors for Passanger Car Dealerships**. 2020. 269f. Dissertation (Doctor of Philosophy) - Faculdade de Administração Economia e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2020.

Introduction - It considers the use of critical success factors (FCS) as a mental heuristic that allows managers to make better strategic decisions to support the development of retailers inserted in vertical contractual marketing systems. In this light, it contextualizes the relationship that exists between small national companies, from underdeveloped countries, which need to operate in communion with multinationals in terms of power asymmetry. **Objective** - Identify the FCS of light car dealers, studying the organizational perspectives involved and confronting the findings with the long-term vision for the retailer's role in SVM. **Methods** - The Delphi methodology was adopted with a qualitative and quantitative approach in a group of eight directors and concessionaire owners. In order to triangulate the results, semi-structured in-depth interviews were carried out with automakers executives, concessionaire directors, and president of sector associations. The third investigative approach was documentary research, with analysis of contracts, letters, photos and programs for the automotive industry. **Results** - Six related FCS were identified: employee training; the organizational climate; absorptive abilities; customer satisfaction; operational efficiency; sales performance. In view of this result, an additional factor related to sustainability was proposed by the researcher. The process of analyzing and refining the Delphi group's propositions also allowed to contextualize the emergence of what were called fundamental factors for competition (FFC), associated with: procedural transparency; inventory management; cost management; cash management; the sales margin; the portfolio increase; and strategic compatibility. The FCS identified are associated with the areas of general management, marketing management and human resources management. In addition to the FCS and FFC, fifteen proposals were identified that deal with the future prospects for a five-year horizon for the dealerships business. Seven of them reached the level of consensus among the group. One is in line with the federal route 2030 program. Three deal with the expansion of the concessionaire's product mix and two with operational issues. The FCS and FFC revealed partially supply the future demands identified in these propositions, which translates into the need for greater reflections in the organization's strategic perspective. **Conclusions** - The data show that suppliers, as the most powerful members of the channel, were able to structure a franchise distribution system, in which they use the dealers to transfer risks, finance their operation and still manage to maintain control even of managerial aspects of the partner, with tacit and explicit mechanisms. Control over the concessionaire remains effective when considering the financial dynamics related to the business model's profit formula. For the retailer participating in a vertical contractual marketing system to produce adequate value for the channel's capital and for the end consumers, it must focus its efforts mainly on its team and the organization's processes.

Key words: Delphi; critical success factors; car dealerships; vertical marketing system; strategic planning.

LISTA DE ABREVIACÕES

CDI	Certificado de Depósito Interbancário
COFINS	Contribuição para Financiamento da Seguridade Social
CONTRAN	Conselho Nacional de Trânsito
CRM	Customer Relationship Management
F&I	Finance and Insurance
FCS	Fator Crítico de Sucesso
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
GEIA	Grupo Executivo da Indústria Automobilística
ICMS	Imposto sobre Circulação de Mercadorias e Serviços
IPVA	Imposto sobre a Propriedade de Veículos Automotores
NADA	National Automobile Dealers Association
PIB	Produto Interno Bruto
PIMS	Profit Impact of Market Strategy
PIS	Programas de Integração Social
ROCE	Return On Capital Employed
SELIC	Sistema Especial de Liquidação e de Custódia
SCG	Sistema de Controle de Gestão
SIG	Sistema de Informação Gerencial
SHM	Sistema Horizontal de Marketing
SMD	Sistema de Mensuração de Desempenho
SVM	Sistema Vertical de Marketing
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats
IPI	Imposto sobre Produtos Industrializados
VBR	Visão Baseada em Recursos

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	17
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	20
1.2	OBJETIVO DA PESQUISA E DELIMITAÇÃO	20
1.3	DEFINIÇÃO DAS QUESTÕES DE PESQUISA	21
1.4	DEFINIÇÕES PRELIMINARES - CONCEITOS CHAVE	22
1.5	JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO.....	26
1.5.1	<i>Porque estudar a distribuição de automóveis.....</i>	<i>27</i>
1.5.2	<i>Porque estudar fatores críticos de sucesso</i>	<i>29</i>
1.6	ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO.....	32
2	REVISÃO DA LITERATURA	33
2.1	UMA VISÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA.....	33
2.1.1	<i>Algumas fontes de receita das montadoras</i>	<i>36</i>
2.1.2	<i>As fontes de receita das concessionárias.....</i>	<i>42</i>
2.1.3	<i>A tecnologia emergente no setor automotivo</i>	<i>46</i>
2.1.4	<i>Destaques dos aspectos formais da relação da concessionária com a montadora.....</i>	<i>49</i>
2.1.5	<i>Considerações sobre a indústria automobilística.....</i>	<i>52</i>
2.2	CANAIS DE MARKETING.....	57
2.2.1	<i>Canais de marketing.....</i>	<i>58</i>
2.2.2	<i>Estruturas de canal.....</i>	<i>62</i>
2.2.3	<i>Intermediários do canal – varejistas.....</i>	<i>67</i>
2.2.4	<i>Fatores determinantes da escolha do concessionário pelo consumidor.....</i>	<i>71</i>
2.2.5	<i>O desenvolvimento da indústria e do modelo de distribuição.....</i>	<i>74</i>
2.3	FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO	84
2.3.1	<i>Diferentes perspectivas sobre a definição de fatores críticos de sucesso</i>	<i>84</i>
2.3.2	<i>FCS na literatura de estratégia</i>	<i>90</i>
2.3.3	<i>Identificação de FCS</i>	<i>94</i>
2.3.4	<i>Os FCS na indústria automobilística</i>	<i>99</i>
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	102
3.1	CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS	102
3.2	DELINEAMENTO DA PESQUISA	104
3.3	MÉTODO DE PESQUISA.....	105
3.3.1	<i>Método Delphi.....</i>	<i>107</i>
3.3.1.1	<i>Amostra.....</i>	<i>108</i>

3.3.1.2	Procedimentos do estudo Delphi	110
3.3.2	<i>Entrevistas</i>	114
3.3.2.1	Amostra	115
3.3.2.2	Procedimentos das entrevistas	118
3.3.3	<i>Pesquisa documental</i>	119
4	RESULTADOS	121
4.1	FCS PARA UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO	121
4.1.1	<i>Análise das proposições de fatores críticos de sucesso com o uso do mapa de relacionamentos</i>	168
4.1.2	<i>Análise das proposições de FCS em função do mercado</i>	169
4.1.3	<i>Análise dos FCS em função da perspectiva de afetação do posicionamento competitivo</i>	171
4.1.4	<i>Fechamento da etapa de análise dos FCS</i>	172
4.2	ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO RELACIONADAS AOS FATORES DESCOBERTOS	175
4.3	FCS E AS PERSPECTIVAS DO NEGÓCIO DE CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS	177
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	190
5.1	CONCLUSÕES	190
5.2	RECOMENDAÇÕES.....	195
5.3	SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS.....	203
5.4	LIMITAÇÕES	205
6	REFERÊNCIAS.....	207
	APÊNDICE	230

1 INTRODUÇÃO

Existem 6.967 organizações ameaçadas por impactos de mudanças micro e macro ambientais. De acordo com a FENABRAVE esse é o número total de concessionárias de veículos em operação no Brasil em 2018 (Fenabrave, 2018). Em 2015, 1024 concessionárias de veículos fecharam as portas deixando 32.000 brasileiros sem emprego (L. Melo, 2016). Essas empresas atuam em um mercado competitivo e maduro com lucratividade decrescente (Buzzavo, 2008). Operam no limite da viabilidade econômica praticamente sem margem para erros. Seu modelo de negócio e fórmula de lucro apresentam sinais de desgaste decorrente da relação com as montadoras (Martins, 2018), da alta demanda por capital e de investimentos a fundo perdido, da insatisfação de consumidores com o estressante processo de compra (Smith, 2009), do decaimento da posse do veículo como meta de consumo (Moss, 2015), das seguradoras que motivam a migração de clientes para oficinas independentes (Grande, 2004), das locadoras de veículos que avançam na revenda com preços mais competitivos (Brigatto, Olmos, Cunto, & Ribeiro, 2019) e de outras macro tendências que sinalizam uma eminente disrupção em toda a indústria automobilística (Covarrubias, 2018; Moss, 2015; Rochabrun, 2019).

A rentabilidade da venda de veículos novos já foi um dos atrativos desse tipo de empreendimento, entretanto no início do século XXI beira a inviabilidade (Proff, Szybisty, & Fojcik, 2019). A queda nas margens de lucro é uma tendência iniciada no final dos anos 90. Na Alemanha, por exemplo, já se registrou um lucro médio de vendas de 1% (Bauer, Huber, & Brautigam, 1997). Nesse contexto, além da busca de eficiência operacional, uma das principais estratégias adotadas envolve o foco nos serviços associados aos veículos, uma vez que geram margens de contribuição maiores. Entretanto, as concessionárias esbarram em um comportamento peculiar dos consumidores brasileiros de não realizar a manutenção preventiva em concessionárias autorizadas, mesmo em detrimento da perda de garantia do fabricante (Grande, 2004). Esse desafio é intensificado pela movimentação das seguradoras que no momento do reparo estimulam o segurado a utilizar oficinas certificadas em detrimento das concessionárias. Uma questão no mínimo preocupante devido a substancial contribuição do setor de pós-vendas (serviços, peças e lataria) para o lucro bruto do negócio (Darley, Luethge, & Thatte, 2008).

O problema se intensifica ao constatar que existem limitações nas opções de escolha das estratégias por parte das concessionárias. A explicação é que esses varejistas fazem parte de um sistema vertical de marketing contratual e possuem restrições na atuação, na medida

que submetem-se a uma relação de poder assimétrica com um dos seus stakeholders (Pfeffer & Salancik, 2003). O resultado é que o fornecedor tem força de barganha ou até de intimidação para qualquer movimentação dos varejistas que possa entrar em conflito com seus interesses, indiferente se ela for a melhor opção estratégica para eles.

A realidade é que as concessionárias precisam de novas perspectivas considerando as limitações impostas no âmbito de estratégias semiautônomas, em que a forma de atuação no mercado é limitada (Achrol & Etzel, 2003). Dificuldades adicionais surgem para essas organizações ao verificar que pequenas empresas no Brasil sofrem com baixa qualificação gerencial, poucos recursos e muitas possuem uma gestão informal (Cezarino & Campomar, 2006).

O paradoxo decorrente da questão da qualificação é que são justamente as pequenas organizações que podem ser especialmente beneficiadas pelo uso das melhores práticas de gestão e do respectivo salto de eficiência associado à profissionalização organizacional. Mesmo que elas tenham limitações de acesso à recursos, em tese elas não teriam limitação de acesso ao corpo teórico de administração. Varejistas dependem das pessoas e de processos bem estruturados para executar adequadamente seus serviços (Booms & Bitner, 1981). Como contribuir para a evolução de organizações inseridas nesse contexto?

Ademais, esses varejistas pulverizados nas diversas regiões do Brasil necessitam se desenvolver para continuarem gerando bem estar social nas comunidades em que estão inseridos, bem como proporcionar o respectivo crescimento econômico.

Uma das técnicas que pode ser relevada para o contexto dessas organizações é a dos fatores críticos de sucesso (FCS). Ela se destaca pela objetividade e por sua demanda de uma ampla análise do negócio. Isso acaba por estimular a apropriação da realidade nas diversas dimensões organizacionais. O resultado é uma oportunidade para que seus integrantes adquiriam uma visão holística da empresa e atuem de forma coordenada no atingimento de seus respectivos objetivos.

Porém, ao avaliar a literatura desse tipo de varejo, se identificou espaço para ampliar o conhecimento sobre a técnica dos FCS. Os estudos localizados tratam de questões de desempenho clássicas, como *market share*, volume de vendas e qualidade do serviço prestado (Biondi, Calabrese, Capece, Costa, & Di Pillo, 2013; Fraser, Watanabe, & Hvolby, 2013), satisfação do consumidor com a revenda (Bauer et al., 1997) e qualidade do serviço do pós-venda (Borchardt, Souza, Pereira, & Viegas, 2018). Inclusive pode-se observar a recorrência do foco em variáveis de interesse compartilhado com o fornecedor. Uma das exceções foi o trabalho de Buzzavo (2008), entretanto ele analisou apenas os grandes grupos de concessionários.

Desse contexto entende-se que existe uma carência de análise das prerrogativas para o sucesso de uma organização varejista, que distribui produtos de alto valor financeiro em um sistema vertical de marketing. Principalmente ao considerar que esses fatores também podem ser entendidos como uma técnica heurística para que os gerentes tomem melhores decisões (Grunert & Ellegaard, 1992). Considerando as limitações supracitadas das pequenas empresas brasileiras essa característica seria uma relevante contribuição da abordagem.

Os FCS também orientam os planejadores na elaboração da estratégia uma vez que identificam os elementos cruciais para se competir em uma indústria (Fleisher & Bensoussan, 2015; Van Veen-Dirks & Wijn, 2002). Razão pela qual os FCS se consolidam como uma etapa de avaliação no planejamento estratégico nas escolas prescritivas desde a década de 80 (Ansoff, Kipley, Lewis, Helm-Stevens, & Ansoff, 2019; David & David, 2015; Grant, 2016; Lynch, 2006). Posteriormente ainda sinalizam quais informações são cruciais para se controlar o desenvolvimento da estratégia e com isso auxiliam em sua implantação (Van Veen-Dirks & Wijn, 2002).

Com isso o estudo dos FCS produz ganhos no curto prazo para as organizações que adotam esta abordagem. Parte decorrente das heurísticas decisórias com potencial para aumentar a qualidade das escolhas a serem realizadas. O resultado seria estratégias mais consistentes com as características da organização e da indústria. O segundo benefício provém da identificação e uso de variáveis que verdadeiramente impactam no desempenho organizacional. Melhorando a efetividade dos sistemas de controle de desempenho. Pequenas e médias organizações teriam benefícios com essa abordagem.

Identificar quais são os fatores críticos para o sucesso das concessionárias de automóveis permite compreender melhor a realidade de organizações que operam em relações de dependência similar, ou seja, organizações inseridas em sistema vertical de marketing (SVM) contratuais.

Assim, este estudo contribuiu para o conhecimento na área de estratégia, investigando os fatores críticos de sucesso para organizações varejistas do canal de marketing na indústria automobilística. Estuda tanto os fatores de sucesso em uma perspectiva organizacional da concessionária de veículos tentando compreender quais são as áreas funcionais que se relacionam diretamente com os fatores de sucesso, como também a perspectiva a longo prazo desses fatores, em atender mudanças esperadas para o papel do funcionário no canal de marketing em que está inserido.

1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

O problema de pesquisa representa a orientação fundamental de uma investigação. Sua elaboração possui uma complexidade inerente, uma vez que, ao mesmo tempo que necessita de amplitude, também deve ser restritivo para manter a viabilidade do projeto (Malhotra, 2012). Um problema de pesquisa mal elaborado elimina as possibilidades de conclusão adequadas do estudo.

Decorrente dos fatos expostos na Introdução se propõe a seguinte pergunta problema para nortear este projeto: **Quais são os fatores críticos de sucesso (FCS) genéricos da indústria automobilística para o concessionário de automóveis de passeio do Sul do Brasil?**

1.2 OBJETIVO DA PESQUISA E DELIMITAÇÃO

Tendo como escopo de investigação o problema de pesquisa definido na seção secundária 1.1 delineia-se o seguinte objetivo primário, ou propósito fundamental: **identificar os fatores críticos de sucesso genéricos para as concessionárias de veículos de passeio instaladas no Sul do Brasil.**

O objetivo estabelece o imperativo de compreender as questões deriváveis da indústria ao modelo de negócio do concessionário que possuem a pretensão de estabelecer uma relação com o sucesso organizacional. O delineamento desse objetivo passa pela compreensão dos fatores inerentes a um intermediário varejista, em uma cadeia de distribuição dominada por um *stakeholder* (fabricante), sediado em um país subdesenvolvido e possuindo um papel representativo para a comunidade. Essa diretriz seria o que fundamenta o estabelecimento de objetivos estratégicos desse varejista e viabiliza a consequente busca de direcionamento dos esforços organizacionais. Decorre que esses FCS teriam relevância estratégica para a atuação futura do varejista, o que por sua vez, justificaria sua função no canal de marketing, dentro do que foi definido como sucesso organizacional.

Este estudo não pretende estabelecer FCS específicos para grupos ou redes de concessionárias. O escopo é estudar os FCS genéricos da indústria a que os concessionários estão inseridos em função de uma concessionária. Apesar disso especificidades relacionadas a conjunturas dos pontos de venda, questões temporais ou referentes ao ciclo de vida do

negócio, bem como ao tamanho da concessionária, não seriam condicionantes da atuação nessa indústria, apesar de também serem relevantes para o desenvolvimento da estratégia. O que adota-se é uma visão em que os FCS são condicionantes para a formulação da estratégia (Van Veen-Dirks & Wijn, 2002).

Quanto as características do delineamento, é importante ressaltar que em alguns países os concessionários possuem um forte relacionamento com a esfera política pelo impacto positivo regionalizado de sua atividade na comunidade (Szakaly & Manzi, 2017). Essa força pode ser utilizada para buscar contrapartidas que interferem nas relações comerciais entre as empresas do canal de distribuição da indústria (Lafontaine & Slade, 2005). O grau de consolidação de um fabricante em um determinado mercado também pode afetar as escolhas no sistema de distribuição, bem como as políticas adotadas para se relacionar com essas organizações. Adicionalmente deve-se considerar que as concessionárias, como prestadoras de serviço, estão intimamente ligadas aos seus colaboradores e por consequência também aos aspectos culturais dessas pessoas que influenciam no comportamento. Esses pontos elencados, que não são exaustivos, apenas explicitam a questão da regionalidade no negócio de concessionárias. Dessa forma, destaca-se que por tal característica, os esforços empreendidos nesta tese visam compreender os FCS genéricos dos varejista no canal de marketing das montadoras no Sul do Brasil. Pois dentro de um rigor científico pós-positivista, o desenho do estudo necessitaria de diferentes características caso buscasse uma representatividade nacional.

1.3 DEFINIÇÃO DAS QUESTÕES DE PESQUISA

Observando o objetivo de pesquisa definido no item 1.2 visualiza-se a necessidade de responder às seguintes questões de pesquisa:

- a) **Quais são os FCS genéricos para uma concessionária de automóveis de passeio instalada no Sul do Brasil?**
- b) **Quais são as áreas da administração relacionadas aos FCS genéricos descobertos?**
- c) **Como os FCS descobertos se confrontam com a expectativa de atuação dos concessionários no canal de marketing das montadoras no longo prazo (5 anos)?**

A questão na primeira alínea foca no objetivo de identificar os FCS, enquanto que as alíneas seguintes incluem questões relevantes associadas aos FCS.

A segunda visa a compreensão de como esses FCS estão alocados na organização, o que acredita-se viabilizar uma melhor análise das relações entre os fatores e a respectiva intervenção gerencial.

Já a última questão almeja a verificação de como esses FCS poderiam ser considerados estruturantes para uma visão futura da competitividade do concessionário. O alinhamento ou não da visão dos concessionários com os FCS considerados no presente momento permitiria traçar inferências quanto a capacidade de planejamento dos gestores no tocante ao alinhamento de objetivos futuros. Estabelecer um horizonte de cinco anos é coerente com a visão de autores da área de estratégia para a construção de um planejamento de longo prazo (Grant, 2016), para o planejamento específico de vendas de automóveis (W. A. Debord, 1984) e com exemplos de casos de sucesso de planejamento (Abell, 2010).

1.4 DEFINIÇÕES PRELIMINARES - CONCEITOS CHAVE

Esta seção secundária apresenta a definição de alguns dos termos relevantes utilizados na tese. O objetivo é contribuir para a precisão da leitura e o alinhamento das discussões com a perspectiva adotada pelos pesquisadores. As definições são breves e não possuem a pretensão de pacificar nenhuma ambiguidade existente na literatura. Decorre que nesta tese:

- a) **automóvel de passeio** - os fabricantes podem atuar essencialmente nos grandes segmentos de mercado de automóveis, comerciais leves, caminhões e ônibus (Costa & Henkin, 2016). As classificações tornam-se mais detalhadas na medida que se busca delinear precisamente os grupos consumidores para os veículos¹. Assumindo que cada um desses grupos possui peculiaridades que influenciariam no comportamento de consumo, optou-se por determinar o principal tipo de produto comercializado como automóveis de passeio, em detrimento de outros possíveis,

¹ Os segmentos podem ser tratados de forma diferentes em determinadas regiões. Na Europa se adota uma divisão para carros de passeio entre as letras A, B, C, D e E dependendo do tamanho. Nos EUA é comum o uso da nomenclatura de *urban vehicles*, *sub compacts*, *compacts*, *midi-size* e *full size*. Além dessas ainda existem divisões para as categorias de caminhonetes e veículos comerciais leves, caminhões e ônibus. No Brasil geralmente utiliza-se a categorização da Fenabrave de subsegmentos: entrada, hatch pequeno/médio, sedan pequeno/compacto/médio/grande, SW médio/grande, monocab, grandcab, sport, SUV's. Entretanto as concessionárias devem se alinhar com a nomenclatura da respectiva representada.

como apenas automóveis, carros e veículos. A especificidade é necessária, pois a palavra automóvel a rigor diz respeito a qualquer tipo de veículo auto propelido. Os automóveis de passeio têm como característica fundamental possuírem quatro rodas e serem utilizados por pessoas que querem suprir necessidades de transporte quotidianas ou que busquem atender desejos associados a experiência de uso do veículo (M. L. Berger, 2001)². Nesse sentido excluem-se, por exemplo, as motocicletas;

- b) **canais de marketing** - “canais de comércio e canais de distribuição são sinônimos com canais de marketing.[...] Em sentido amplo são todos os “fluxos” estendidos do produtor para o usuário” (Mallen, 1967, p. 135, tradução nossa).³ Alguns autores igualam canais de marketing à administração da distribuição ou estratégia da distribuição, para então criar uma subdivisão de distribuição física ou gestão da logística e componentes estratégicos do canal ou simplesmente estratégia de canal (Rosenbloom, 2013; Telles & Strehlau, 2006). Para os objetivos deste projeto a distribuição é tratada em uma ótica estratégica, sendo adotada uma perspectiva gerencial, não são realizadas considerações específicas aos processos logísticos. Canal de marketing é definido como **o meio determinado para ligar produtores e consumidores, viabilizando os fluxos de valor necessários para que a troca entre ambos possa acontecer**. A definição proposta levanta como foco a necessidade dos fluxos possuírem valor, tanto para o consumidor quanto para o produtor. Mesmo que o produtor entenda que é necessário a utilização de outras organizações no canal, a ênfase a ser mantida é a de agregação de valor nos fluxos;
- c) **capitão do canal** – é a organização que estabelece o funcionamento básico do canal, bem como suas principais relações, tendo o maior interesse em seu funcionamento adequado. Ele também detém poder sobre os demais membros, seja tácita ou explicitamente (Chernatoy, 2013; Coughlan, Anderson, Stern, & El-Ansary, 2014; Mallen, 2001).
- d) **compliance** – é o ajuste da conduta com o conjunto de valores éticos, melhores práticas da indústria e normas a serem consideradas no desenvolvimento das atividades organizacionais (Foorthuis & Bos, 2011);
- e) **concessionária** – opta-se pela palavra ‘concessionária’, na forma feminina, para se referenciar a uma revenda licenciada das montadoras no Brasil. Caracteriza uma

² Um dos carros que fugiu a regra das quatro rodas foi o Romi-Isetta, produzido no Brasil na década de 50. O modelo possuía uma roda dianteira e duas traseiras.

³ *Trade channels and channels of distribution are synonymous with marketing channels.[...] In a wide sense, channels are all the “flows” extending from the producer to the user.*

organização empresarial que realiza a comercialização de veículos automotores, implementos e componentes novos da marca do fabricante, presta assistência técnica a esses produtos e exerce outras funções relacionadas à atividade dentro de uma área geográfica demarcada contratualmente. Na contrapartida possui algumas obrigações como manter padrões visuais e de atendimento, possuir estoques de peças, disponibilizar determinados níveis de serviços e reportar indicadores organizacionais ao fabricante, não excluindo outras obrigações acordadas contratualmente de forma compulsória e em convenções coletivas dessa categoria de empresas para com a montadora. Enquanto que concessionário, na forma masculina, para referenciar o indivíduo, empresária ou empresário, ou outra pessoa responsável por representar o negócio de concessão frente a montadora⁴;

- f) **fator crítico de sucesso (FCS)** – neste texto é entendido como uma variável ou constructo, controlável em algum grau pela organização e que afeta positivamente o desenvolvimento da sua missão, mais especificamente, em seu fim de entregar valor aos consumidores. Caso o FCS seja negligenciado pelos gestores, ele desencadeia reveses nos resultados organizacionais que fragilizam sua perenidade. Quando corretamente gerenciados, permitem que a organização seja competitiva no mercado em que atua. Os FCS são os fatores fundamentais para que a organização seja viável e perene. Eles são “algumas poucas coisas que são realmente importantes para o negócio” (Rockart, 2002, p. 1, tradução nossa);
- g) **indústria** – designa o conjunto genérico de organizações que atuam em atividades correlatas, como em uma área particular, uma região ou atividade econômica específica, devendo ser visualizada e compreendida de forma coletiva. Diz respeito a agregação de organizações em função da natureza fundamental do negócio, de suas atividades, facilitando a categorização e posterior análise estatística em termos macroeconômicos. A definição está alinhada ao padrão das Nações Unidas, do International Standard Industrial Classification of All Economic Activities (ISIC) e também com conceitos da área de estratégia, como aqueles presentes na escola do posicionamento de Michael Porter (Porter, 1980) e na teoria Industrial Organization (IO);
- h) **modelo de negócio** – refere-se a dinâmica na qual a organização empresarial está estruturada em torno de seus stakeholders fundamentais, para que possa viabilizar a entrega de valor ao mercado consumidor e simultaneamente consiga remunerar

⁴ Expressões utilizadas na perspectiva da montadora, materializada pelos executivos de campo, incluem termos como titular e operador.

adequadamente seus acionistas, ao mesmo tempo que promove seu crescimento de forma competitiva no mercado de atuação. Ele é composto por proposição de valor ao cliente, fórmula de lucro, recursos chave e processos chave (M. W. Johnson, Christensen, & Kagermann, 2008);

- i) **montadora** - no Brasil a Lei Ferrari⁵ utiliza o termo produtor para fazer referência à montadora ou fabricante de automóveis. Mais especificamente determina no Art. 2º, inciso I, que produtor é “a empresa industrial que realiza a fabricação ou montagem de veículos automotores.” O produtor também é sinônimo de concedente e de montadora. A lei 9.449/97 concede benefícios fiscais à empresas “montadoras e fabricantes” de veículos. Na imprensa especializada nacional ora se utiliza montadora, ora fabricante (Pereira, 2016; Ribeiro & Prado, 2017). A principal associação do setor é Associação Nacional dos Fabricantes de Veículos Automotores – ANFAVEA, mas em suas publicações também utiliza o termo montadora (Anfavea, 2006). Já a ANEF - Associação Nacional das Empresas Financeiras das Montadoras destaca o termo montadora em sua denominação, sugerindo o uso como sinônimo de fabricante. Neste texto opta-se pelo termo montadora para designar a organização empresarial que produz ou monta veículos automotores de passeio e utiliza de uma rede de distribuição com organizações independentes;
- j) **oferta** – é o conjunto de atributos que uma organização produz ou disponibiliza visando atender aos desejos e as necessidades de um grupo específico de consumidores. Ela é responsável pela experiência total proporcionada aos consumidores da empresa quando consomem um determinado produto;
- k) **sales push / pull** – princípio fundamental de como as transações no canal de distribuição operam. No modo *sales push* a demanda de mercado é orientada pela manufatura que pressiona os atores do canal de marketing a adquirirem produtos. Já em *sales pull* a demanda é definida pelo mercado consumidor;
- l) **setor** – designa um agrupamento de organizações em função da característica fundamental de como elas produzem riqueza. Os clássicos setores econômicos são o primário (exploração direta de elementos naturais), secundário (produção de bens) e terciário (serviços). As concessionárias de veículos são organizações do terceiro setor, enquanto as montadoras de veículos pertencem ao segundo setor;

⁵ Lei nº 6.729/79 – articulada por Renato Ferrari e que teve como objetivo regular as relações entre concessionárias e montadoras.

- m) **sucesso organizacional** – é multidimensional e pode variar substancialmente dependendo da perspectiva adotada, seja para um pequeno negócio que procura uma fonte de subsistência, para uma pessoa que busca ocupação ou para uma corporação que necessita demonstrar resultados financeiros para acionistas (Jacobs & Cambré, 2020). Aqui o sucesso será tomado como a capacidade da organização em ser sustentável em seu mercado de atuação ao longo do tempo (presente e futuro) mediante a produção de resultado financeiro e crescimento de mercado;
- n) **valor** – é tomado como o resultado da diferença entre os benefícios percebidos pelos consumidores em uma oferta e os custos incorridos para se obter tais benefícios, sejam eles tangíveis ou intangíveis;
- o) **vantagem competitiva** – refere-se a um estado organizacional em que a empresa possui vantagens em relação aos demais competidores do mesmo mercado e que afetam positivamente a sua capacidade de entregar valor aos consumidores, resultando na preferência de sua oferta em detrimento às concorrentes;
- p) **varejista** – o varejo é “um conjunto de atividades empresariais desenvolvidas para concretizar a troca de bens e serviços para fins pessoais, familiares ou domésticos, sejam realizadas em uma loja ou por alguma outra forma de venda fora da loja” (AMA, 2015, n.p. tradução nossa).⁶ O varejista é uma empresa que tem como objetivo praticar atividades de varejo. Ele pertence a uma categoria de organização comercial responsável por disponibilizar uma oferta de bens ou serviços para o consumidor final em um volume que, em princípio, não caracterizaria a revenda para terceiros, mas sim o consumo individual. Nesta tese a concessionária é uma organização varejista.

1.5 JUSTIFICATIVAS PARA O ESTUDO

Esta seção terciária apresenta as principais justificativas para o desenvolvimento do projeto, considerando dois de seus principais temas: a distribuição de automóveis e a técnica de fatores críticos de sucesso.

⁶ *Retailing is a set of business activities carried on to accomplish the exchange of goods and services for purposes of personal, family or household use, whether performed in a store or by some form of non store selling.*

1.5.1 Porque estudar a distribuição de automóveis

As concessionárias de automóveis são representantes da categoria de varejistas participantes de um sistema de franquia de distribuição, inseridas em um SVM contratual, possuindo diversas características que as destacam como objeto de estudo.

Elas se enquadram em uma relação de dependência de recursos de um dos *stakeholders* como descrito por Pfeffer e Salancik (2003). Mas também possuem um maior equilíbrio de força nesta relação devido a legislação. No caso, são amparadas pela Lei Ferrari, que resguarda o direito de existência do varejista na cadeia de distribuição da montadora (Chaves, 2017).

Essa Lei interfere na liberdade da montadora em estruturar o seu canal de distribuição que deve interagir com um parceiro semiautônomo. Também apresenta uma peculiaridade no formato de SVM contratual, uma vez que enrijece o sistema ao não permitir que o varejista seja eliminado pela indústria. Apesar de existirem outros tipos de organizações com funções garantidas por lei, não foi localizada uma situação análoga no que diz respeito a cristalização de um determinado formato de operação na distribuição. Essa anomalia desperta o interesse no estudo da área de SVM e no campo da *resource dependence theory*.

Surgem outras motivações para o estudo ao considerar a relevância da indústria no país. O Brasil foi ranqueado em 2018 como o oitavo maior mercado interno do mundo para automóveis, se distanciando do 5º lugar histórico de 2012 quando foram vendidos 3.8 milhões de veículos (OICA, 2018). Em 2017 faturou US\$ 59,2 bilhões gerando impostos de IPI, PIS/Cofins, ICMS e IPVA (Anfavea, 2019) que serão redistribuídos para o bem coletivo. Ela empregou 1,3 milhões de brasileiros e produziu 4% do PIB brasileiro em 2015 (Anfavea, 2019).

Mas em termos de estrutura, ela está em um período de questionamentos quanto aos seus fundamentos (Moss, 2015). Os indícios de que essa indústria se aproxima de um momento de ruptura (Stanley & Gyimesi, 2015) impactam na rede de distribuição e por consequência no papel das concessionárias (Grande, 2004; Lima, 2009). Lima (2009), destaca as incertezas relacionados ao papel dos concessionários na cadeia de distribuição.

O negócio das concessionárias enfrenta inúmeros desafios ao longo de sua existência. O mais recente decorreu da crise econômica iniciada em 2013. Entre 2014 e 2018 houve uma redução de 12,35% das concessionárias ativas, finalizando esse período com um acumulado de 6.967 (Fenabreve, 2018). Essa redução está associada a demissão de uma série

de profissionais, como mecânicos, auxiliares, vendedores, administradores e tantos outros que perderam sua fonte de renda.

Adicionalmente as concessionárias são pequenas e médias empresas de capital nacional que produzem resultado em suas comunidades. Como a concessionária possui um alto nível de serviço, requer um uso intensivo de mão de obra frente a outros tipos de varejo. Sua operação potencialmente contribui para a qualidade de vida na comunidade com a geração de empregos.

Além do contingente de empregos gerados, estimulam a economia de pequenos negócios em seu entorno, o que inclui desde empresas totalmente independentes como restaurantes até terceirizados como oficinas. Diferente das montadoras, as concessionárias estão pulverizadas por todo o Brasil. Uma realidade importante ao considerar o cenário de desafios em um país subdesenvolvido que necessita avançar econômica e socialmente. Assim um estudo que de alguma forma possa contribuir para a evolução dessas empresas também estará contribuindo para o desenvolvimento do bem estar de inúmeros brasileiros.

Na perspectiva do planejamento estratégico existe a oportunidade de analisar um objeto de investigação inserido em um macro ambiente em processo de alteração. Exemplos dos fatores de impacto são o compartilhamento veicular, a adoção de motores elétricos, a conectividade e os sistemas de inteligência artificial (Anfavea, 2019; M. Debord, 2017; Icdp, 2017; Larkin, 2017; Moss, 2015; Newcomer, 2017). Adicionalmente, a busca por soluções mais amigáveis ao meio ambiente e com maior funcionalidade de locomoção para grandes cidades, sugerem o transporte como um serviço, *Transport as a Service* - TaaS (Icdp, 2017; Webb, 2019) ou *Mobility as a Service* – MaaS (Hensher, 2017) como possíveis soluções que afetam toda a indústria automotiva.

Todos esses vetores de mudança identificados, influenciariam no resultado das concessionárias e por conseguinte nas comunidades e organizações vinculadas a elas. As reverberações dos impactos na indústria automobilística, alterariam a dinâmica de um sistema complexo de organizações. Também seriam sentidos em outras indústrias ligadas a ela, como a de combustíveis, lubrificantes, plásticos, metais, borrachas, mantas asfálticas, e mesmo da construção civil. Um redesenho do consumo do transporte motivaria, por exemplo, a mudança de plantas de residências, comércios e áreas públicas, afetando o m^2 *per capita* das cidades destinados às pessoas (Hensher, 2017).

O tema também é interessante na perspectiva do gerenciamento da cadeia de distribuição ao estudar a relação entre o controle da montadora e as atividades das concessionárias (Grande, 2004). A pressão para reduzir custos motiva os concessionários a

tomarem decisões que podem colocar em risco a qualidade do serviço. Um exemplo é a terceirização de alguns dos serviços da operação (Grande, 2004).

Na perspectiva dos fabricantes existe uma tendência de aumentar mecanismos de controle sobre as concessionárias, formatando essas empresas dentro de padrões para toda a rede e com isso, aproximando mais o modelo de concessão do que seria uma franquia de negócio (Grande, 2004). Grande (2004) demanda avanços na compreensão da relação da concessionária com a montadora e nas práticas de gestão do concessionário. Esse contexto desperta a atenção da área de sistemas de controle de gestão (SCG).

Também existe a relevância decorrente de seu papel como varejista. A concessionária representa formalmente a oferta⁷ do fabricante. O ambiente da concessionária, como ponto de venda, viabiliza o encontro das expectativas do consumidor e das promessas do fabricante. Nela os consumidores tem a oportunidade de interagir com o veículo novo e com os especialistas que representam a montadora na ótica do consumidor final. Além das funções básicas de viabilizar o comércio de veículos para os consumidores e prestar serviços de suporte elas também contribuem para a formação do valor da marca ao considerar o peso da experiência do consumidor.

1.5.2 Porque estudar fatores críticos de sucesso

Um dos objetivos da administração de empresa como campo de estudo é a criação de um corpo de conhecimento científico capaz de fornecer conteúdo para os gestores aplicarem e atingirem objetivos organizacionais da forma mais eficiente, eficaz e efetiva o possível. Com essa missão, já foram tratados diversos problemas e desafios práticos e uma série de outros, foram identificados para reflexão.

Nesse cenário, permanece a procura de um equilíbrio subjetivo, a cargo dos praticantes em utilizarem parcelas de um conhecimento teórico e da inspiração artística. O clássico de Sheldon (1924) destacava que “sem dúvida existe uma ciência de administração, mas que tem de ser nitidamente distinguida da arte que emprega essa ciência” (p. 34, tradução nossa).⁸ Essa necessidade relatada no início do século XX, continua a permear a realidade da

⁷ O termo oferta designa um conjunto de atributos colocados a disposição do consumidor, e não se limitam ao produto, ver Neal, W. D. (2002) Defending the Four Ps [Letter to the editor]. Marketing Management, 11 (6), 46.

⁸ *Undoubtedly there is a science of management, but it is to be sharply distinguished from the art which employs that science.*

administração após 100 anos, principalmente quando se considera que a busca pelo brilho do sucesso pessoal faz parte do cotidiano de muitos profissionais e acadêmicos. “Certamente, uma Babel de palavras da monda se proliferam nos textos de administração contemporânea sem ampliar nossa compreensão da arte e da ciência da administração” (Ketelhöhn, 1998, p. 335, tradução nossa).⁹ O conceito de FCS teria sido um desses termos enfraquecidos, decorrente da necessidade de novas criações, mesmo que para isso se trocasse apenas a nome (Ketelhöhn, 1998).

Minimizar a necessidade de se apoiar na arte é o caminho natural para fortalecer a administração como ciência. O estudo de FCS contribui para essa construção ao fornecer uma abordagem consistente para o gestor compreender as dinâmicas intrínsecas da organização e do contexto competitivo em que atua ou pretende atuar. A existência de FCS inerentes a uma determinada indústria aumenta e fortalece a validade desse conceito. O que por sua vez agrega à enfoques já adotados na academia que sugerem seu uso em áreas como planejamento estratégico (Fleisher & Bensoussan, 2015; Grant, 2010; Lynch, 2006), em sistemas de controle e mensuração (Anthony & Govindarajan, 2007), na gestão de projetos (Fortune & White, 2006), gestão de processos de negócio (Trkman, 2010) e em sistemas de informação gerencial (Rockart, 1979; Shank, Boynton, & Zmud, 1985). Essas são apenas algumas das áreas dentre as 100 categorias do portal eletrônico Web of Science com trabalhos relacionados à FCS.

A identificação e proposição de FCS específicos para uma indústria também permite que melhores decisões estratégicas sejam tomadas (Bisp, Sorensen, & Grunert, 1998; Dickson & Ginter, 1987).

Dentro da visão de Porter (1980) o domínio sobre FCS significaria a existência ou não das condições necessárias para se competir em um determinado mercado. A vantagem competitiva só poderia ser obtida uma vez que as capacidades fundamentais de concorrência no mercado sejam dominadas (Ketelhöhn, 1998).

Os FCS de uma indústria dizem respeito a todos o participantes (Freund, 1988; Leidecker & Bruno, 1984) uma vez que são características fundamentais do modelo de negócio para que se possa participar de um determinado mercado competitivo (Ketelhöhn, 1998). Sua identificação permite uma análise mais clara da atratividade e do desenvolvimento de vantagem competitiva, como decorrem tanto da perspectiva de valor dos consumidores

⁹ *Indeed, a Babel of buzzwords proliferate in contemporary management writings without increasing our understanding of the art and science of management.*

quanto da dinâmica competitiva, seriam “as fontes genéricas de vantagem competitiva em uma indústria” (Grant, 2010, p. 63, tradução nossa).¹⁰

Na esfera operacional o uso de FCS para direcionar o controle gerencial está descrito na literatura como uma abordagem eficaz para alinhar o sistema de informação gerencial e o de mensuração de desempenho com os indicadores chave para a organização (DeBusk, Brown, & Killough, 2003; Geller, 1985; Rockart, 1979; Sivakumaran, Kohne, & Toth, 2016).

No século XXI destaca-se a motivação de uma geração de jovens em empreender construído organizações de sucesso. Um fenômeno chamado de **revolução empreendedora** (Bygrave & Zacharakis, 2010). Inspirados no sucesso de então universitários como Paul Allen e Bill Gates, eles viram-se representados na possibilidade de operacionalizar boas ideias com poucos recursos. Um contexto singular viabilizado pela internet e a tecnologia da informação. Esses jovens logo estariam tentando vender suas ideias em *pitches* para investidores anjo ou em plataformas de *crowdsourcing*. Nesses contextos um bom plano de negócio é considerado um elemento crucial. Novamente o uso de FCS orientados para a análise do negócio proposto seria um exame relevante para a consistência do projeto. Projetos melhores estruturados também permitem a construção e execução de melhores planos estratégicos, que por sua vez aumentam a chance de sucesso das organizações criadas.

O estudo dos FCS motivam a observação da organização em sua totalidade (Dickinson, Ferguson, & Sircar, 1984). Com isso a organização tem uma oportunidade de motivar a integração dos diversos departamentos e processos sob a mesma égide e minimizar os conflitos. O avanço no estudo dos FCS e suas características, estaria alinhado ao objetivo de identificar as diferenças entre as organizações que levam algumas a obterem mais sucesso que outras, em uma indústria específica.

A literatura de gestão retrata uma substancial lista de sistemas de mensuração de desempenho (SMD) desenvolvidos para auxiliar no uso de indicadores de desempenho (Ravelomanantsoa, Ducq, & Vallespir, 2019). Entretanto nem sempre é claro o que deve ser medido, bem como a relação das variáveis escolhidas com o desempenho. Nesse aspecto o uso de fatores críticos de sucesso (FCS) da indústria para a organização, pode facilitar a identificação e definição de indicadores de desempenho (Grant, 2010; Parmenter, 2007).

Ademais, no caso deste estudo, ainda se identificou uma lacuna na literatura de FCS relativa aos SVM contratuais no Brasil. O que enquadra o caso das concessionárias de automóveis leves e a respectiva identificação dos FCS.

¹⁰ *The general sources of competitive advantage in an industry.*

1.6 ORGANIZAÇÃO DO TRABALHO

Esta tese está organizada em cinco capítulos. O primeiro capítulo realiza a introdução do tema e do tópico e apresenta o problema de pesquisa bem como a justificativa para realizar o estudo. No segundo capítulo é apresentado o referencial teórico que visa identificar na teoria o conhecimento produzido acerca das questões de pesquisa. Nele são expostas discussões sobre a indústria automobilística, canais de distribuição e fatores críticos de sucesso. O terceiro capítulo apresenta a metodologia de pesquisa, o que inclui os detalhes da abordagem que será empregada neste projeto, bem como a forma de operacionalização. O quarto capítulo apresenta os resultados obtidos em campo, iniciando com uma análise conjunta dos fatores críticos de sucesso do grupo de estudo, acrescentando as perspectivas relevadas com as entrevistas de campo e com a análise documental. Nele, também são tratadas as demais questões de pesquisa. O quinto capítulo apresenta as conclusões, limitações e sugestões para futuros estudos.

2 REVISÃO DA LITERATURA

Esta revisão da literatura tem como objetivo identificar o pensamento teórico e os avanços empíricos nos campos de conhecimento, relativos ao problema de pesquisa proposto. Para tanto focou-se na temática de fatores críticos de sucesso – FCS e de canais de distribuição no formato de sistema vertical de marketing contratual. Também optou-se por realizar uma contextualização da indústria automobilística, que é objeto deste estudo. Tomando uma visão ampla referente às montadoras e outra focada na questão das concessionárias como varejistas do canal de distribuição. Buscou-se a compreensão de como os principais agentes dessa indústria se relacionam com o modelo de negócio das concessionárias, principalmente pelo entendimento da relevância desse conhecimento para a análise crítica das estratégias adotadas e de fatores críticos determinados.

2.1 UMA VISÃO DA INDÚSTRIA AUTOMOBILÍSTICA

A indústria automobilística ativa uma significativa rede de organizações (Lara, 2016). Além dos tradicionais fabricantes de automóveis e de peças, podem ser citados os fabricantes de equipamentos e maquinário, atacadistas de peças e de veículos, os varejistas (concessionários, revendas multimarcas, lojas de usados, lojas de peças, lojas de pneus e acessórios, postos de gasolina, serviços de aluguel de veículos) as oficinas independentes de manutenção e reparo, os intermediários B2B, os despachantes, as fabricantes de placas, lacres, acessórios, a estrutura financeira como seguradoras, consórcios, operadores de crédito e isso apenas para na esfera das principais relações diretas. Indiretamente podem ser contabilizadas empresas do setor primário (aço, alumínio, borracha, etc.) ou terciário (transporte, serviços como tecnologia da informação, comunicação). Nessa ótica as relações são imensas, inclusive investimentos em infraestrutura de estradas, balsas (ferry), pontes e construção civil possuem uma ligação com os veículos automotores. Decorre que o impacto econômico ao considerar todos os desdobramentos possíveis é expressivo.

Após a abertura do mercado (abertura dos portos e a Lei da Informática¹¹) promovida pelo presidente Collor de Mello (1990-1992), que consagrou a expressão “os carros

¹¹ A Lei da Informática 8.248/91 revogou, dentre outros postulados, o art. 5º da Lei 7.232/84 que criava a proteção de mercado de informática para a indústria nacional.

brasileiros são carroças”, surge uma movimentação de novos entrantes no mercado e uma série de modificações produtivas (Mendonça, 2010). As montadoras existentes na época que até então desfrutavam de um mercado cativo decorrente de fronteiras fechadas, tiveram de se reestruturar com a concorrência dos veículos importados que chegaram no país (Costa & Henkin, 2016).

Decorrente da inflação descontrolada (hiperinflação) e problemas estruturais do Brasil, não era raro os carros usados valerem mais que novos, que não eram encontrados a pronta entrega em concessionárias, em uma situação que a demanda superava a oferta. O período de espera poderia chegar a meses, motivando a especulação com veículos usados. Com a nova política do Estado que permitiu a entrada dos importados, modernização de parques fabris e o controle da inflação, esse cenário começou a se modificar (Costa & Henkin, 2016).

A década de 90 foi um período de consolidação e transformação do parque produtivo, dando continuidade a um movimento iniciado no final dos anos 80, em direção às práticas adotadas no cenário mundial (Costa & Henkin, 2016). A indústria também era prejudicada com a proteção do setor de tecnologia, que limitava a possibilidade de importação e uso de equipamentos de ponta. Após a abertura dos portos, os consumidores tiveram acesso a produtos com qualidade praticada em países desenvolvidos, o que redefiniria os padrões da demanda de mercado. Essa indústria seria permanentemente transformada, inclusive no tocante às políticas das montadoras em relação às concessionárias.

Com as inúmeras entrantes no mercado brasileiro, não tardou para as montadoras cederem à vontade de concessionários, para que eles também pudessem operar mais de uma marca (G. Geara, entrevista pessoal, 18 de novembro de 2019). Demanda que refletia a característica emergente da criação de joint-ventures e parcerias estratégicas entre os fabricantes. A concorrência maior também força os fabricantes a aprimorarem as práticas de trade marketing. Por consequência aumentando o rigor do controle sobre as concessionárias e estimulando a melhoria de padrões de serviços.

O Plano Real foi outro marco relevante para a indústria automotiva. Esse plano foi articulado pelo presidente Fernando Henrique Cardoso (1995-2003) e sua equipe, enquanto ainda era ministro do presidente Itamar Franco (1992-1994). O Plano Real consolidou uma nova fase econômica no Brasil que beneficiou diretamente a sociedade e o consumidor de baixa renda, com a segurança do poder de compra do salário ao longo do tempo e a possibilidade de realizar um melhor planejamento financeiro (Costa & Henkin, 2016).

Contrapondo a esse período de avanços, as primeiras décadas do século XXI foram oscilantes para essa indústria. Eventos como a crise das ponto-com em 2001 e dos subprime

de 2008 (AFP, 2018) abalam a economia mundial. Simultaneamente o chamado boom das commodities entre 2000 e 2014, alavancado pelo crescimento vertiginoso da China e da Índia, estimularam diversas economias da América Latina, inclusive a do Brasil (Balakrishnan & Toscani, 2018). O país acabaria por desfrutar de um período de bonança como fornecedor de produtos do setor econômico primário, o que permitiu ao Estado, por exemplo, a adoção de políticas públicas voltadas ao estímulo do consumo. Como diversas outras indústrias a automotiva gozou de uma fase de crescimento no Brasil até 2013 decorrente do aumento de renda média do cidadão (Costa & Henkin, 2016).

O ápice foi registrado em 2013, com 5.386 concessionárias, 64 unidades fabris, 1,5 milhões de pessoas empregadas diretamente, e um impacto de 5% no PIB do Brasil (Anfavea, 2015). A partir de 2013 o país enfrenta uma nova crise econômica, afetando a venda de automóveis que encolheu continuamente durante três anos. Em 2017 as vendas demonstraram recuperação com o total de 2,24 milhões de carros vendidos (Rodrigues, 2018). Em 2018, apesar do fechamento maciço de lojas no país, a quantidade de concessionárias de veículos de passeio continuava expressiva, com 6.967 unidades (Fenabreve, 2019).

Ademais às questões econômicas, outros fatores ambientais do século XXI sinalizam potenciais riscos para a indústria automotiva, como por exemplo, a busca por meios de transporte mais eficientes, grupos geracionais que perdem interesse em carros (Chozick, 2012; G1, 2015; Moss, 2015), novas formas de uso como a assinatura de carros (Estadão, 2017), o transporte compartilhado (G1, 2017), a crescente preocupação com o meio ambiente (L. Oliveira, 2017), os problemas de congestionamentos e poluição sonora nos grandes centros (Moss, 2015), a redução do interesse dos *millennials* pela posse de um veículo (Faw, 2012) e até a conscientização financeira dos consumidores dos custos associados a posse do carro. Inclusive são fatores que poderiam ser avaliados como razões adicionais de declínio nas vendas de veículos desde 2014 em diversos países monitorados pela OICA (2018).

O retorno da motorização elétrica¹², como uma alternativa ao motor a combustão, também sinaliza um impacto com reflexos para os tradicionais atores da indústria. Estimativas apontam que até 2030, 50% da frota mundial de veículos possuirá algum tipo de propulsão elétrica (Richardson, 2018). Como esses veículos requerem menos manutenção periódica e possuem menos peças comparativamente aos de combustão interna, as concessionárias são comprometidas em diferentes perspectivas (Das, 2019). Além do aumento de vida útil dos veículos que tende a afetar a frequência de substituição, também existirá uma redução de

¹² No início do século XX alguns fabricantes lançaram veículos elétricos, mas a baixa capacidade das baterias foi um entrave para o desenvolvimento desses modelos. A última fábrica que adotou essa tecnologia nos EUA foi a Detroit Electric Car Company que operou até o final da década de 20 (Binder & Rae, 2018).

visitas à oficina e de venda de peças. Ademais serão necessários novos investimentos operacionais (R. Berger, 2013). Contexto que afeta o resultado financeiro das concessionárias, reduzindo o potencial de faturamento e aumentando a necessidade de investimentos a fundo perdido. Postos de gasolina, fornecedores de óleos, correias, pastilhas de freio, também serão impactos pela mudança de motorização (Das, 2019).

A seguir são apresentados alguns tópicos sobre a indústria automotiva que aprofundam essas reflexões. Eles visam a compreensão da estrutura e das principais fontes de renda das montadoras e concessionários, bem como questões relacionadas às tecnologias emergentes.

2.1.1 Algumas fontes de receita das montadoras

Além dos ganhos decorrentes da venda de carros, existem outras duas fontes importantes de recursos para as montadoras (A. Johnson, 2014): os serviços de financiamento e a venda de peças. Dentre esses dois os produtos os financeiros se destacam pela capacidade de gerar lucro.

A Ford faturou em 2016 no negócio de automóveis US\$ 141,546 bilhões e no financeiro US\$ 10,253 bilhões. Comparativamente a empresa financeira do grupo é pequena, correspondendo a aproximadamente 7% da receita do total. Entretanto ao observar a lucratividade dos negócios a comparação se altera. Enquanto o primeiro conseguiu gerar aproximadamente 2,3% de lucratividade, com valor de US\$ 3,281 bilhões de lucro líquido, a área financeira atingiu aproximadamente 12,8% com US\$ 1,315 bilhões de lucro líquido¹³. Nessa perspectiva a distância entre a área financeira e a de automóveis cai substancialmente.

Além de financiar a venda aos consumidores finais, as montadoras mais estruturadas envolvem sua empresa financeira (i.e. o banco da montadora) nas transações com a rede de concessionárias, em especial para o crédito rotativo *floor plan*¹⁴. Indicando que ao menos parcialmente o desempenho do braço financeiro é decorrente de uma estratégia corporativa.

Algumas montadoras se destacam na diferença de lucratividade entre o negócio financeiro e o de veículos, como é o caso da GM (financeiro 9,7% – automóveis 5,4%), Ford

¹³ Os valores foram extraídos do balanço anual de 2016 do grupo Volkswagen disponível no link: <<http://shareholder.ford.com/~media/Files/F/Ford-IR-V2/annual-report/2016-annual-report.pdf?>>>. A lucratividade foi calculada como uma proporção entre a receita e o lucro líquido de cada divisão.

¹⁴ Crédito concedido pelos bancos das montadoras às concessionárias para financiar a formação de estoque.

(financeiro 12,8% - automóveis 2,3%), Honda (financeiro 9,4% - automóveis 4,9%), e Renault (financeiro 29,4 % – automóveis 7,8 %) conforme análise conduzida sobre os balanços de 2017 (Tabela 1). Esses números corroboram como evidência de que em períodos de crise, o braço financeiro de algumas marcas gerou mais lucro do que a venda de carros (A. Johnson, 2014).

Tabela 1 - Comparação das fontes de receita dos principais grupos de montadoras.

Montadora	Segmento	% Lucro Antes dos Tributos / Venda líquida	% Lucro Líquido / Venda Líquida
BMW	Automotive	9,2%	6,3%
BMW	Motorcycles	8,9%	6,4%
BMW	Financial Services	8,4%	6,9%
BMW	Eliminations	3,0%	2,2%
BMW	Group	10,3%	7,3%
DAIMLER	Mb Cars	9,7%	-
DAIMLER	Trucks	6,7%	-
DAIMLER	Mb Vans	9,0%	-
DAIMLER	Buses	5,6%	-
DAIMLER	Financial Services	8,3%	-
DAIMLER	Reconciliation	4,1%	-
DAIMLER	Group	8,9%	-
FCA	Nafta	7,4%	-
FCA	Latam	0,1%	-
FCA	Apac	2,9%	-
FCA	Emea	2,5%	-
FCA	Maserati	9,7%	-
FCA	Components	4,6%	-
FCA	Others&Eliminations	17,4%	-
FCA	Group	5,5%	1,6%
FORD	Automotive	3,5%	2,3%
FORD	Financial	17,4%	12,8%
FORD	Group	4,5%	3,0%
GEELY	Automotive	11,5%	9,6%
GEELY	Group	11,5%	9,6%
GM	Automotive	6,7%	5,4%
GM	Financial	12,3%	9,7%
GM	Group	7,0%	5,7%
HONDA	Motorcycle	-	9,9%
HONDA	Automobile	-	4,9%
HONDA	Power Product&Others	-	-2,8%
HONDA	Financial Services	-	9,4%
HONDA	Group	-	5,9%
HYUNDAI	Vehicle	3,2%	-
HYUNDAI	Finance	4,9%	-
HYUNDAI	Others	7,1%	-
HYUNDAI	Adjustments	-1,1%	-
HYUNDAI	Group	5,5%	-
MAZDA	Automotive	4,0%	2,9%
MAZDA	Group	4,0%	2,9%
NISSAN	Automotive	6,5%	-
NISSAN	Non OperatingResults	-	33,8%
NISSAN	Group	6,4%	7,0%
PSA	Manufacturing And Sales	4,3%	3,3%
PSA	Finance	3,1%	106,2%

(continua)

(conclusão)

PSA	Eliminations	-	0,0%
PSA	Group	4,3%	3,6%
RENAULT	Automotive	8,7%	7,8%
RENAULT	Sales Financing	42,3%	29,4%
RENAULT	Eliminations	-	-
RENAULT	Group	10,4%	8,9%
TATA	AutomotiveOperations	5,6%	
TATA	Others	14,8%	
TATA	Elimination	14,6%	
TATA	Group	5,7%	2,8%
TOYOTA	Automotive	9,4%	-
TOYOTA	Financial Services	18,3%	-
TOYOTA	AllOther	10,6%	-
TOYOTA	Elimination	-	-
TOYOTA	Group	10,0%	-
VW	Automotive	3,3%	2,5%
VW	Non OperatingResults	-	-
VW	Group	3,4%	2,5%
SUZUKI	Automobile	8,8%	-
SUZUKI	Motorcycle	-0,5%	-
SUZUKI	Marine & Power Products	18,6%	-
SUZUKI	Group	8,4%	5,0%

Fonte: elaborado pelos autores (2020) com os dados dos respectivos balanços consolidados divulgados pelos grupos aos acionistas referente ao ano de 2017.

Montadoras que possuem um banco próprio expandem as oportunidades para produzir receitas (Costa & Henkin, 2016). Elas utilizam o capital disponível tanto para fornecer crédito, quanto para estruturar operações financeiras. Emprestar dinheiro tanto para os concessionários quanto para os consumidores finais tornou-se uma fonte de ganhos das grandes montadoras (McFarlane, 2015).

Outro benefício associados à oferta de serviços financeiros, é sua utilização como catalizador de vendas. O controle sobre as taxas e as facilidades de acesso, permitem uma maior agilidade de configuração desse produto no ponto de venda. O cliente é beneficiado e possui um acesso simples ao processo de obtenção de crédito durante a compra. Ao formalizar um financiamento ou leasing, a montadora ainda potencializa a transação, com o estabelecimento de um relacionamento com o cliente. Poderá utilizar esse vínculo para interagir com ele e preparar uma nova venda, além de obter informações do indivíduo.

Para as montadoras a capacidade financeira é crucial. Desde o início dessa indústria, a questão financeira possui um substancial peso no sucesso dos fabricantes de automóveis (Davisson, 1954). O desenvolvimento de novos produtos implica em gastos com pesquisas, obtenção de licenças e certificações, adequação de fornecedores, treinamentos, ajuste de linhas de montagem, introdução do veículo no mercado e demais investimentos no projeto, enquanto o mesmo ainda é incapaz de gerar receita. Inversões que além de serem expressivas, só conseguirão gerar caixa após o início das vendas, considerando ainda que o carro novo

obtenha sucesso (Costa & Henkin, 2016).

A operação também se torna mais competitiva se a montadora possuir condições de suportar sua rede de concessionárias financeiramente. Especificamente enviando veículos para estoque com prazos maiores de recebimento e taxas menores de juros. As maiores montadoras conseguem articular uma estrutura financeira para que as concessionárias consigam completar os seus estoques com prazos superiores a 30 dias.

Além disso, a movimentação dos veículos faturados para a rede de concessionárias também contabiliza como vendas para o fabricante. Isso impacta no resultado da operação nacional frente as metas impostas pela corporação.

Entretanto, existem questões negativas do ponto de vista da concessionária no tocante ao *floor plan*. As montadoras que possuem um braço financeiro condicionam o acesso de crédito de *floor plan* a contratação desse serviço junto ao seus bancos. Esse procedimento ocorre através dos contratos firmados no momento da concessão. Na prática não existe uma liberdade por parte da concessionária em negociar as taxas praticadas (Martins, 2018). Como o *floor plan* é um mecanismo importante que faz parte do modelo de negócio da operação, caso o concessionário precise utilizar o crédito, ele incorre no custo de capital definido pelo banco da montadora. A liberação do crédito de *floor plan* também amarra o patrimônio pessoal do concessionário. “Estas garantias podem ser hipotecas, investimentos, carta fiança, aval ou uma combinação dos quatro” (*Relatório de Gerenciamento de Riscos Circular 3.477*, 2012, p. 11). “Sendo que, as exigências de garantia amiúde superam o dobro do patamar de crédito ofertado” (Martins, 2018, p. 96). Dessa forma o grupo econômico da montadora consegue garantias consistentes, com o patrimônio dos empreendedores vinculados ao negócio, aumentando a segurança de ser reparada caso necessário.¹⁵

Uma prática comumente adotada no Brasil pelas montadoras, apelidada de *hold back* também poderia ser considerada uma fonte de capitalização para a montadora. Ela se refere a uma parcela do valor da nota fiscal de venda do veículo para o concessionário. A quantia é retida pela montadora compulsoriamente como uma reserva de capital, fica em custódia do fornecedor para eventualmente ser revertida em investimentos na rede de concessionárias. Entretanto, essa prática possui questionamentos legais no tocante ao pagamento de impostos (Vieira, 2015) e também pode ser entendida como um ônus associado à relação com a montadora, já que o concessionário não possui acesso livre a esse dinheiro (Martins, 2018).

O termo *hold back* é oriundo da área de fusões e aquisições de empresas. A figura do *hold back* como a do *escrow* descrevem mecanismos legais de negociação, para proteger o

¹⁵ No Brasil os formatos mais comuns de sociedades empresariais são a de sociedade limitada e a de sociedade anônima, ambas possuem um grau de proteção dos bens pessoais dos empresários.

comprador contra eventuais passivos contingenciados, nos contratos de compra e venda de uma participação societária. No primeiro caso o comprador retém um valor do pagamento devido, por um período de tempo, até a resolução de eventuais pendências. No segundo caso o valor é depositado pelo comprador em uma conta de custódia. A distorção da figura do *hold back* promovida pela montadora, é que o contingenciamento, é criado a favor do vendedor e não do comprador.

A venda de peças é outra fonte de receita importante para as montadoras. Elas podem ser de fabricação própria ou de empresas terceirizadas que fornecem componentes OEM¹⁶. As peças são vendidas através da rede de concessionárias e são relevantes para o resultado da concessionária. Também fazem parte da estratégia de manter os clientes da marca frequentando os pontos de venda e tendo contato com os produtos. Os estoques de peças impactam na qualidade do serviço prestado, ao viabilizar que a manutenção do veículo de um cliente seja realizada com maior velocidade.

Os fabricantes OEM comercializam as peças em versões genéricas para distribuidores e varejistas de peças. Elas não carregam a marca da montadora, mas podem ser associadas à ela. Algumas das empresas dos grupos controladores fornecem inclusive para concorrentes.

Um exemplo das inúmeras fornecedoras é a Teksid Spa, uma empresa de metalurgia especializada em fabricar peças para o setor automobilístico. Além da FCA ela fornece para a General Motors, Daimler AG, Hyundai, PSA, Renault e outras¹⁷.

A Magneti Marelli é outro exemplo. Até 2018 era uma subsidiária da FCA, uma fábrica de peças para os sistemas eletrônicos, peças plásticas e peças de reposição em geral. Como a Teksid fornecem componentes para diversas montadoras. Além disso prestam serviços na área de manutenção e fabricação de equipamentos para medição. Possuem uma rede de oficinas sob a bandeira Checkstar em alguns países. No Mercosul opera com a empresa Magneti Marelli Cofap licenciando oficinas independentes para prestarem serviços relacionados aos seus produtos.

Esses exemplos revelam que, mesmo quando o motorista deixa de ser um cliente da concessionária para reparos possivelmente ele consumirá os produtos dos fabricantes OEM. O resultado é que as corporações a que as montadoras fazem parte continuam a ter ganhos durante a vida útil do carro, indiferente se ele frequenta uma concessionária.

¹⁶ OEM – *Original Equipment Manufacturer* é um termo utilizado para designar um componente fabricado por um fornecedor que é integrado ao produto final, no caso o veículo da montadora. A parte OEM pode ou não ter sua marca destacada no componente.

¹⁷ Teksid Spa: <http://www.teksid.com.br/pagina/25/clientes-.aspx>

Uma análise mais rigorosa dos grupos automobilísticos, envolveria a investigação dos preços e volumes de transferência de materiais entre as subsidiárias, bem como dos benefícios gerados em impostos e acesso a crédito. Entretanto, a obtenção das informações relativas a essas transações é um limitador, uma vez que muitas subsidiárias operam em formato de empresa limitada. Essas unidades internacionais também estão sujeitas à legislação local, que pode variar em termos de nível de transparência, apesar de existir na OECD – (Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico) orientações sobre esse tema (Grunow, Sabadin, & Beuren, 2008).

No caso do Brasil, desde 1997 existe uma regra que define a metodologia de cálculo do preço de transferência e a manutenção de documentos que comprovem a operação (Grunow et al., 2008). Entretanto, a empresa pode adotar diferentes métodos para o cálculo do preço de transferência e na prática pode ser de difícil verificação. De uma forma geral, observa-se que a maior referência é o custo declarado do produto. O resultado é que tais operações podem representar mecanismos de movimentação financeira e de acesso a benefícios subsidiados. Ponto em que entraria a discussão acerca dos mecanismos tributários envolvidos.

A questão dos custos de transferência pode gerar uma brecha para manobras fiscais. Um componente comprado por um valor alto de uma matriz ou de outra subsidiária, para ser incorporado no veículo da subsidiária brasileira, elevará o custo direto do produto. Que por sua vez reduzirá a margem de lucro e por consequência os impostos incidentes. Entretanto, o valor financeiro pago pela peça, ainda estará dentro do grupo, gerando um resultado positivo em uma subsidiária em outro país, que por sua vez pode ter uma política tributária mais branda. Ainda é possível acrescentar as questões cambiais nessas transações e gerar um nível adicional de análise. O automóvel pode acabar apenas como mais um componente nas diversas estratégias de operação possíveis. Apesar de extremamente relevantes e interessantes essas reflexões fugiram do escopo deste trabalho.

Outra fonte importante de receita para as montadoras são as vendas diretas. Com base na Lei Ferrari e nos acordos de categoria existem limitações para esse tipo de operação. Entretanto, a quantidade de exceções para venda direta listadas no contrato de uma montadora japonesa que opera no Brasil, levanta questionamentos da efetividade dessa Lei (Martins, 2018). A seção terciária 2.1.4 trata com maior detalhe quais são os tipos de clientes com quem a montadora pode negociar, mas em geral seriam as entidades públicas e organizações privadas para composição de frota de veículos.

Decorrente do formato de uma legislação tributária no Brasil, a empresa de aluguel de veículos possui benefícios para venda da frota¹⁸. Com isso surge um importante cliente para as montadoras e um novo tipo de concorrente para as concessionárias, principalmente para as vendas aos motoristas de aplicativos. As empresas locadoras conseguem adquirir veículos diretamente da montadora, obtendo negociações muito agressivas, com descontos de até 35% no valor da unidade devido ao volume adquirido (Silva & Fucuchima, 2019). Motoristas de aplicativo podem locar um carro zero, realizando a compra no final do período legal e desembolsando um valor inferior ao que custaria o mesmo veículo em uma concessionária. Apesar das locadoras negarem que utilizam esse mecanismo para participar do mercado de venda de veículos, os concessionários se mobilizam frente à concorrência que consideram desleal (Brigatto et al., 2019).

Para as montadoras as vendas diretas se tornaram um segmento importante. Desde 2014 as montadoras aumentam progressivamente a participação relativa do canal de vendas diretas. Em 2018 o valor das vendas diretas representou 42% das vendas e em 2019 a expectativa é que seja ainda maior (Brigatto et al., 2019).

Os tempos de crise, concorrência acirrada, margens cada vez menores e a movimentação dos gigantes da tecnologia para o setor de mobilidade, motivou as montadoras a buscarem novas oportunidades de mercado. O ano de 2019 marcou o movimento de ofertar serviços de locação de veículos como fonte alternativa de receita (Rochabrun, 2019; Silva, 2019) e de serviços de gerenciamento de frotas, como o Free2Move da PSA Peugeot Citroën. Apesar desses novos produtos estarem relacionados ao negócio de fabricação de veículos, compreendem diferentes ativos e competências organizacionais. São movimentos de alto risco ao serem analisados dentro da ótica de Ansoff (1977) já que são novos mercados e novos produtos.

2.1.2 As fontes de receita das concessionárias

As concessionárias possuem cinco fontes consolidadas de receita (Grande, 2004; Lima, 2009): (i) venda de veículos novos; (ii) venda de veículos usados - *trade-in*¹⁹; (iii) assistência técnica – orientação, manutenção preventiva e corretiva de veículos; (iv)

¹⁸ O recolhimento do ICMS não é realizado nas vendas de veículos com mais de um ano de uso pela empresa.

¹⁹ Apenas os carros com pouco uso e em bom estado de conservação são vendidos na concessionária. Os demais são repassados a agentes que revendem para lojas de usados.

distribuição de peças e acessórios; (v) serviços financeiros. Os serviços financeiros (v) englobam uma ampla gama de serviços categorizados sob a terminologia *Finance and Insurance* (F&I).

Essas fontes de receita também são tradicionalmente relacionadas como as funções essenciais do concessionário no sistema de marketing da indústria automobilística. Outras fontes podem incluir a venda direta (vendas faturadas diretamente da fábrica e comissionadas para o concessionário) e comissão por venda na internet, ambas estariam categorizadas no item (i).

Nos veículos novos (i) o foco de venda sempre será por aqueles do estoque, pois caso o veículo gire antes do vencimento do prazo de carência de *floor plan*, o concessionário não terá o custo financeiro desse crédito rotativo. Caso tenha recebido um veículo usado ele ainda deve vendê-lo, para gerar o montante financeiro total, referente ao evento específico da venda de um veículo novo. A venda do usado recebido como parte do pagamento é uma fonte de receita interessante para o concessionário, devido ao desconto praticado em relação ao mercado no momento da aquisição.

Programas *rebate* (pagamento de retorno) podem ser adotados pelas montadoras, para motivar a comercialização do carro ainda dentro do período do *floor plan*. Neste caso, se o concessionário vender o veículo dentro do período de carência, ele receberá uma bonificação para ser utilizada nas próximas compras ou de outra forma que a montadora entenda ser interessante para a sua estratégia.

As bonificações se tornaram um mecanismo importante de remuneração complementar do concessionário, uma vez que as margens de venda dos veículos diminuíram no século XXI em relação ao que eram praticadas. Esses bônus decorrem do atingimento das metas estipuladas nos acordos anuais de planos de vendas, como também de outros programas que são comunicados formalmente ao concessionário. Esses programas podem envolver metas de treinamentos, investimentos em infra estrutura, propaganda, manutenção de uma estrutura específica de funcionários, índices de satisfação dos clientes, lucro operacional e outros que a montadora julgue de seu interesse (Martins, 2018).

Os bônus também podem ser utilizados como um mecanismo para transferir renda para a concessionária em momentos de crise ou baixa demanda. Inclusive essa manobra já levou o poder público a se manifestar sobre a legalidade²⁰, pois a concessionária é convidada a emitir uma nota fiscal para receber a transferência do valor (Vieira, 2015).

²⁰ Neste caso concreto a concessionária deixaria de recolher o Cofins e o PIS pois a transação não diz respeito a um produto e ela seria orientada a declarar como redução de custo (Vieira, 2015).

A venda de veículos usados (ii) decorre dos veículos recebidos como parte do pagamento em carros novos. Eles podem ser tanto comercializados pelo próprio concessionário ou repassados à terceiros (B2B). Os veículos preferidos para serem comercializados em seu pátio são aqueles com maior atratividade, uma vez que a concessionária precisa recuperar o mais rapidamente possível, o capital que foi recebido como parte do pagamento do veículo novo.

Veículos antigos são repassados a outras revendas independentes ou a intermediários. O comércio de veículos usados, também gera uma reponsabilidade legal para a revenda, de garantir o bem nos termos do Código de Defesa do Consumidor. O risco é que gastos adicionais, em serviços de manutenção, ameaçariam a lucratividade da venda do veículo novo na transação a que ele pertence.

Também existem as questões decorrentes do financiamento de automóveis com mais de cinco anos. A maior idade do veículo representa uma quantidade menor de vida útil do carro e aumenta o risco da empresa financeira em relação à operação. Clientes que desejam adquirir veículos nesse patamar, teriam que pagar a vista ou arcar com valores altos de taxas de financiamento, o que tornaria a operação economicamente desinteressante.

Os serviços de assistência técnica (iii) se enquadram na categoria maior de serviços de pós-venda. Desde a primeira metade do século XX, a prestação de serviços de garantia se tornou negócio importante para o concessionário (Marx, 1985). Nesses casos, quem arca com os custos de mão-de-obra é a própria montadora. Os fabricantes reembolsam a concessionária pelos serviços executados em seus veículos que estão em garantia. Isso também levou ao estabelecimento de padrões e controles rigorosos sobre a prestação de serviço ofertado. Entretanto, existem questionamentos quanto os valores pagos pela montadora. Alguns acreditam que são inadequados frente ao praticado no mercado, e são insuficientes para ressarcir adequadamente a concessionária (Martins, 2018).

Outros fatores que contribuem para a atratividade da concessionária como fornecedor de manutenção, são a posse de equipamentos próprios e do conhecimento necessário para executar determinados serviços presentes apenas na rede autorizada. As próprias montadoras costumam divulgar as características de capacidade de atendimento da concessionária.

Uma prática comum às concessionárias é operar como distribuidores locais de venda de peças (iv) para oficinas e lojas menores, além é claro, do consumidor final e da própria oficina da concessionária. A disponibilidade de peças também é um componente para os serviços de reparo, impactando diretamente no tempo de permanência do veículo na oficina e na satisfação do cliente. Decorre a importância em uma gestão assertiva do estoque.

Nem todas as peças são da montadora, existe um parcela de componentes adquiridos pelo concessionário de outros fornecedores, como por exemplo, os pneus, óleos, lubrificantes e acessórios aprovados pelo fabricante. Alguns desses itens não recebiam foco das concessionárias e das montadoras. Eles eram ofertados com valores altos, com isso motivando o consumidor a buscar outras alternativas no mercado. Com o recrudescimento das margens de lucro e pressão sobre os custos da concessionária, surge a necessidade de ampliar as fontes de receita. Neste aspecto específico, tem-se a tentativa de aumentar a competitividade desses serviços na oferta da concessionária. No primeiro quartil do século XXI, as montadoras começam a fazer um papel de intermediários e a negociar diretamente com os grandes fornecedores de consumíveis, como fabricantes de pneus e de lubrificantes, para que estes produtos sejam distribuídos com preços mais competitivos.

A venda de acessórios e peças (iv), ainda compõe um outro fator relevante para o concessionário ao motivar que o cliente frequente a concessionária. Atrair o cliente para a loja é uma forma de viabilizar o estabelecimento de novas metas de consumo, já que neste ambiente ele estará sendo bombardeado com inúmeros estímulos (Yani-de-Soriano & Foxall, 2006). Um dos objetivos táticos de varejistas é motivar o cliente a visitar a loja, gerando um fluxo de consumidores (M. G. De Oliveira, 2015). Para atingir esse objetivo, inúmeras abordagens de marketing de entrada podem ser adotadas, o que geralmente representa algum tipo de custo. Por isso que explorar a venda de peças é uma opção com vantagens evidentes.

Algumas montadoras permitem que o concessionário atue como um distribuidor regional de peças para outras empresas, ou seja, que pratiquem a venda no atacado. Essa autorização viabiliza outra fonte de renda para o concessionário. Entretanto, essa política varia entre as montadoras. Uma das grandes montadoras japonesas não permite essa prática, seno que seus concessionários ficam limitados a vender para o cliente final.

Alguns grupos de concessionárias oferecem um leque de serviços financeiros (v) aproveitando efetivamente essa oportunidade de auferir receita. No entanto, não é uma regra, uma vez que demanda uma equipe com conhecimentos e capacidades específicas. Muitos concessionários permitem que agentes e operadores financeiros atuem dentro de suas lojas para oferecer os serviços. Parcerias que costumam render comissões, bonificações ou premiações para o concessionário e vendedores. A categoria de produtos F&I pode englobar: “crédito e serviços (retorno sobre financiamentos, leasing e CDC); serviços de despachante; seguros (garantias complementares, assistência e socorro); e acessórios (itens de conforto, segurança e conservação do veículo)” (Lima, 2009, p. 110).

Na venda direta a concessionária realiza o papel de um agente comissionado do fabricante, que atua para receber comissões por intermediarem a entrega do carro. Nesse

formato a venda é formalizada pela concessionária e faturada diretamente pelo fabricante a favor do cliente. A venda direta engloba uma substancial lista de organizações e pessoas físicas definidas em convenções de marca e em consonância com a Lei Ferrari. No contrato de uma montadora japonesa onde se trata do direito reservado para venda direta, se lê:

- a) à União, aos Estados e aos Municípios, inclusive autarquias, empresas públicas e sociedades de economia mistas;
- b) às representações diplomáticas;
- c) as indústrias congêneres;
- d) a seus empregados ou a empregados de empresas nas quais tenha participação;
- e) a autoridades públicas;
- f) a frotas;
- g) a instituições de fins filantrópicos e/ou assistenciais;
- h) a cooperativas ou reembolsáveis das Forças Armadas;
- I) a jornalistas;
- k) a pessoas físicas ou jurídicas, ‘VIP’s’ (Martins, 2018, p. 152)

Algumas concessionárias com dificuldades financeiras e falta de crédito junto a montadoras para adquirir estoque, podem se valer de um foco nesse tipo de venda para sobreviver. Contudo, essa estratégia seria apenas a postergação do colapso do negócio, já que unicamente as comissões da modalidade seriam incapazes de capitalizar a concessionária para que normalizasse sua operação (Icdp, 2017).

2.1.3 A tecnologia emergente no setor automotivo

Nesta seção terciária são apresentados alguns movimentos que ocorrem no início do século XXI com potencial para afetar a estrutura de operação de toda a indústria automobilística.

Novos entrantes como a Apple Inc e o Google LLC, oriundos da área de tecnologia de informação, sinalizam à atores tradicionais à necessidade de rever suas estratégias para uma indústria consolidada e cristalizada a mais de 100 anos. A Apple anunciou seu projeto para entrar no mercado de carros (Yoon, 2017). Além do domínio sobre a tecnologia e capacidade de investimento, ela traz na bagagem uma marca forte, um expertise em gerenciar cadeias complexas de fornecedores e a prática de orientação ao cliente, com destaque à experiência de loja. Inclusive algumas montadoras se movimentaram para tentar se aproximar de técnicas de venda da Apple. Desde 2013 iniciativas em lojas, conceitos com a adoção de “gênios dos produtos” e uma “*softersale*” são parte da estratégia da BMW, Daimler Benz e KIA (The Economist, 2015, s.p.). No entanto, quando a National Automobiles Dealers Association (NADA) investigou o modelo de lojas da Apple junto aos fabricantes, eles afirmaram que a

percepção dos concessionários era que “showroom vazios ou quase vazios é tanto intimidador para o cliente quanto um possível sinal de que a marca não é popular” (*The Dealership of the Future*, [s.d.]). A sugestão seria explorar outros aspectos do que funcionou para a Apple. No caso concluíram que as bases de uma fantástica revenda seria um produto superior, suporte técnico e um time de vendas entusiasmado.

A Waymo LLC, uma empresa de tecnologia do grupo Alphabet (Google) também ambiciona a indústria automobilística desenvolvendo soluções para veículos autônomos. Ela já possui veículos em teste nas ruas de Phoenix, AZ, EUA, para adotantes iniciais. Desenvolveu um veículo protótipo chamado de Firefly e estabeleceu uma parceria com a Fiat Chrysler para embarcar sua tecnologia no Chrysler Pacifica. A tecnologia de piloto automático também está presente nos veículos elétricos da Tesla Motors.

Uma das inovações da Tesla Inc é o sistema de comercialização. A empresa optou por enfrentar barreiras legais com diversos estados norte americanos ao decidir comercializar exclusivamente pelo comércio eletrônico (The Economist, 2015). Com isso ela aumentou o controle sobre a experiência do cliente no processo de compra utilizando showrooms instalados em shopping centers e outros pontos estratégicos, além, é claro, de virtualizar a compra.

Ainda no âmbito de locomoção a empresa aposta em um sistema de tubos de ar, para transporte coletivo chamado de Hyperloop (Yoon, 2017). O aparelho funcionaria em uma rede de túneis selados com baixa pressão. Cápsulas circulariam no interior com os passageiros. Uma tecnologia que afetaria inclusive outros modais de transporte, como o aéreo e o ferroviário. Os ganhos esperados são o impacto ambiental, a velocidade e a segurança (Mark Harris, 2017). Um protótipo já foi apresentado e o governo de Dubai firmou uma parceria com a Tesla, para ligar Dubai a Abu Dhabi (Branson, 2018).

Mesmo categorizando o Hyperloop apenas como uma visão distante e improvável, já existem outras mudanças com potencial disruptivo na ótica dos transportes coletivos, como é o caso dos aplicativos para smartphones como Uber, WillGo, Cabify, Televo ou EasyGo. Além de proporcionarem o fator conveniência para os usuários a um baixo custo, também viabilizam o compartilhamento dos trajetos percorridos em uma lógica de carona.

Indícios indicam que muitos membros da Geração Y e Z possuem uma visão utilitária dos carros, inclusive dispensando a propriedade de um carro (Faw, 2012; G1, 2015; Moss, 2015). Outra hipótese que pode ser levantada se refere ao papel simbólico do veículo (Luchezi, 2010) que pode estar apresentando sinais de relativização. A maior transparência dos custos associados à posse de um carro é outro fator que motiva a reflexão. Uma avaliação financeira da opção de financiar um veículo, demonstra o real custo de oportunidade e como o

dinheiro se deteriora na compra de um automóvel (Figo, 2016). Adicionar os custos de manutenção ao longo do tempo, revelam um cenário desafiador para o proprietário. Tal realidade pode ter auxiliado na rápida adoção e popularização de aplicativos de compartilhamento de viagens. Um estudo recente da NADA sugeriu que a convergência de veículos autônomos e serviços de mobilidade, seria o pior cenário para as concessionárias, pois este contexto motivaria a mudança da propriedade do veículo (Wilson, 2020).

Indícios de um futuro de carros autônomos e veículos compartilhados estão presentes em movimentos de importantes fabricantes da indústria automobilística. Mas o desafio para encontrar um novo modelo que seja viável, é no mínimo inspirador para os atuais fabricantes.

A GM Company investiu nos E.U.A. em um serviço de *carsharing* chamado Maven (Reis & Brito, 2018). Entretanto no meio de 2019 decidiu reduzir o tamanho da operação, desativando o serviço em algumas das cidades que operava (Korosec, 2019).

A Ford Motor Company adquiriu a Chariot Transit Inc em 2016, um serviço de compartilhamento de assentos em vans e também de entrega de objetos. A iniciativa da Chariot fracassou com o fechamento da empresa no final de 2019 (Marshall, 2019).

Na contrapartida o objetivo de explorar novas tendências para desenvolver carros autônomos e aplicar integração tecnológica, ainda estão presentes na divisão Ford SmartMobility (M. Debord, 2017). Em junho de 2019 ela adquiriu a Journey Holding uma companhia de soluções de software (Teale, 2019). O movimento representa o investimento em novas capacidades voltadas para a integração com a informática.

A Daimler AG anunciou uma parceria com a Uber Technologies Inc para utilizar a rede de compartilhamento com seus carros autônomos em desenvolvimento (Newcomer, 2017). Por sua vez, a Uber é uma empresa que não apresentou um resultado positivo em toda a sua história e continua drenando recursos de investidores (Conger, 2019).

Outras empresas já disponibilizam o compartilhamento de carros, entretanto o caso da GM e da Ford são notórios pelo simbolismo centenário na indústria. Os benefícios desse tipo de serviços, existem tanto para o usuário, quanto para sociedade. Para ele, não existe a necessidade de investir tempo e se envolver com os custos para manter o carro. Para a sociedade é uma oportunidade de reduzir substancialmente os problemas derivados de uma superpopulação de veículos.

Mudanças comportamentais orientadas à otimização de tempo, como um maior uso da internet para o consumo ou desenvolvimento de atividades profissionais, também afetariam a necessidade de transporte. Essa tendência pode ser observada no intenso uso de redes sociais ao redor do mundo, a crescente adoção do comércio eletrônico (M. G. De Oliveira & Toaldo, 2015) e da opção profissional para pertencer a economia GIG (Ashford, Caza, & Reid, 2018).

Apesar do trabalho remoto (home office) ser uma realidade desde o início do século XXI, existem resistências para adotar o modelo mais amplamente que vão desde questões legais até aquelas relacionadas à produtividade do funcionário. Porém, ao observar um horizonte de longo prazo, seria natural entender esse modelo como uma evolução natural, que está associada a ganhos relativos de qualidade de vida dos funcionários e à reduções de custos fixos dos empregadores. Esse cenário invariavelmente afeta a demanda por transporte.

2.1.4 Destaques dos aspectos formais da relação da concessionária com a montadora

As concessionárias fazem parte de um modelo de negócio que floresceu nos EUA no século XX, junto com a indústria automobilística (Davisson, 1954). Naquele país o concessionário é um revendedor autorizado ou mais especificamente um “*franchised dealership*” de um fabricante de automóveis. Uma revenda (*dealership*) recebe uma autorização (*franchise*) para o operar vendendo seus produtos.

A teoria acadêmica retrata esse tipo de varejo como “*dealer direct*” (Coughlan et al., 2014, p. 31). Existem dois principais tipos de franquia delineados na teoria e nas práticas comerciais: distribuição de produtos e; formato de negócios (Birkeland, 2002).

Ford foi um marco da adoção do sistema de franchising de produtos na indústria automobilística, migrando de um sistema de agenciamento comum utilizado anteriormente (Dicke, 1992). A indústria automobilística majoritariamente adota o modelo de licenciamento de distribuição de produtos (Coughlan et al., 2014). Já o sistema de ‘franqueamento’ de formato de negócio é muito popular nas diversas redes de produtos alimentícios, como é o caso da notória rede de lanchonetes McDonald’s (Birkeland, 2002).

No Brasil, os contratos conhecidos como de Concessão Comercial são semelhantes aos de Franquia Comercial. No caso específico seria uma concessão com exclusividade comercial (L. M. C. Fernandes, 2000). Decorre que a revenda franqueada se enquadraria como parte dessa categoria de contrato comercial. Schmitt (1999) acrescenta que existem diversas espécies de *franchising* e inclui o *franchising* de distribuição como um dos tipos. Entretanto a lei que buscou regulamentar a prática de *franchising* no Brasil não realiza tais distinções. Pelo contrário, ela apenas caracteriza o franchising como:

O sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semi-exclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou

sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício. (Lei 8.955, 1954)

Decorre que a abordagem do legislador acaba por prejudicar o entendimento da diferença entre o modelo de negócio, existente na figura americana, *franchising* de distribuição e *franchising* empresarial. Dessa forma seria prudente evitar o termo franquia de distribuição como sinônimo do termo norte americano “*distribution franchise*” e ainda revendedor franqueado para “*franchised dealer*”. Uma vez que no Brasil os contratos de franquia assumem o pagamento de royalties²¹ e a relação entre as montadoras e as vendas não. Apesar de que os valores deduzidos pela montadora a título de *hold back* na venda dos carros às concessionárias, poderiam ser tomados nessa ótica ao considerar sua frequência e natureza compulsória.

O termo concessionário designa uma figura temporária, que recebe uma permissão para explorar um determinado serviço. Decorre que para existir um concessionário deve existir um concedente e uma concessão. Na indústria automobilística essa relação é regulamentada pela lei 6.729/79 (Lei Ferrari) alterada pela lei 8.132/90. Ela especifica em seu artigo 1º “A distribuição de veículos automotores, de via terrestre, efetivar-se-á através de concessão comercial entre produtores e distribuidores disciplinada por esta Lei [...]”. Indicando que existe uma obrigatoriedade da montadora comercializar os veículos para os consumidores finais através de um distribuidor. O aspecto temporal está indicado no contrato de concessão com tempo determinado como exemplo do seguinte trecho: “O presente contrato vigorará pelo prazo de 5 (cinco) anos, a partir da data de sua assinatura” (Martins, 2018, p. 162).

O objeto da concessão também é regulamentado na mesma Lei, no Art. 3º incisos I, II, e III e descrevem respectivamente: o comércio de veículos, peças e implementos do produtor; a prestação de assistência técnica, e; o uso gratuito da marca.

Essa indústria é rotineiramente alvo de debates entre legisladores. Em 2017 tramitam diversos projetos de lei na câmara dos deputados. O PL 3002/2011, propõe a modificação do Código de Defesa do Consumidor com o objetivo criar a obrigatoriedade do concessionário manter um estoque mínimo de peças. No caso de falta da peça, o concessionário seria obrigado a ceder um veículo para o consumidor. Similarmente a PL 5466/2016 sugere um compromisso maior com os prazos estipulados para manutenção, e que em caso de descumprimento, surge o direito de indenizações para o consumidor e disponibilização de veículo para uso. O PL 8054/2017 propõe a alteração da Lei Ferrari no intuito de proteger o concessionário principalmente no tocante às quotas e melhorar o equilíbrio de poder na

²¹ Art. 3º, inciso VIII, alínea ‘a’ da Lei 8.955 de dezembro de 1994.

relação com o fabricante. O PL 7272/2014 acrescenta um artigo na Lei Ferrari obrigando o concessionário a entregar o veículo novo com no mínimo 10 litros de combustível. Observa-se que muitas das propostas de lei e ementas, caso sejam aprovadas, causam impactos substanciais no canal de marketing, com implicações gerenciais, logísticas, mercadológicas e financeiras.

O cenário não é diferente em países que criaram regulamentações para o sistema de distribuição de veículos. Nos EUA a relação entre os fabricantes e os concessionários é regida conforme as leis de cada Estado. Muitos deles obrigam a venda exclusivamente através de concessionárias. A Tesla é uma das fabricantes que tenta revolucionar o mercado com vendas pela internet. Entretanto o desafio de atuar em todos os estados com esse modelo é uma realidade desconcertante devido às restrições legais (Urban & Hoffer, 1999). Essa situação parece ser dificilmente reversível por pressão das montadoras, uma vez que os estados possuem poder de legislação e as revendas possuem proximidade com os políticos locais. Os interesses de uma revenda com grande participação econômica regional facilmente se sobrepõe a de uma organização com impacto em stakeholders mais difusos. A Europa também possui uma indústria regulada, entretanto existem movimentos com o objetivo de modernizar a relação no canal de marketing (Grande, 2004).

No Brasil mesmo considerando as diretrizes impostas pela Lei Ferrari na prática existe uma substancial flexibilidade para as montadoras estabelecerem os parâmetros nos contratos de concessão. Essa Lei permite o ajuste de contratos caso a caso, entretanto na realidade são contratos por adesão com visíveis sinais de assimetria de poder (Martins, 2018).

As associações de marca possuem um papel relevante, já que negociam em convenções aspectos específicos da relação de concessão que serão adotados para toda a rede da marca.

Uma montadora de marca japonesa apresenta um processo de cadastramento de concessionária que envolve (Martins, 2018) duas etapas antes da assinatura do contrato de concessão. A primeira está associada a uma “Carta de Intenção” e uma segunda a uma “Carta de pré-nomeação”. Destaca-se que a montadora declara a carta de intenção como um documento confidencial, divulgável apenas em demandas jurídicas. Nessa carta são descritas uma série de exigências para que o proponente possa ter o direito a assinar o contrato de concessão. No caso envolvem: a demonstração de possuir um local próprio ou locado com determinadas características; aceitar o uso de um sistema de informações designado pela montadora; participar de treinamentos; assumir os compromissos de venda de acordo com um “plano estratégico” e “plano anual de comercialização e compromisso”; possuir equipamentos necessários para executar os serviços da concessão; contratar pessoal; possuir capital de giro.

Na segunda carta: possuir alvará para o negócio, projeto das obras, apresentar notas fiscais de compra de mobiliário de um fornecedor em específico, comprar os equipamento da montadora e veículos.

Assim o proponente à concessionário deve realizar uma série de investimentos em um contexto precário, já que o próprio instrumento que delinea a aproximação entre as partes para formalização da concessão se declara como não vinculativo. O exemplo desse procedimento é o documento chamado de carta de intenção, apresentada por Martins (2018).²²

2.1.5 Considerações sobre a indústria automobilística

Observa-se um entendimento nas fontes consultadas de que a indústria automobilística está em um momento de transformação (Das, 2019; Estadão, 2019; Webb, 2019) e exploração (L. Oliveira, 2017). Apesar de não ser a primeira vez que essa indústria passa por dificuldades, neste momento a crise teria potencial para se tornar singular ao considerar a influência decorrente de novas tecnologias (Gauschel, Carlesimo, & Lemerle, 2017) e de mudanças no comportamento do consumidor (G1, 2015; Moss, 2015).

Dois fatores podem ser destacados: energia limpa e tecnologia digital. Existe um consenso na indústria que o futuro será construindo em um tripé de (Automotive Industry, 2017): motores elétricos; carros autônomos, e; internet das coisas. A partir dessas tendências as montadoras pretendem evoluir em outras soluções como o compartilhamento de veículos autônomos e a direção autônoma. Os *Conectedand Automated Vehicles* – CAV cativam o interesse de agentes do poder público (Hilton, 2017). Carros autônomos seriam capazes de eliminar o fator erro humano reduzindo substancialmente os acidentes. Benefícios também existiriam na redução da frota que circula nas grandes cidades com os serviços de compartilhamento. Apesar de alguns desses movimentos ainda estarem apenas no início, especialistas anunciam mudanças estruturais como inevitáveis (Arbib & Seba, 2017; Christian et al., 2015; Gauschel et al., 2017; Loureiro, 2017; McKinsey & Company, 2014; Moss, 2015; Stanley & Gyimesi, 2015, 2016).

O que se pode identificar são os movimentos dos principais fabricantes para tentarem se alinhar com essas forças emergentes. As inúmeras aquisições, parcerias e fusões que ocorreram no início do século XXI revelam indícios de uma preocupação das tradicionais

²² As nomenclaturas e procedimentos podem variar entre as montadoras.

montadoras em acompanhar a visão de novos entrantes (Loureiro, 2017). Movimentos que revelam aquisições ou parcerias com empresas de tecnologia da informação, fabricantes de baterias e tecnologias para veículos elétricos, serviços de localização, dentre outros (Bloomberg News, 2017; M. Debord, 2017; Larkin, 2017; Richardson, 2018). São esforços para incorporar capacidades associadas à tecnologias que até então não foram essenciais para as montadoras. A tecnologia digital introduziu um conhecimento que os tradicionais atores não dominam. Abandonar ou modificar substancialmente um modelo de negócio consolidado a mais de cem anos é uma tarefa desafiadora. Para que essa tecnologia possa ser incorporada é necessário absorver novas capacidades e esse processo invariavelmente representa um horizonte de investimentos e incertezas nos resultados.

Os investimentos nas tecnologias emergentes por parte das montadoras, sinalizam um contingenciamento para as mudanças de um cenário disruptivo que se precipita. Talvez os maiores questionamentos repousem em como continuar obtendo retornos substanciais em um universo em que a relação do consumidor com o carro também seja diferente.

Os resultados de vendas de veículos de passeio no início do século XXI sinalizam uma estagnação em diversos países. Um fato que motiva maiores reflexões devido a expressividade econômica dessa indústria. Apesar do resultado global entre 2014 e 2016 ser positivo, o número se reverte ao excluir os dados da China. O país oriental declarou vendas de 19,7 mi de carros em 2014, 21,2 mi em 2015 e 24,4 mi em 2016, enquanto que para o restante do mundo o resultado foi de 46 mi, 45,1 mi e 45 mi respectivamente (OICA, 2018). Desde 2014 alguns países registram quedas significativas de até dois dígitos no percentual de crescimento de vendas de carros. Saldos que instigam avaliações sobre as razões do declínio.

O impacto da redução das vendas compromete o *status quo* dos atores envolvidos diretamente e indiretamente na fabricação, distribuição e comercialização dos automóveis. Algumas das empresas com menor poder de manobra se fragilizam nesse tipo de cenário, como seria o caso dos concessionários que enfrentam movimentos de consolidação e fechamento de lojas (Laguna, 2016).

Entre os concessionários existe uma preocupação crescente do seu papel frente às movimentações das montadoras em direção à inovação (M. Debord, 2017). A inquietação é válida e questiona a viabilidade do tradicional modelo de distribuição no futuro. Conceitualmente a justificativa mais aceitável para um fabricante não realizar a integração para frente decorre da eficiência do intermediário no canal (Rosenbloom, 2013).

Em uma perspectiva econômica o valor²³ agregado pelo concessionário na cadeia de marketing deve ser compatível com o custo que representa. Rosenbloom (2013) afirma que a eficiência do intermediário se traduz em realizar as tarefas/atividades/funções necessárias usando menos recursos, produzindo mais resultados ou ambos. Caso o fabricante desenvolvesse mecanismos para realizar as atividades de distribuição com maior eficiência, o papel do concessionário seria questionável. Nesse aspecto, até o início do século XXI as montadoras reservavam seus recursos para focar em elementos que estejam mais voltados ao seu *corebusiness* de transporte e não à da revenda de prestação de serviço. Entretanto com as pressões que a indústria sofre e o investimento em novos mercados, como o de aluguel de veículos, sugerem que as montadoras estão dispostas a desbravar mercados que fogem de seu *core business*.

Provocações adicionais aos concessionários surgem com a eventual inovação em modelos de negócio na área, como estaria acontecendo com os novos entrantes oriundos do comércio eletrônico. O website Truecar.com fornece o valor justo por um carro novo. Ele toma como base as informações de outros usuários que compraram o mesmo modelo. Dessa forma auxilia o consumidor a conhecer até onde o vendedor pode reduzir o preço de tabela. Relaycars.com permite que o usuário use um óculos de realidade virtual e faça um *test drive* ou utilize a realidade aumentada para experimentar opcionais do veículo. Para os mais adeptos da tecnologia, todo o processo de compra pode ser feito pelo Carvana.com ou Vroom.com. O primeiro permite uma visualização de 360° do veículo, oferece a entrega no dia seguinte e ainda com um período de sete dias para *test drive*. O segundo gerencia integralmente a compra *on-line*, inclusive cuidando da documentação. Até o *trade-in* do veículo atual do cliente é tratado online. O site fornece uma avaliação do carro com as informações cedidas pelo comprador. No momento da entrega do veículo novo o antigo é levado. Caso o cliente tenha relatado todos os eventuais problemas nenhum ajuste de preço é necessário.

No Brasil já existem alguns fornecedores de serviços de venda online. A Passecarros.com.br tem como foco o mercado corporativo, promovendo negócios entre concessionários e lojistas independentes. O Appdoautomovel.com.br pretende eliminar intermediários, promovendo a negociação direta entre consumidores em um formato similar ao Tinder²⁴. O Car4sale.com.br e o Instacarro.com.br operam na lógica de leilão. O vendedor

²³ O valor é o resultado da percepção do consumidor sobre o produto consumido. Ele é uma relação entre a avaliação relativizada do consumidor sobre os benefícios da oferta e os custos para acessá-la. As cadeias de valor que envolvem a organização referem-se aos fluxos, processos e atores que podem melhorar os benefícios da oferta, ou reduzir os custos para acessá-la e com isso melhorar o valor.

²⁴ Aplicativo de mídia social que promove o encontro entre pessoas com interesses similares.

disponibiliza o veículo para receber ofertas de interessados e vende apenas se gostar da maior oferta. O avanço desses negócios com potencial disruptivo é eminente e questiona o modelo de distribuição consolidado da indústria automobilística.

No Brasil, a legislação pode ser entendida como mais um dos desafios para o avanço do comércio eletrônico de veículos. O código de defesa do consumidor de 1990 (lei 8.078 de 1990) no art. 49 registra o direito do consumidor de se arrepender de compras não realizadas na loja física do varejista. Essa lei foi anterior ao advento da internet e da popularização do comércio eletrônico. Naquela época a legislação visava proteger os consumidores de situações de consumo decorrentes de ambientes formatados para produzir respostas fortemente emotivas, que possivelmente afetariam a capacidade de discernimento do indivíduo. Entretanto ainda é aplicada ao comércio eletrônico. Para uma montadora ou concessionária, seria um desafio permitir que um consumidor que adquiriu um veículo pelo comércio eletrônico simplesmente decida romper o contrato após sete dias de receber o produto. Em parte porque a aquisição de um veículo, mesmo em uma loja, está em grande medida fundamentada em um desejo, um estado emocional, que o leva a comprar um bem com características que podem superar suas reais necessidades. Adicionar esse grau de garantia para o consumidor ameaçaria toda uma construção em torno das ofertas das montadoras.

Observa-se a existência de forças antagônicas atuando sobre o concessionário. De um lado os consumidores e do outro a indústria. Enquanto aqueles buscam maior valor, que em diversas situações implicam em maiores investimentos, estes desejam a maior eficiência possível no canal de distribuição aprimorando a relação entre *inputs* e *outputs*. Ademais surgiram outros elementos concorrentes que passam a interferir nessa relação.

As concessionárias foram uma solução importante adotada pela indústria automobilística para viabilizar a popularização do carro no início do século XX (Davisson, 1954). Naquele momento os veículos precisavam de manutenção constante, a infraestrutura de distribuição era precária, o consumidor precisa de grande orientação durante o processo de compra e a indústria necessitava de financiamento. Uma rede de assistência técnica estruturada foi um diferencial competitivo. Centralizar essas responsabilidades em um revendedor foi uma estratégia acertada para o período permitindo dar vazão as demandas da indústria.

No século XXI alguns pontos da conjuntura se alteraram. Os carros possuem um desempenho superior, requerendo mínima manutenção. A introdução de veículos com motores elétricos promete a redução ainda mais acentuada da necessidade de manutenções periódicas. Tanto a infraestrutura de comunicação quanto logística estão em patamares substancialmente superiores quando comparados ao início do século XX. Uma realidade que inclusive

viabilizou revendas eletrônicas que comercializam e entregam o veículos sem a necessidade do cliente visitar uma loja tradicional. Existem evidências de que a tradicional experiência de visitar uma revenda para comprar carros é estressante e desagradável para a maioria dos consumidores (Reed, Story, & Saker, 2004; The Economist, 2015). Fatores que lançam questionamentos sobre o modelo consolidado de distribuição de veículos através de concessionárias e de suas práticas.

A adoção maciça da tecnologia da informação pelas novas gerações acrescenta questionamentos ao papel do concessionário. Algumas montadoras acreditando na migração para a plataforma eletrônica já optam pela venda direta através da internet (Ribeiro & Prado, 2017). No Brasil existem tentativas de introduzir o digital na compra do veículo (Autoindústria, 2019; Trindade, 2019). Mas os formatos ainda são recentes para se avaliar o sucesso. Além disso não proporcionam uma experiência totalmente eletrônica como os exemplos citados em outras partes do mundo. O cliente ainda terá de ir a uma loja para operacionalizar o negócio.

Na contrapartida o papel do concessionário se fortalece não apenas pelo know-how no gerenciamento dos processos relacionados a compra e venda de automóveis, mas também pelas barreiras legais que protegem a sua figura. O fortalecimento das concessionárias acompanhou o crescimento da importância da indústria automobilística para a sociedade ocidental. Uma das consequências foi a relação dessas empresas com importantes *stakeholders*. Permitindo o estabelecimento de proteções legais em diversos países, que regulamentam e garantem seu papel no canal de distribuição (The Economist, 2015). O processo de consolidação e formação de *mega dealers* também contribuiu para o fortalecimento da posição dos concessionários na sociedade, eles ofertam uma grande quantidade de empregos e geralmente se envolvem em causas regionais.

Mas os desafios para os concessionários são substanciais. Mercados maduros como o norte americano já levaram concessionárias a agregarem diversos serviços não correlatos na tentativa de atrair os clientes (Licker, 2011). Iniciativa que sinaliza o esgotamento da abordagem tradicional de *hard sales*, entretanto seria ingenuidade concluir que representam soluções definitivas. Diferente dos outros tipos de varejos que modificaram-se ao longo dos anos, o varejo de automóveis permaneceu estruturado em torno de uma mesma lógica decorrente da produção de em massa e *sales push*.

Os problemas recentes na indústria automobilística afetaram a rede de concessionárias (Laguna, 2016). Isso se traduziu em um cenário de redução da quantidade de lojas e também na consolidação dos grupos. Existem especulações que o aumento da venda direta pelas montadoras também tenha influenciado a viabilidade de muitas lojas. Estima-se que alguns

fabricantes possuam em torno de 60% de suas vendas realizadas pelos canais diretos, entretanto as comissões são substancialmente inferiores à da venda tradicional (Ribeiro & Prado, 2017).

Na contrapartida os concessionários ainda representam um ponto de contato importante do mercado consumidor com a marca dos fabricantes. Existir a possibilidade de interagir pessoalmente com um representante do fornecedor em sua cidade, ainda é sinônimo de segurança para muitos consumidores. O investimento e esforço necessário para construir e manter uma capilaridade geográfica similar à rede de revendas das grandes montadoras existente no Brasil é um ponto relevante de proteção do *status quo*.

Imaginar uma integração para frente das montadoras de veículos massificados é improvável. Uma vez que representa uma estratégia arriscada e talvez desnecessária, pois foram bem sucedidas em compartilhar o risco da operação com empresários e estruturar diversos mecanismos de controle conforme foi discutido nas seções anteriores deste texto.

Atuar no varejo representa uma necessidade de realizar investimentos e adquirir diversas capacidades inerentes a esse negócio e que fogem de seu atual *core business*. Os concessionários possuem um *know-how* referente aos mercados locais e relacionamentos estabelecidos com *stakeholders* da comunidade. Além de tudo seria necessária uma modificação na atual legislação brasileira.

A reflexão apresentada neste tópico sobre o setor automotivo, teve como objetivo contextualizar o leitor com alguns dos principais fatos marcantes desta indústria. Essa releitura é fundamental para compreender o papel e a complexidade envolvida na cadeia produtiva e por consequência nos desafios envoltos em modificações do sistema de comercialização de automóveis.

2.2 CANAIS DE MARKETING

Nesta seção secundária são apresentados aspectos relevantes identificados na literatura sobre canais de distribuição e mais especificamente sistemas verticais de marketing. O foco foi compreender a visão clássica e atual de pesquisadores sobre quem são os principais atores e suas respectivas dinâmicas de interação. Essa orientação foi escolhida com o objetivo de identificar as questões registradas na literatura que emergem quando se busca a eficiência do canal e a entrega de valor. Além dessa visão macro desenvolveu-se uma investigação com atenção para o modelo de negócio do varejista. Com essa abordagem se identificou

características desse sistema que fornecem subsídios para atender aos objetivos propostos no presente estudo.

Após uma revisão dos diferentes conceitos de canal de distribuição são tratadas as funções do varejista. Na sequência se aprofunda a questão da qualidade. São revistas as estruturas de canais na ótica do tipo de controle, das características do canal automotivo e das respectivas questões legais.

2.2.1 Canais de marketing

A definição clássica de Clewett (1954) de canais de marketing resume que: “Um canal de marketing significa simplesmente as empresas de marketing e quaisquer outros compradores e vendedores envolvidos no movimento de mercadorias dos produtores aos usuários (p. 4, tradução nossa).²⁵ A característica chave é estabelecer a conexão entre produtor e consumidor, como um canal que liga dois pontos. Na definição é possível identificar um viés da perspectiva da manufatura, uma vez que sugere o canal de marketing operando em um fluxo unidirecional da manufatura para o consumidor.

Rosenbloom (2013) destaca a improvável possibilidade de se estabelecer uma definição genérica o suficiente para englobar todas as possíveis perspectivas que poderiam ser adotadas (e.g. fabricante, intermediários, consumidores e pesquisadores). A manufatura foca no objetivo de entregar o bem. Já os intermediários que gerenciam inúmeras relações e produtos podem interpretar o canal com um foco no fluxo de propriedade das mercadorias. Consumidores compreendem na perspectiva de locais de compra como lojas físicas ou virtuais. Pesquisadores podem expandir a interpretação na lógica do impacto econômico e das estruturas subjacentes.

A definição proposta por Rosenbloom (2013) para canais de marketing adota um viés gerencial, de acordo com o próprio autor, nela os canais de marketing seriam: “as organizações contratuais externas que a gerência opera para atingir seus objetivos de distribuição” (p. 10, tradução nossa).²⁶ Ao destacar o termo ‘externa’ evidencia a necessidade

²⁵ *A marketing channel simply means the marketing firms and any other buyers and sellers involved in the movement of goods from producers to users.* Neste caso de acordo com o próprio autor *marketing firms* é sinônimo de intermediário (Clewett, 1954).

²⁶ . . . *the external contactual organization that management operates to achieve its distribution objectives.* . . .

de gerir relações interorganizacionais²⁷. A questão de organizações contatuais se refere aos envolvidos formalmente nos fluxos do canal que operam com base em negociações. As demais organizações como empresas de logística e bancos não fariam parte desses fluxos e por consequência não integrariam o canal. Os dois últimos termos, operar e atingir objetivos de distribuição estariam ligados, no sentido de que o canal é estruturado e controlado visando objetivos específicos.

Coughlan et al. (2014) afirmam que inclusive os consumidores podem fazer parte do canal ao adquirirem produtos em quantidade, como ocorre em lojas de atacarejo²⁸. Eles estariam envolvidos com os fluxos de posse, propriedade e financiamento. Ao adquirir uma grande quantidade de itens, esses produtos seriam estocados para consumo posterior. Com isso configuraria a armazenagem e financiamento, pois seria adiantado um recurso financeiro ao varejista por um produto que não será consumido imediatamente bem como o provimento de estocagem.

Coughlan et al. (2014) definiram canais de marketing como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar um produto ou serviço acessível para uso ou consumo” (p. 2, tradução nossa).²⁹ Uma posição similar a de Clewett (1954), se destacando pela ênfase do processo que supõe a constância das atividades. O termo processo se adequaria ao contexto de continuidade esperado de um sistema estruturado de distribuição. Entretanto a escolha da palavra produto de forma a criar uma distinção com serviço foi um tanto infeliz, pois um serviço é um produto. Produto diz respeito a uma amplitude de consumíveis maior do que apenas bens e serviços, a qual inclui por exemplo, comportamentos sociais (ideias) (Murphy & Enis, 1986).

Para Telles e Strehlau (2006) os canais de marketing são “um sistema inter-relacionado de organizações, onde se estabelece um fluxo de produto, propriedade, informações, recursos ou promoção, ligando a produção ao consumidor” (p.20). Os autores assumem a existência de um grupo de intermediários inerentes entre os produtores e clientes. Apesar de comumente o canal ser estruturado com um conjunto de organizações operando em sistema, eventualmente uma organização pode integrar para frente e operar diretamente com os consumidores. Também seriam possíveis casos em que os varejistas atuassem de forma independente, sem estabelecer um relacionamento com os distribuidores, como é comum em pequenos varejos.

²⁷ Entre duas ou mais organizações.

²⁸ Atacarejo é um termo que designa uma categoria de loja com características de varejo e o atacado. Nela é comum os compradores adquirirem produtos em *bulks* (embalagens terciárias).

²⁹ *A marketing channel is a set of interdependent organizations involved in the process of making a product or service available for use or consumption.*

Essa situação descreveria um canal convencional (M. G. De Oliveira, 2015) em que não existe “um sistema inter-relacionado de organizações” com um objetivo compartilhado.

Os fluxos são um conceito consolidado no estudo de canais. De acordo com Rosenbloom (2013) devem ser creditados à Roland S. Vaile, E. T. Grether e Reavis Cox que publicaram o livro *Marketing in The American Economy* na década de 50. Telles e Strehlau (2006) preferiram focar o *raison d'être* de um canal nos fluxos operados pelos participantes. Mas como visto nem todas as organizações operam todos os fluxos, invalidando pelo menos parcialmente sua a definição. Mesmo assim é interessante o destaque aos fluxos, que são as funções e atividades chave para o funcionamento de um canal.

Concepções revisadas do canal de marketing destacam sua bidirecionalidade (M. G. De Oliveira, 2015) e principalmente o conceito de valor. Considerando os avanços tecnológicos desde o início do século XXI a cocriação de valor de marca e a apropriação de valor de marca se tornam novos contornos almejados pelos envolvidos nos canais (Mizik & Jacobson, 2003). Seria de se esperar de uma definição de canais, seja em qualquer uma das visões a que Rosenbloom (2013) se refere, que considerasse a importância em criação de valor.

Decorrente das definições apresentadas pode-se extrair que o objetivo fundamental é que as duas extremidades do canal obtenham satisfação, uma através do acesso ao produto e a outra com a contrapartida financeira pelo produto desenvolvido. Para que isso ocorra é necessário um alinhamento com os intermediários, que por sua vez também demandam satisfação com os retornos proporcionados pela sua função no canal. O sucesso do canal estaria em sua capacidade de atingir a máxima produção de valor, extravasando unicamente a questão da eficiência contratual (Dimitrova, Smith, & Andras, 2020). O papel do valor é fundamental. Mais especificamente a geração de valor para os envolvidos como aspecto chave de um sistema de canais. Na prática os fluxos do canal precisam estar orientados para a produção de valor.

Essa perspectiva ganha mais complexidade ao considerar que os consumidores também buscam diversos tipos de experiência com o produto (Verhoef et al., 2009). Sendo que o valor para o consumidor representa uma perspectiva adicional ao valor para os membros do canal, que tratam dele nas perspectivas de suas relações e objetivos organizacionais.

Paralelamente, a visão econômica dos canais (da máxima eficiência) afirma que o fabricante necessita do varejista para: entender quais serão as necessidades futuras dos consumidores; identificar a melhor composição de sortimento; compartilhar o risco da operação; coletar informações de mercado; atuar como intermediário financeiro, e; transportar mercadorias (McArthur, Weaven, & Dant, 2016). Ao considerar a questão da experiência do consumidor percebe-se que existem mudanças a serem alcançadas. Pois na perspectiva do

canal, proporcionar uma experiência com o produto do fabricante não está elencando como um dos papéis do varejista.

A busca pela experiência sinaliza a força emergente dos consumidores. Chandler (1977) Chernatoy (2013) e Mallen (2001) retratam como o papel de capitão do canal migrou dos distribuidores, para os fabricantes e por volta da década de 80 para os varejistas. Com as plataformas eletrônicas de comércio como o B2C e o C2C (consumer-to-consumer) talvez o poder migre novamente ou simplesmente se dilua entre os membros tradicionais que tentarão se reposicionar buscando o estabelecimento de uma hegemonia. Porém, a visão de que a experiência no ponto de venda passa a superar inclusive o próprio produto em si como motivador do consumo, seria um fator que demanda transformações profundas nos conceitos tradicionais consolidados sobre como produzir o valor no canal de distribuição. Neste contexto o próprio consumidor seria uma força importante.

Os fluxos descrevem os inúmeros movimentos que ocorrem no canal para que ele seja funcional. Rosenbloom (2013) elenca cinco fluxos consolidados na literatura: (i) de produto, (ii) de negociação; (iii) de propriedade; (iv) de informação; e (v) de promoção. Coughlan *et al.* (2014) e Mallen (1967) acreditam adicionalmente nos fluxos de: (v) financiamento; (vi) risco; (vii) ordem (solicitação) de compra; (viii) pagamento. Especificamente no caso da informação Coughlan *et al.* (2014) optaram por destacá-la frente aos demais fluxos, afirmando que na verdade ela é de extrema importância e está presente em todos os fluxos. Em outras palavras seria uma espécie de meta-fluxo. Isso é compreensível já que para produzir valor é necessário possuir informações para que as variáveis do sistema possam ser adequadamente ajustadas e coordenadas ao longo do tempo. Ademais a própria funcionalidade dos processos dentro das estruturas criadas necessita e produz informações.

A execução dos fluxos entre as organizações do canal envolve empresas auxiliares do canal. Como por exemplo empresas logísticas e de entrega que são contratadas para movimentar a posse física ou empresas de seguro, financiamento e crédito que são envolvidas com as questões do fluxo de financiamento, dentre outras. Esses relacionamentos se repetem com os diferentes atores e em diferentes níveis. O fato é que as organizações membro do canal terão de se envolver com empresas auxiliares para que suas atividades sejam executadas. Percebe-se que o desempenho das organizações do canal também está associado ao desempenho de organizações que não fazem parte do canal e assim das relações contratuais entre membros e não membros. Nesse cenário existe um aumento da quantidade de atividades interorganizacionais a serem gerenciadas, consequentemente incrementando a complexidade para que o canal atinja adequadamente seu objetivo. Decorre a importância da produção e uso

da informação em todos os fluxos para que o controle do canal possa ser o mais efetivo o possível.

Analisar como os fluxos devem ser estruturados e como produzirão valor é fundamental para decisões acertadas sobre a formatação do canal. A estrutura do canal, com nenhum ou vários intermediários, depende da eficiência que os formatos apresentam. Adicionar ou remover um intermediário não é uma decisão baseada apenas no custo do intermediário e na suposição de que a reversão dos ganhos do intermediário são automaticamente agregados aos membros restantes. Isso dependerá da capacidade desses membros em assumirem os fluxos executados pelo intermediário de forma mais eficiente (Coughlan et al., 2014). Além disso, pode-se argumentar que os membros devem permanecer gerenciando os fluxos no mínimo com o mesmo nível de produção de valor para os consumidores e para a manufatura.

A determinação de como alocar adequadamente os fluxos do canal envolve considerações relacionadas de como o canal está ou será estruturado (Coughlan et al., 2014). A consideração desses fatores antes da estruturação do canal aumenta a eficácia do canal e evita custos altos relacionados à posteriores modificações da estrutura.

2.2.2 Estruturas de canal

O canal de marketing também deve ser considerado como um elemento competitivo e intimamente ligado ao modelo de negócio (Dent, 2008) e a competitividade (Coughlan et al., 2014). As estruturas de canais possuem caráter estratégico e podem contribuir para a formação de vantagem competitiva sustentável (Rosenbloom, 2013). Isso se deve principalmente porque o relacionamento construído entre o fabricante e os membros de seu canal se torna um ativo de difícil replicação pela concorrência (Porter, 1985).

Como já destacado, a estratégia do canal diz respeito a estratégia de distribuição, que por sua vez também engloba a estratégia de logística (Rosenbloom, 2013). Enquanto a estratégia do canal trata do planejamento e organização do canal, com destaque ao estabelecimento das relações de responsabilidade, quantidade de níveis e funcionamento dos fluxos do canal, a de logística encarrega-se dos processos, atividades e atores envolvidos na movimentação dos produtos.

Coughlan *et al.* (2014, p. 14, tradução nossa) sugerem que a estrutura do canal de marketing deve começar a ser definida com a **segmentação**. Isso também permitira a

definição do **nível de serviço** necessário, que por sua vez deve considerar o particionamento necessário do produto, a conveniência espacial, o tempo disponível para espera do cliente, o sortimento, o serviço ao consumidor e o fator informacional frente ao cliente. O próximo passo diz respeito à **carga de reponsabilidades** de cada membro no canal. Essa carga deve ser dividida de forma a obter o máximo de eficiência na condução dos fluxos do canal, de acordo com o nível de serviço determinado. Coughlan et al. (2014, p. 14, tradução nossa) ainda sugerem definir em **grau de comprometimento** dos membros e conduzir uma **análise dos espaços vazios - gap analysis** - no canal (em relação ao rompimento dos fluxos).

Para uma decisão acertada sobre a estrutura do canal Rosenbloom (2013) afirma que é necessário avaliar a eficiência total do canal proposto. Essa métrica é a capacidade do canal em gerar negócio em relação a um objetivo de distribuição, que no caso pode ser expresso por um quantidade **n** de produtos que devem ser distribuídos (ou comercializados). A eficiência é uma relação entre os *inputs* necessários para o intermediário (em termos de custos dos recursos) e os resultados esperados (unidades comercializadas). Esse fator deve ser considerado juntamente com outras questões estratégicas ao avaliar a relevância ou não da inclusão do intermediário, principalmente quanto ao valor que ele produz no canal. A análise do valor que cada intermediário produzir expande o foco de unicamente se avaliar o custo.

Revzan (1967) relatou que os canais de marketing podem ser tipificados por cinco perspectivas diferentes referente as variáveis de: número de conexões; nível de importância; capacidade de penetração; tipo de fluxo, e; tipo de controle. O que Revzan (1967) tratou como número de links, e sub classificou como diretos, indiretos e semidiretos, é o que se convencionou a chamar de níveis de canal. Sendo um canal direto o de nível 0 e indiretos os demais níveis (Coughlan et al., 2014).

A classificação em tipos de controle também pode ser analisada pela ótica da integração. Nesse sentido existem os sistemas tradicionais, verticais e horizontais de canais de marketing (M. G. De Oliveira, 2015). Os sistemas tradicionais de canais de marketing operam de forma descoordenada, no sentido de que não existe uma estratégia compartilhada entre as organizações. Um exemplo seria um fabricante que decide incorporar um brinde no seu produto para atrair novos clientes. Esse benefício é fornecido junto com o produto para o atacadista, que por sua vez repassa para o varejista. Entretanto o varejista decide usar os brindes com os clientes atuais, descaracterizando a estratégia promocional desenhada pelo fabricante. Essa descoordenação bloqueia a adoção de estratégias integradas e por consequência limita a capacidade de geração de valor.

Já nos sistemas de canais, tanto horizontais quanto verticais, se identifica uma operação em diferentes níveis de formalidade, integração e dependência. Eles surgem como uma

tentativa de obter maior coordenação entre as ações do canal, e com isso melhorar a eficiência do canal como um todo.

Os sistemas horizontais de marketing (SHM) são canais que possuem uma relação equilibrada entre os membros, principalmente no tocante ao poder. A horizontalidade surge da ideia de parceria em um mesmo nível de canal. Duas empresas podem compartilhar a mesma estrutura, por exemplo, varejistas dividindo uma loja com ofertas complementares (e. g. uma cafeteria dentro de uma livraria). A aproximação de ambos para estruturar uma estratégia de atuação implica na criação de sinergia e aumento de valor ofertado para o *shopper*.

Os SHM são parcerias entre organizações para utilizar o mesmo canal de forma que seus respectivos produtos sejam beneficiados e que a parceria agregue valor para a oferta de ambas as empresas. Diversos compradores de veículos para uso particular necessitam de crédito para financiar o bem. Nesse contexto é comum as revendas de automóveis trabalharem com corretores de empresas de crédito durante a negociação de venda do carro. Todas as partes envolvidas se beneficiam pelo compartilhamento do canal. As parcerias podem ser em base temporária ou permanente, como em joint-ventures.

Já no sistema vertical de marketing (SVM) a estrutura coordenada está verticalizada no sentido de que envolve os membros de diferentes níveis do canal (e.g. varejistas, atacadistas, distribuidores regionais, fabricantes) que buscam atuar sob a égide de um princípio de unicidade para entregar a oferta ao mercado consumidor. A atuação nesse tipo de sistema de canal supõe a existência de um membro com poder de influência nos demais membros, o capitão do canal (McArthur et al., 2016).

Dentre os fatores clássicos que descrevem o poder dos fornecedores (Porter, 1985) na perspectiva das montadoras se destacam:

- a importância relativa dos bens para o sucesso das concessionárias;
- existe a capacidade de integração para a frente (verticalização);
- são poucos os fornecedores, e;
- estão mais concentrados do que os concessionários.

Em um canal deste tipo se espera a existência de uma maior formalidade e dependência entre as organizações participantes do canal. O surgimento desse sistema de distribuição decorreria do objetivo de controlar o canal em prol de um determinado resultado, obtendo ganhos econômicos (Hannaford, 1974). Nos canais verticalizados a força da relação entre o varejista e o fornecedor afetaria inclusive a decisão do consumidor para adquirir o produto no varejista (Wuyts, Stremersch, Van den Bulte, & Franses, 2004). A explicação é que a integração com o fornecedor traria maior segurança no caso de produtos complexos.

Existem diferentes tipos de relação de controle nos SVM que envolvem desde a influência tácita de um membro até a formalização contratual. Para categorizar essas diferenças eles são subdividido entre Administrados, Corporativos e Contratuais (McCammon, 1965). Essas divisões são propostas em função do tipo de coordenação exercida no canal.

Os SVM administrados supõem a integração dos componentes de forma tácita, baseada na influência ou agressividade de um dos membros. Uma vez que ele detém determinado tipo de vantagem, ele passa a exercer controle nas ações dos demais. Grandes redes de supermercado possuem um poder tácito frente aos fornecedores ao ponto de afetar o preço de aquisição (Hopkins, 2003). Fornecedores de bens de consumo de alto giro (*fast moving consumer goods* - FMCG) podem adotar políticas agressivas de trade marketing para benefício mútuo com o varejista e assumir uma prerrogativa nas decisões envolvendo a distribuição (Hannaford, 1974).

Os SVM corporativos se referem a canais que sofreram integração, sendo controlados por um único grupo. Varejistas podem comercializar serviços ou produtos em que realizaram integração de fornecedores. Outro caso é quando a manufatura detém o controle majoritário dos membros responsáveis, por estabelecer o contato com os consumidores.

Os SVM contratuais são criados através de contratos formais entre as partes. No caso as empresas independentes nos diferentes níveis do canal. Essa condição tem como objetivo promover benefícios para as organizações envolvidas no canal, que isoladamente não obteriam (Buvik & John, 2000; Johnston & Lawrence, 1988; Kalwani & Narayandas, 1995; Siguaw, Simpson, & Baker, 1998). Seria a estrutura para se combinar os recursos individuais obtendo economias operacionais e impacto no mercado (Hannaford, 1974). O sistema de franchising faz parte dessa categoria.

Já é consolidado na literatura que a opção por sistemas de canais em detrimento de canais tradicionais ou verticalizados promove um desempenho superior para as organizações envolvidas (Gulati, 1995; Mohr & Spekman, 1994). Mas para que um sistema de canal seja bem sucedido na perspectiva da empresa compradora, o gestor necessita desenvolver adequadamente algumas dimensões (Monczka, Petersen, Handfield, & Ragatz, 1998): os atributos da parceria; o comportamento da comunicação; as abordagens para resolução de conflitos, e; o processo de escolha dos fornecedores. Em especial os atributos do relacionamento: confiança e coordenação, e interdependência; se sobressaíram no estudo de Monczka et al. (1998) como antecedentes do sucesso do relacionamento do canal explicando 62.8 % da variância.

A confiança representa a percepção dos parceiros de que os envolvidos estão realizando ações conforme o declarado. Ela pode ser desenvolvida com a coordenação dos fluxos de trabalho entre as duas organizações. A interdependência diz respeito ao desenvolvimento de atividades de forma integrada entre os dois parceiros, por exemplo, com engenheiros de desenvolvimento estabelecendo contato com a equipe do parceiro.

A atitude que orienta o relacionamento dentro da estrutura do canal também são importantes, para que o sistema consiga entregar o valor adequado ao cliente final. MacFarland, Bloodgood, e Payan (2011) identificaram o fenômeno do contágio da rede de fornecedores.³⁰ Ele ocorre pelo espelhamento do comportamento do fornecedor pelo distribuidor. “O poder explicativo do contágio da cadeia de suprimentos é impressionante e sugere que a maneira como os intermediários tratam os clientes finais é explicada, em grande parte, simplesmente como os intermediários imitando como seus fornecedores os tratavam” (van Riel et al., 2011, p. 63, tradução nossa).³¹

A existência desse fenômeno representa um sério desafio para a indústria automobilista estruturada em um sistema produtivo baseado em produção em massa. A abordagem padrão na indústria é que a manufatura tenta otimizar ao máximo seus produtos e sua capacidade produtiva para obter lucro através do volume. Assim existe uma programação de veículos a serem produzidos que devem ser escoados pela rede de concessionárias. Essa é a lógica que levou ao *sales push* adotado por Henry Ford na década de 20 e perpetuado até os dias atuais.

As concessionárias são responsáveis por escoar essa produção. Os próprios contratos de concessão já estão estruturados de forma a permitir que a indústria empurre seus produtos através de quotas e bonificações vitais a sobrevivência (Martins, 2018). O resultado é que os concessionários também adotam uma postura agressiva com os clientes para desenvolver suas atividades.

Entretanto conforme discutido na seção secundária 2.1, existe um cenário se precipitando que impingirá alterações no ambiente competitivo das montadoras em diversas frentes. Uma delas é a entrada de novos concorrentes que vislumbram brechas no modelo de negócio dos atuais atores. A insatisfação dos consumidores com a experiência de compra de um veículo é uma delas. Mas tomando como base o efeito do contágio da rede de fornecedores, fica claro que a postura das concessionárias em grande parte é fruto da abordagem adotada pelas montadoras no trato da rede de concessionários.

³⁰ Traduzido pelos autores do termo original criado por MacFarland, Bloodgood, e Payan (2011): *supply chain contagion*.

³¹ *The explanatory power of supply chain contagion is impressive and suggests that how intermediaries treat end customers is explained, to a large degree, as the intermediaries simply imitating how their suppliers treated them.*

Assim surge um dilema, pois para reverter o quadro de insatisfação dos consumidores com a abordagem comercial das revendas, seria necessário alterar também a abordagem das montadoras com as concessionárias. O que por sua vez só seria possível se a lógica econômica da manufatura fosse refeita, ou seja, passasse a trabalhar em função da demanda real. Mas para abandonar a orientação no volume, a saída seria o foco em maior valor percebido (Ketelhöhn, 1998). O que por sua vez significa preços maiores para pagar o prêmio pelos benefícios adicionais e tornar a operação viável. Esse reposicionamento afeta a demanda potencial de mercado, já que o segmento de consumidores que teriam acesso a esses produtos também seria outro. Um mercado menor invariavelmente demanda uma quantidade menor de lojas. O que acabaria por reduzir a quantidade de pontos de venda necessários. Aquele cliente que demandava serviços diferenciados, acaba por não ser atendido uma vez que deixaria de participar do segmento de consumidores capaz de acessar a oferta.

As montadoras poderiam postergar a resolução desse problema, como já fazem a algum tempo. Mas o desafio nos anos 2020 é que surgem novos concorrentes que se movimentam para criar um modelo capaz de atender satisfatoriamente a esse cliente insatisfeito.

2.2.3 Intermediários do canal – varejistas

“Os varejistas consistem em empresas de negócios que se dedicam principalmente à venda de mercadorias para consumo pessoal ou doméstico e à prestação de serviços incidentais à venda de mercadorias” (Rosenbloom, 2013, p. 50, tradução nossa).³² Essa função fundamental está diretamente relacionada ao papel de simplificar, na perspectiva dos fabricantes, as inúmeras atividades comerciais necessárias para vender uma produção massificada aos consumidores finais. Isso representa um ganho de eficiência e por consequência redução de custo e aumento de competitividade dos produtos no mercado consumidor.

Outra visão que deve ser incorporada ao papel do varejista diz respeito à viabilização da melhor experiência possível em todo o ciclo de consumo do produto. Tornando uma oferta mais atrativa em relação às demais que esse consumidor tem acesso (Verhoef et al., 2009). A questão da experiência extrapolaria a função elementar que o varejista tem para o consumidor,

³² *Retailers consist of business firms engaged primarily in selling merchandise for personal or household consumption and rendering services incidental to the sale of goods.*

no caso, disponibilizar a mercadoria de maneira adequada para o consumo (M. G. De Oliveira, 2015).

As atividades da concessionária estão associadas às tarefas de distribuição que envolvem (Rosenbloom, 2013): comprar, vender, transferir direitos, transportar, armazenar, processar pedidos, prover informação. Envolvem os fluxos que ocorrem no canal de marketing entre o fabricante, o intermediário e o consumidor final. Coughlan et al. (2014) utilizam “o termo fluxo ao invés de *funções* ou *atividades* para enfatizar que esses processos geralmente fluem através do canal, sendo executados por diferentes membros do canal em diferentes momentos” (p. 10, tradução nossa).³³ No caso da indústria automotiva é possível existirem importadores, distribuidores, financeiras e outras empresas de cunho logístico envolvidas nesses fluxos.

Na literatura estão registradas algumas tarefas fundamentais que o varejista deve desenvolver (Rosenbloom, 2013):

- a) Viabilizar para os fabricantes/atacadistas pontos de contato com consumidores em locais geograficamente convenientes, fornecendo mão-de-obra e instalações físicas;
- b) Estimular as vendas pelo mostruário, pela comunicação publicitária no ponto de venda, e pelo suporte de vendedores;
- c) Interagir com o mercado alvo para conhecer suas necessidades e desejos e transmitir essa informação para os fornecedores;
- d) Intermediar a divisão da mercadoria recebida em lotes maiores das fábricas, para as quantidades demandadas pelos consumidores;
- e) Disponibilizar estoques, permitindo que o consumidor tenha acesso imediato à mercadoria e os fornecedores tenham produtos a disposição em diferentes locais;
- f) Diminuir o risco dos fornecedores ao receber produtos antecipadamente à venda para o cliente final.

Concomitantemente a essas funções o varejista deve ser avaliando pelo consumidor em relação a alguns atributos associados a seis capacidades fundamentais (Coughlan et al., 2014):

- a) unidade disponibilizada: o consumidor quer encontrar o produto em embalagens de qual tamanho? Quantas unidades?
- b) conveniência espacial; qual é a distância que o consumidor está disposto a percorrer para acessar o produto? Quais são as características ideais do local?

³³ We use the term flows rather than functions or activities to emphasize that these processes often flow through the channel, being done at different points in time by different channel members.

- c) tempo de entrega/espera; o produto deve estar a pronta entrega ou o consumidor está disposto a esperar?
- d) variedade e sortimento; quais marcas, variedade, tipos, características de produtos que o consumidor quer?
- e) nível de serviço; existe a necessidade de assistência para compra? Serviços de entrega são relevantes? O consumidor precisa de ajuda?
- f) fornecimento de informações: qual o nível de informação necessário para o consumidor decidir pelo produto?

Tais perspectivas devem ser analisadas em qualquer varejo e auxiliam no direcionamento dos esforços necessários para atuar com o segmento de clientes escolhidos. Esses seis atributos da oferta também sugerem as funções do varejista na perspectiva do mercado alvo e poderiam ser a base de indicadores de desempenho que buscam avaliar a atratividade de uma loja para o consumidor. Transportando para a contexto das concessionárias, com exceção do primeiro item, todos os demais estariam coerentes com a realidade desta categoria de empresas.

A investigação das tarefas executadas por um varejista pode ser aprofundada mediante o estabelecimento do ponto de vista de alguns dos *stakeholders* com que interage. Possíveis recortes são a visão do fabricante, do distribuidor/atacadista e do cliente final. Uma maior especificidade também pode ser obtida ao considerar a classificação do produto em função dos hábitos de compra do consumidor (Murphy & Enis, 1986): conveniência, compra comparada, especialidade e não procurado.

Para uma melhor visualização das atividades esperadas do varejista em função das características do fabricante e do produto, propõe-se a condução de uma análise cruzando as duas perspectivas como mostra o Quadro 1.

No quadro se assume que cada produto possui atributos diferentes para decisão de compra do consumidor, que devem ser relevadas de forma diferente pelo varejista. Sendo que o respectivo fornecedor também espera que sejam gerenciadas adequadamente para obter um desempenho de venda satisfatório.

A perspectiva tomada para a análise será gerencial, no sentido de que se desenvolve a visão necessária para o melhor resultado na produção de valor, tomando como orientação a visão do *stakeholder* em questão. Essa classificação não seria adequada para produtos industriais (B2B).

Quadro 1 - Funções chave dos varejistas decorrentes de características buscadas pelos consumidores na oferta e atributos demandados pelos fabricantes.

	Consumidor (<i>service output</i>)	Fabricante ^a
Conveniência	<ul style="list-style-type: none"> -qualidade nos produtos (validade, apresentação); -acesso a quantidade desejada para consumo; -disponibilidade imediata e facilidade: quanto, quando e aonde; -mínima tolerância por falta de estoque. dispensa necessidade de serviço adicional do varejista. 	<ul style="list-style-type: none"> - capacidade para comprar grandes lotes mínimos; - grande quantidade de lojas: maior contato possível com o consumidor (distribuição intensiva); - preferência na exibição de loja (merchandising); -“rotinização” de pedidos na recompra, evitar novas negociações e aumentar eficiência; - obter o máximo sortimento;
Compra comparada	<ul style="list-style-type: none"> - realizar buscas para possuir disponibilidade e acesso às novidades no mercado; - média tolerância por falta de estoque. - formas de pagamento; - fornecimento de informações sobre o produto e produtos concorrentes; - fornecimento de garantias para a aquisição; - produto para demonstração/ experimentação; - acesso à unidades do produto para consumo; 	<ul style="list-style-type: none"> - domina as informações sobre o produto; - manutenção de estoque mínimo: acumulação; - produto para display; - distribuição seletiva; - nível intermediário/alto de serviço; - promover sua marca/linha de produtos; - tratar de questões relacionadas a compra/financiamento;
Especialidade	<ul style="list-style-type: none"> - possuir o produto para comercialização; - alta tolerância por falta de estoque. - ambientação da loja adequada; - nível de serviço ofertado diferenciado; - capacidade alta de fornecer informações sobre o produto; 	<ul style="list-style-type: none"> - capaz de preservar a marca; - distribuição exclusiva, apenas pontos de venda com infraestrutura condizente; - atendentes especialistas; - alto nível de serviço; - distribuição seletiva;
Não-procurado	<ul style="list-style-type: none"> - disponibilidade imediata (geralmente emergencial) - viabilizar formas de pagamento; - conhecimento sobre o uso para orientar; 	<ul style="list-style-type: none"> - venda pessoal - conhecimento sobre o produto; - merchandising;

Fonte: elaborado pelos autores (2020) com base em Coughlan et al. (2014), Murphy e Enis (1986) e Rosenbloom (Rosenbloom, 2013). As relações propostas entre os stakeholders e o varejista supõem um relacionamento direto, ou seja, consideram diferentes níveis de canais de marketing em que sempre o varejista interage diretamente com o ator em questão. a. Neste caso o varejista incorporaria partes das funções do atacadista.

Os veículos de passeio podem ser enquadrados em duas categorias de produtos: compra comparada, e; bens de especialidade. O primeiro caso diz respeito a maioria dos carros, que possuem uma infinidade de linhas, modelos, e versões. Já no segundo se enquadram alguns fabricantes e marcas de características únicas como os carros esportivos da McLaren. A ideia de categorizar os produtos em um desses grupos se relaciona fundamentalmente com o esforço que o consumidor está disposto a empreender para obtê-lo. Assim podem surgir pequenas distorções relacionadas às perspectivas únicas dos consumidores. Entretanto ponderando o comportamento mediano dos consumidores é possível supor relativa consistência ao destacar um segmento específico de mercado (Dickson & Ginter, 1987).

Considerando que o foco de exame deste estudo são as concessionárias de automóveis sem características de nicho, a análise dos produtos de compra comparada

conduzida no Quadro 1 atenderia a este objetivo. Ainda se consideraria a relevância dos dois stakeholders descritos no quadro, um como *service output* e outro como *service input*.

2.2.4 Fatores determinantes da escolha do concessionário pelo consumidor

No caso específico da indústria automobilística a **satisfação com o concessionário** foi identificada como determinante da **lealdade para com o concessionário** (Huber & Herrmann, 2001). A satisfação pelo concessionário seria composta pela satisfação com a **orientação e administração da compra** e a **satisfação com o serviço pós venda**. Essas duas dimensões dizem respeito respectivamente a dois dos principais produtos de uma concessionária.

Porém deve-se destacar que a satisfação do cliente não seria o único antecedente para lealdade. A imagem da marca, tanto do fabricante quanto do concessionário, são fatores que afetam diretamente a lealdade do consumidor (García, Carrete, & Arroyo, 2020). A satisfação do cliente é um componente que também agrega valor na construção da imagem da marca. Dessas relações é possível compreender a importância de um alinhamento estratégico entre a montadora e o concessionário.

Destaca-se que a imagem da marca da concessionária e do fabricante não são percebidas como uma apenas (Huber & Herrmann, 2001). Essa é uma visão contra-intuitiva para os praticantes em geral e leva a importante conclusão de que ambas devem ser gerenciadas.

Para a construção da imagem da marca de uma concessionária, na perspectiva de valor do consumidor, no caso mexicano se identificou como relevantes os aspectos de “conveniência da localização, planos de financiamento, áreas de serviço e entretenimento, uma atmosfera agradável e disponibilidade de uma boa variedade de veículos “ (García et al., 2020, p. 12 tradução nossa).³⁴ Um ponto interessante do estudo é que não sobressaiu a questão do preço, ou negociação, como fatores relevantes para formação da imagem do varejista.

Uma visão similar é identificada no estudo de Lindquist (1987) que identificou como fatores relevantes para a escolha da concessionária em primeiro lugar **a marca dos carros comercializados**, em segundo **os serviços de reparos oferecidos**, em terceiro **o atendimento**

³⁴ *While regarding dealer image, convenience of location, financial plans, entertainment and service areas, a pleasant atmosphere and availability of a good variety of cars (dealer image's tangibles) will contribute to enhance satisfaction with the dealer.*

amigável dos vendedores, em quarto **os tipos de carros comercializados** e em quinto lugar **a qualidade do negócio em termos de bom e justo**. O fator **melhor negócio da cidade** só apareceu em sétimo lugar, após o fator de **já possuir uma experiência com o concessionário**.

O resultado desses estudos é de certa forma contra-intuitivo para uma boa parte dos gestores de concessionárias, que acreditam no preço como fator fundamental para atrair clientes.

Na perspectiva específica do pós vendas o estudo de Martilla e James (1977) identificou que os consumidores desses serviços valorizam em primeiro lugar o “trabalho feito corretamente na primeira vez” (p. 78, tradução nossa).³⁵ Questão que resgata a valorização da qualidade do serviço. Nesse tocante, a qualidade tanto com o serviço prestado na área de pós-vendas, quanto a qualidade do produto, são entendidas como determinantes da satisfação do cliente (Sabbagh, Ab Rahman, Ismail, & Wan Hussain, 2017). O que por consequência contribui para a imagem da marca conforme visto.

Dentro da ótica da manutenção da qualidade a abordagem de total quality management (TQM) se destaca. Implementações de sucesso dessa metodologia nas concessionárias de automóveis teriam como característica o: “compromisso da alta gestão, foco no consumidor e na satisfação, envolvimento dos funcionários, gestão de processos” (Fraser et al., 2013, p. 20, tradução nossa).³⁶

Garcia et al (2020) relatam que a satisfação com o pós-vendas é um importante fator nas intenções de recompra da mesma marca, sendo um dos componentes da orientação à qualidade total. O modelo de Sabbagh et al (2017) identificaram como indicadores da qualidade no serviço de uma concessionária a: “honestidade e integridade [...] habilidade para fazer o trabalho no prazo [...] atitude dos funcionários [...] aparência das instalações [...] limpeza, conveniência [...] habilidade em fazer o trabalho corretamente na primeira vez [...] facilidade em realizar o agendamento” (p. 394, tradução nossa).³⁷

A criação e manutenção da qualidade no varejo não é uma tarefa simples. O serviço é um produto em que o esforço humano é o protagonista. Nele o valor agregado está relacionado diretamente às pessoas e as respectivas capacidades para potencializá-las na interação em grupo, tanto daqueles na linha de frente que interagem diretamente com o consumidor, quanto daqueles que atuam nos bastidores realizando as operações para que os

³⁵ *Job done right the first time.*

³⁶ *Top management commitment, customer focus and satisfaction, employee involvement, process management.*

³⁷ *Honesty and integrity; Ability to do the job on time; Staff attitude; Appearance facility; Clean; Convenience; Ability to do the job right first time; Ease of getting appointment.*

outputs ocorram. A total dependência nas pessoas produz desafios decorrentes da natureza humana, que é muito distinta das máquinas que podem ser calibradas e controladas para entregarem resultados consistentes.

Algumas características separam os bens dos serviços e também se relacionam com determinados desafios ligados à manutenção de uma qualidade consistente: (i) intangibilidade, (ii) variabilidade, (iii) perecibilidade e (iv) inseparabilidade (Churchill & Peter, 2013). Intangibilidade diz respeito a característica do serviço de não poder ser tocado, de não possuir matéria. A variabilidade decorre da impossibilidade de um serviço prestado ser igual ao outro, são pessoas que promovem a execução e não máquinas. Os serviços também não podem ser estocados, são perecíveis. Além disso são consumidos simultaneamente à sua produção. A inseparabilidade decorre da necessidade do prestador entrar em contato com o cliente para que o serviço seja concretizado. Não existem intermediários nessa relação.

O varejista ao executar suas atividades está produzindo um serviço tanto para indústria quanto para o consumidor. Ao intermediar uma venda para seus distribuidores ou para a manufatura ele está executando um serviço. Ele recebe ou compra mercadorias, ajusta para venda quando necessário e realiza uma troca comercial com um indivíduo consumidor. Existem três dimensões chave para o varejista entregar adequadamente o valor para o mercado consumidor (ótica dos compradores): **pessoas**, **processos** e **evidências físicas** (Booms & Bitner, 1981). As pessoas e evidências físicas seriam a parte do serviço mais próxima do tangível. São as duas principais dimensões que o cliente percebe ao avaliar e consumir um serviço. Essas referências são fundamentais para ele perceber e quantificar o que está sendo ofertado. Entretanto elas não são as únicas necessárias para a entrega do serviço. São necessários os processos da organização que sustentam a execução dos serviços. Eles são conduzidos também por pessoas e com o apoio de outros elementos tangíveis.

Quadro 2 – Relações evidentes entre indicadores de qualidade no serviço e as dimensões de valor no varejo

Indicadores da qualidade	Pessoas	Processos	Evidências físicas
Honestidade e integridade	x		
Atitude dos funcionários	x		
Habilidade em fazer o trabalho corretamente na primeira vez	x	x	
Habilidade para fazer o trabalho no prazo	x	x	
Conveniência		x	
Facilidade em realizar o agendamento		x	
Limpeza	x	x	x
Aparência das instalações			x

Fonte: elaborado pelo autor (2020) com informações de Sabbagh et al. (2017) e Booms e Bitner (1981).

Para o varejista obter um desempenho satisfatório no mercado é importante entender o papel dessas três dimensões na entrega de valor ao cliente. Elas podem ser fontes tanto da

qualidade como da falta dela. Comparando o modelo Sabbagh et al (2017) da qualidade nos serviços de um concessionário com as dimensões de Booms e Bitner (1981) fica evidente o papel das pessoas na entrega de valor conforme proposto no Quadro 2.

Uma vez estruturado o produto que deseja ser ofertado entra em cena o desafio de controlar a variabilidade. Um dos vetores para se atingir esse resultado é a padronização dos procedimentos para prestação do serviço em busca da melhor qualidade o possível.

O segundo vetor relevante são as pessoas que executarão esses processos. Decorre a importância da função de captação e desenvolvimento de pessoas. Os funcionários que possuem uma orientação para o cliente teriam a capacidade de produzir melhores resultados. Donavan, Brown e Mowen (2004) identificaram que pessoas orientadas para “(1) mimar os clientes, (2) ler com precisão as necessidades dos clientes, (3) desenvolver relacionamento pessoal com os clientes e (4) entregar um serviço de qualidade para resolver os problemas dos clientes” (p. 142, tradução nossa) terão melhor desempenho no trato da clientela. Esses mesmos autores também identificaram que a satisfação dos funcionários é essencial para se obter resultados positivos na prestação de serviço.

Entretanto como discutido anteriormente, as características do serviço elevam o desafio de entregar a qualidade. Decorre o objetivo em buscar o ajuste entre a expectativa do cliente sobre o desempenho do serviço e o que realmente é entregue (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985). Para avaliar essa distância pode-se considerar as cinco dimensões da qualidade na perspectiva do cliente (Parasuraman, Berry, & Zeithaml, 1991): “confiabilidade, capacidade de resposta, segurança, empatia, elementos tangíveis” (p. 423, tradução nossa).³⁸

A assertividade na entrega dos níveis adequados de qualidade dependerá da perspectiva de expectativa do cliente em relação ao serviço e a sua interpretação da qualidade do que foi entregue. Ou seja, a missão de entregar a melhor qualidade o possível envolve a eliminação do *gap* 5 conforme o modelo de Parasuraman et al. (1985).

2.2.5 O desenvolvimento da indústria e do modelo de distribuição

O primeiro varejo caracterizado como revenda de automóveis nos EUA foi inaugurado em 1896, em Detroit, fundado por William E. Metzger (Genat, 2004; Reid, 2015). O primeiro carro que ele vendeu foi um Waverly elétrico (Genat, 2004). A primeira concessionária de

³⁸ *Tangibles, reliability, responsiveness, assurance, empathy.*

marca dos EUA também foi aberta em 1896, pelo senhor H.O. Kohler para comercializar veículos da marca Winton (Genat, 2004).

No início desse modelo de distribuição os fabricantes eram extremamente lenientes com as revendas. Eles precisavam estabelecer as bases na maior parte possível de regiões. Também dependiam do financiamento que decorria desses varejistas. Foi um período em que os acordos de representação eram formalizados verbalmente e mediante a compra de dois ou mais carros (Genat, 2004). Com o amadurecimento da indústria surge uma maior motivação em criar políticas e normas, além da exclusividade e padronização das revendas.

Os EUA na década de 20 também vivenciaram uma importante mudança estrutural na indústria automobilística que afetou a relação com as revendas (Sloan, 1964). Após 1908, os fabricantes entendiam que o diferencial competitivo passava a estar na eficiência produtiva. O marco desse ano decorre do lançamento do modelo T da Ford, e da melhora dos salários, que foi responsável por libertar a demanda reprimida da classe operária. A realidade passa a ser que se a indústria produzisse, o mercado absorveria (Marx, 1985). Eles deixaram para trás o conceito em que o carro era exclusivo para consumidores com alto poder aquisitivo, pois até então somente estes eram capazes de comprar veículos caros e primordialmente utilizados para lazer. Assim a lógica passaria a ser do modelo de negócio em que as montadoras entregariam a maior quantidade de automóveis, com o menor uso de recursos, e por consequência um menor custo para atender a maior quantidade possível de consumidores.

Com isso surge o foco na produção em massa como fundamento do negócio da manufatura³⁹ popularizando a adoção de técnicas gerenciais como as propostas pela administração científica. A formação de um corpo de conhecimento administrativo permitiu que tais capacidades de produção de veículos fossem desenvolvidas pelos principais competidores. Essa nova realidade exercia um impacto direto na relação com as revendas. Os fabricantes dependiam de uma boa rede para distribuir seus veículos.

A Ford foi uma das primeiras empresas a perceber a importância da distribuição estabelecendo parcerias com as revendas. O sistema de revendas autorizadas se consolidaria como padrão. Entretanto a política de austeridade de Ford com as revendas também viria a ficar registrada na história (Genat, 2004).

Genat (2004) relata que a Ford criou um importante precedente na relação com os franqueados no início dos anos 20. Após a primeira guerra mundial existiu uma expectativa de demanda que não se concretizou. Com isso diversos fabricantes tiveram estoques encalhados

³⁹ Apesar de Henri Ford ter levado o conceito de produção massa a um outro nível e com isso registrado seu nome inclusive na literatura acadêmica, ele não foi o pioneiro. Ransom E. Works fundou a Olds Motor Works em 1897 e é o primeiro industrial a adotar a produção em massa para fabricar o Oldsmobile (M. L. Berger, 2001).

e dificuldades para manter os custos. A Ford por meio do novo gerente de vendas William Ryan, modificou a política de proteção territorial. Acreditando que o protecionismo gerava uma falta de motivação para vender definiu que as revendas poderiam competir entre si atuando nos mesmos territórios. Entretanto acabar com reservas de mercado não gerou o resultado esperado de aumento de vendas. Então Ford iniciou a tática de enviar veículos para suas revendas mesmo sem terem realizado um pedido. As revendas seriam intimidadas a adquirir os veículos ou correriam o risco de perder a representação da Ford. Logo essa medida se tornaria uma prática adotada por diversos fabricantes.

O resultado foi que os fabricantes seguiram uma ênfase de *sales push* no canal. Em outras palavras, as revendas eram motivadas a comprar excesso de estoque das montadoras. Essa preocupação também reflete na abordagem de vendas das revendas, que mudaria de “*easy selling to hard selling*”⁴⁰ como Alfred P. Sloan Jr. Descreveu (Sloan, 1964). A nova forma de comercializar viria a se consolidar como prática na indústria. Ela se manteve praticamente cristalizada, ou seja, por mais de 100 anos de sua existência (Reed et al., 2004) persistindo até o século XXI (The Economist, 2015).

Dentro das práticas de *hard sale* podem ser elencadas táticas de envergadura moral questionáveis, como a divulgação de um produto com preço baixo mas sem as características esperadas pelo consumidor. No momento em que ele interage com o vendedor é induzido a adquirir adicionais, que por sua vez incrementam substancialmente o valor total do carro. Essa abordagem é comum em canais de marketing em que a indústria trabalha com o sistema de *push*. Neles, ao invés de atender uma demanda, a indústria procura gerar uma demanda. O produto é conduzido para os intermediários do fornecedor, que devem comprá-lo na esperança de conseguir repassar para o próximo membro do canal, até o varejista, que por sua vez introduz o produto e atua para gerar a necessidade ou desejo no consumidor.

A década de 20 também registra uma importante mudança no perfil do consumidor de veículos nos EUA, que se tornaria mais exigente (Sloan, 1964). Ocorre um arrefecimento da demanda para empresas que operavam na lógica de carros funcionais a um baixo custo, como no caso da Ford. A maioria das vendas deixou de ser do primeiro veículo para ser uma substituição. Logo as fábricas operavam com um dilema entre manter a eficiência ao custo de produzir carros excedentes à demanda.

⁴⁰*Hard selling* é entendida como um conjunto de técnicas utilizadas por um vendedor, que tem como objetivo induzir o consumidor a adquirir o máximo de sua(s) oferta(s), deixando em segundo plano ou ignorando sua real necessidade. Essa abordagem, via de regra, causa danos ao consumidor. Uma vez que ele potencialmente gasta mais do que pretendia ou poderia na aquisição de um determinado produto, ou ainda adquire produtos ou *features* que não possuem real benefício para sua necessidade (Chu, Gerstner, & Hess, 1995).

Na opinião de Alfred P. Sloan, então CEO da General Motors, o período se caracterizou com a mudança estrutural em função de quatro fatores: a venda à prazo; a troca do carro usado; o modelo do ano, e; a carroceria fechada (Sloan, 1964, p. 184). A venda por prestação ampliou o poder de compra dos consumidores, tornando-se uma prática consolidada no modelo de vendas adotado pelas concessionárias. O recebimento do carro usado indica um contexto em que a maior parte do mercado já se tornou usuária do produto. Para que as vendas mantenha-se em bons patamares seria necessário viabilizar mecanismos para que o atual cliente voltasse a consumir da empresa. Essa realidade também estaria relacionada com a introdução do modelo do ano. Que apesar de na época estar mais vinculado com o aprimoramento dos carros, viria a se tornar uma importante estratégia de marketing. A última tendência apontada por Sloan refere-se a mudança da carroceria. Um automóvel fechado viabiliza o uso durante todo o ano, estando mais imune às variações climáticas. Essa variação implicaria em um aumento de custo no veículo, mas por trazer um substancial benefício para o consumidor seria bem vista pelo mercado.

Com a chegada da depressão de 1929 o mercado automobilístico viveria um novo período de contração da demanda. Nele não apenas a Ford, mas também a GM, pressionariam a rede de concessionários para adquirirem produtos de baixo giro. Esse segundo episódio, em que o fabricante utiliza de seu poder para impor uma transação comercial, supostamente seria o argumento chave para que futuramente as revendas sustentassem frente aos legisladores, a necessidade de proteção. A primeira lei específica para regular a relação de franqueados surge em 1937, em um dos estados Norte Americanos (Lafontaine & Slade, 2005; Surowiecki, 2006).

A recuperação econômica dos EUA pós depressão foi um processo lento e que não remeteu aos patamares da década de 20 durante todo o período entre guerras (Burns, 1978). Além disso, a depressão não foi um problema localizado, mas sim um intempérie mundial (Roberts, 2000). O *New Deal* de Roosevelt foi incapaz de superar as crises econômicas e sociais⁴¹. Somente a partir de 1933 existiu uma recuperação na economia. O setor automobilístico respondeu da mesma forma. Apesar da melhora em 1939 os EUA continuavam com 10 milhões de desempregados, enquanto que o comércio internacional “operava em menos de metade de seu patamar de dez anos antes”⁴² (Roberts, 2000, p. 343, tradução nossa). A situação econômica teria um novo ânimo apenas no início da década de quarenta, com os investimentos armamentistas que começavam a ocorrer em diversos países.

⁴¹ Apesar de possuir um papel relevante na recuperação econômica.

⁴² *International trade in 1939 was still running at less than half of its level ten years earlier.*

Entre 1942 e 1945, da entrada dos EUA na segunda guerra mundial até seu término, as concessionárias sofreram um período que pode ser definido no mínimo como complicado. Sob estado de guerra, o governo Norte Americano identificou na indústria automobilística um grande potencial para produção armamentista pelo conhecimento das técnicas de produção em massa (Paxton, 2008). Durante o conflito as fábricas foram transformadas em produtoras de armamentos. A fabricação de veículos de passeio continuou apenas para casos especiais. Assim existiu uma falta de automóveis novos para venda. A mão de obra treinada também acabou migrando para a corporação militar. A maioria dos jovens se alistaram para contribuir com o espírito nacionalista, deixando espaço nas oficinas para que as mulheres fossem treinadas e substituíssem as vagas. Como praticamente não existiam veículos novos para venda, restou aos concessionários gerarem renda com a comercialização de usados e de manutenção.

Após o armistício de 1945 não tardou para os lojistas desfrutarem de um estouro de vendas que prenunciou uma fase de intenso consumo nos EUA. A retomada da produção dos mais distintos bens foi correspondida pelos mercados. O setor automotivo acompanharia a fase de bonança. Em 1946 foram produzidos 3,1 milhões de veículos nos EUA pela Chrysler, Ford e GM, enquanto o resto do mundo produzia apenas 0,8 milhões de unidades (Womack, Jones, & Roos, 1990). Decorridos apenas quatro anos, esse número dobra, sendo registrados nos EUA 6,3 milhões de veículos introduzidos nas ruas. Em 1955 esse país contaria com mais de 53 milhões de veículos em circulação (M. L. Berger, 2001).

A aprovação do Federal Aid Highway Act of 1956 foi um marco importante para o crescimento da indústria. Ele criou um sistema de estrada entre as maiores cidades Norte Americanas. A infraestrutura impulsionou o uso dos carros como principal meio de transporte, viabilizando inclusive o desenvolvimento de regiões residenciais conhecidas como subúrbios. O contexto estimulou a demanda por veículos no país.

O desenvolvimento que ocorre após a segunda guerra seria conhecido como *golden age* e motivou a criação de carros maiores, mais potentes e mais sofisticados. A aceitação da extravagância no design abriu as portas para um fenômeno interessante: os carros superpotentes seriam disponibilizados via produção em massa. Isso levou a indústria automobilística dos Estados Unidos a entrar na era dos *muscle cars* dos anos 60 (M. L. Berger, 2001, p. XXIV).

O período de ajuste da relação com as concessionárias entre as décadas de 20 e 50 também representou importantes mudanças no papel do concessionário. Eles passaram a ser responsáveis por informar a montadora sobre vendas, preferências dos consumidores, intenção de compra e estado dos estoques. Além de relatórios contemplando a saúde

financeira. Os contratos foram alterados para uma perspectiva de longo prazo em que os fabricantes se comprometeriam a recomprar alguns ativos ou auxiliar na realocação do concessionário em caso de vontade de término da parceria. Também foram requeridos que os concessionários padronizassem o serviço prestado bem como as instalações em contrapartida de incentivos fornecidos pela indústria. Durante o restante do século XX o mercado dos Estados Unidos se consolidou como o maior do mundo, só vindo a perder esse status para os Chineses no início do século XXI.

Nesse novo século o cenário competitivo entre as diferentes marcas impulsiona as concessionárias também a buscarem incrementar a oferta para se diferenciarem. Muitas lojas adicionam ao cardápio comodidades como serviços de lava e troca, massagens, ginástica e até cabeleireiros para o cliente aproveitar seu tempo enquanto espera que algum serviço seja executado no veículo. Percebe-se esforços para mudar a abordagem tradicional de vendas para uma mais relacional (Licker, 2011).

Em termos de proximidade com o cliente o caso que merece menção é o japonês. No país existe uma grande motivação legal para que a frota de veículos seja periodicamente renovada. Devido a inspeção *shaken* praticamente qualquer veículo é descartado no sexto ano de existência (Womack et al., 1990). O rigor do Estado japonês determina que além da primeira inspeção realizada entre um e três anos, dependendo do tipo de veículo, o usuário deve realizar vistorias periódicas, que podem ser a cada dois anos ou anualmente. O custo de manter um veículo também é progressivamente maior pois o número de itens verificados aumenta com a frequência de inspeções.

O resultado é que os proprietários procuram trocar os carros frequentemente, alguns até antes de ser necessária a primeira inspeção. Na perspectiva comercial se cria um elo muito estreito com a revenda, que designa vendedores específicos para atuar diretamente com os clientes em cada região. A relação do vendedor com o proprietário é longa, e as atividades desenvolvidas por aquele vão muito além de concretizar o negócio. Um vendedor pode auxiliar o cliente, em uma situação de indisponibilidade do veículo decorrente de colisão, cedendo um carro para uso. Torna-se comum a revenda assumir qualquer manutenção do veículo que não esteja relacionada com o desgaste natural, mesmo fora da garantia (Womack et al., 1990).

O sistema de distribuição japonês também possui uma proximidade maior das fábricas com o mercado. As montadoras possuem lojas próprias e/ou grande participação nas concessionárias (Grande, 2004). Essa é uma abordagem para se viabilizar o *Kanban*, pois de certa forma a linha de produção acaba sendo ordenada pelas próprias concessionárias a

medida que elas enviam os pedidos. Especula-se que 50% dos carros japoneses seriam produzidos após a venda para o consumidor (Nishimura & Morita, 2002).

A relação próxima também permite as montadoras solicitarem ações de mercado em determinados momentos para modelos específicos. Como já mencionada as concessionárias possuem bancos de dados com informações detalhadas dos consumidores. Com esse recurso é possível iniciar campanhas direcionadas interagindo com os potenciais clientes. Ainda é comum a venda porta a porta, mesmo com a diminuição ao longo dos anos, o que torna ainda mais eficazes tais campanhas (Nishimura & Morita, 2002).

Alguns pontos se destacam da relação contratual entre as montadoras e os concessionários no Japão (Grande, 2004, p. 50): (i) as montadoras podem vender diretamente para o consumidor final; (ii) não existe proteção legal quanto ao rompimento do contrato pelas montadoras; (iii) as revendas não precisam oferecer vendas e serviços simultaneamente.

Outros países também adotam legislações que obrigam os usuários a realizarem inspeções periódicas. A Suíça inicia a inspeção periódica com cinco anos, passando para três e posteriormente a cada dois anos. A França institui a inspeção inicial depois do quarto ano e depois a cada dois anos. Na Inglaterra após três anos e depois anualmente. Já o Canadá não requer esse tipo de certificação.

No Brasil as vistorias são realizadas para verificar a documentação, a propriedade, os equipamentos obrigatórios e eventuais mortificações estruturais. O CONTRAN emitiu a Resolução nº 716 em 2017 com o intuito de instituir a inspeção veicular anual para automóveis com mais de três anos. Mas em 2018 reconsidera a posição emitindo a Deliberação no. 170 em 2018, suspendendo por tempo indeterminado a supracitada resolução.

A questão das inspeções gera manifestações de pessoas tanto a favor quanto contra. Aquelas que defendem, costumam utilizar o argumento da segurança nas ruas. No Reino Unido foram 28.1/mi acidentes, Japão 34.9/mi enquanto no Canadá foram 52.3/mi (OECD, 2020). O Brasil não possui dados registrados nessa base da OCDE (Organization for Economic Co-operation and Development) mas o país vizinho Argentina atingiu a marca de 122.4 acidentes por milhão de pessoas.

Na contrapartida os detratores argumentam que essa política representa um conluio do Estado com a indústria automotiva, sustentando o carro como um privilégio de poucos. Seria um mecanismo de obsolescência programada que força os usuários a substituírem periodicamente seus veículos. Dentre os benefícios da indústria está a previsibilidade da demanda e praticamente o sucateamento dos carros usados, uma vez que tais políticas pressionam substancialmente o valor do carro usado.

Mercados de países subdesenvolvidos possuem uma desvantagem evidente relacionada ao poder de consumo das famílias. O resultado são mercados menores que talvez seriam inviáveis economicamente se o Estado praticasse esse tipo de política.

A história do automóvel no Brasil iniciou pouco tempo depois da icônica viagem de Bertha Benz em 1888, com o Peugeot trazido por Santos Dumont em 1891 (V. A. de Melo, 2008). Mas o efetivo comércio de veículos firmou-se uma década após, no início do século XX através dos agentes importadores, que auxiliavam os interessados na aquisição de veículos importados.

No aspecto econômico o início do século XX foi um período transitório. Assim, enquanto o carro afluía como meio de transporte na Europa e nos EUA, o Brasil lutava com a crise econômica que se precipitava com o fim da era cafeeira. A política de valorização do café firmada em 1906 pode sustentar os preços até o início da década de 30, que com a grande depressão e a fuga de capitais levou ao histórico evento da queimada dos cafezais (Furtado, 2005). A desvalorização da moeda brasileira também motivou o desenvolvimento de um processo de industrialização nos anos 30.

A política de valorização do café surtiu efeito melhorando a renda dos brasileiros. O momento era propício para empresas atuarem no país. A Ford desembarca oficialmente em 1919 e a General Motors em 1925 ambas em São Paulo. Nesse momento realizando apenas a montagem no território nacional dos componentes importados. O resultado é que a frota de veículos no Brasil aumentou substancialmente até o final dos anos 30 (Nishimura & Morita, 2002).

A forma de comercialização nas outras regiões do país se deu através de agentes. A General Motors do Brasil teve 150 agentes que vendiam carros pelo país. Também existia a figura do caravanista, que era responsável por levar o veículo da fábrica até o seu novo dono (General Motors do Brasil, 2015). Percebe-se que a penetração dos veículos em outras regiões era precária.

O trator Toro foi fabricado em 1948 pela empresa Máquinas Agrícolas Romi Ltda (atual Indústrias Romi S.A.) que afirma ser esse o “primeiro trator de concepção nacional” apenas com o motor sendo importado (Brandão, 2008). Em 1956 a empresa Romi também seria pioneira na fabricação do carro nacionalizado batizado de Romi-Isetta, com um índice de 72% de peças brasileiras. As propagandas vinculadas na época afirmavam que esse era o primeiro veículo produzido no Brasil (Brandão, 2008). O Isetta é um pequeno carro urbano de três lugares. Foi criado na Itália por uma fábrica de geladeiras e ganhou sucesso quando começou a ser produzido pela Alemã BMW. Outra pioneira foi a Vemag - Veículos e Máquinas Agrícolas S/A (que iniciara em 1949 distribuindo veículos Studebaker) e que

montou em território nacional os veículos com a marca DKW até ser vendida para a Volkswagen na década de 60.

Um dos marcos do desenvolvimento da indústria automobilística no Brasil viria com a proibição do então presidente Getúlio Vargas em 1952 da importação de peças com similares nacionais. Posteriormente o presidente Juscelino Kubitschek que desejava desenvolver a fabricação nacional de veículos (Mazzuchini & Francisco, 2017) criou o GEIA. O grupo foi encarregado de tratar das políticas desenvolvimentistas para o setor automobilístico. A indústria automotiva se consolidaria na década de cinquenta.

Em um dos primeiros decretos do GEIA foi instituído o Plano Nacional da Indústria Automobilística com o decreto 41.018, de 26 de fevereiro de 1957, que, dentre os requisitos para acessar o benefício estipulava no artigo 3º a necessidade dos veículos terem quatro lugares no mínimo. Essa norma não favoreceu o Romi-Isetta que perderia competitividade para as outras marcas (Fiori, 2016).

Com o novo perfil produtivo a partir dos anos sessenta foi necessário expandir as redes de concessionárias que se concentravam no Sudoeste do país. Na primeira metade do século XX o volume de veículos no país cresceu rapidamente (Nishimura & Morita, 2002). Uma associação nacional de classe dos concessionários viria a ser formada apenas em 1965 mediante a necessidade de defender os interesses dos empresários em face das práticas das montadoras que reservavam, por exemplo, o direito de realizar modificações unilateralmente nos termos dos contratos de concessão já compactuados (Mazzuchini & Francisco, 2017).

O próximo marco nacionalista da indústria brasileira iria ocorrer apenas em 1969 com a Gurgel Motores S/A. Inicialmente os veículos foram produzidos sobre um chassi da Volkswagen. No final da década de 80 a empresa lançou um veículo 100% nacional. O engenheiro João Augusto Conrado do Amaral Gurgel foi um empresário que soube interagir com os governos militares, fascinados pela autonomia nacional. Entretanto na década de 90 ao realizar o investimento em uma nova fábrica do nordeste para produzir um veículo popular, teve financiamentos não liberados pelos governos de SP e do CE que haviam assinado cartas de apoio. O resultado foi um comprometimento do caixa da empresa que se somou a outros problemas levando a empresa à falência em 1994 (Polzonoff, 2019).

Paralelamente o negócio das concessionárias prosperava, junto com o aumento da frota de veículos. O Brasil sai de uma frota circulante de 309 mil veículos em 1960 para mais de 20 mi em 2000 (Guimarães & Lee, 2010). Entre os eventos que marcam esse período de expansão está a formação ABRAVE em 1965 para defender os direitos dos revendedores de veículos.

A necessidade de evolução da relação entre montadoras e concessionários motivou a criação de uma legislação específica que teve como protagonista o advogado Renato Ferrari. Essa lei foi promulgada no final da década de 70 e leva o nome de seu protagonista. Mas mesmo com a legislação as concessionárias de automóveis possuem fragilidades frente as montadoras, a tal ponto dos contratos de concessão serem considerados leoninos (Martins, 2018). Entretanto ela formalizou importantes delimitações como a obrigatoriedade da distribuição de automóveis através das revendas e regras para proteger o concessionário no caso de rompimento da concessão.

Quando a estrutura de distribuição, o formato adotado no Brasil é de venda direta da montadora para a concessionária, sem a intermediação de um distribuidor atacadista. Existe uma proximidade das montadoras no gerenciamento das redes de concessionárias. Diferente da realidade europeia, no Brasil o concessionário não possui a liberdade de representar dois fabricantes no mesmo ponto de venda, como também possui restrições quanto a região de atuação.

Apesar de Tortato e Souza (2010) aproximarem a realidade da distribuição de automóveis no Brasil da europeia, a própria FENABRAVE considera a proximidade com o caso norte americano (Mazzuchini & Francisco, 2017). Indiferente à qual dos modelos se assemelha, deve-se destacar que em ambos os casos existe um distanciamento em face da maturidade dos mercados das respectivas regiões. Uma vez que dizem respeito à países desenvolvidos e a uma densidade de veículos por habitante maior do que a do caso brasileiro.

Quanto aos contratos de concessão, se destacam as previsões de compras conhecidas como quotas (Chaves, 2017). Sugerindo os mesmos mecanismos de pressão de vendas existente em outros países. A abordagem de venda dos concessionários de marcas de alto giro é via de regra de *hard sales*, sem uma grande preocupação em manter um vínculo de relacionamento com o cliente. Nesse ponto se distancia do mercado dos EUA por exemplo, em que as concessionárias identificaram a necessidade de adotar uma abordagem de construção de relacionamento.

No segundo decênio do século XXI o principal canal para venda ao consumidor final permanece o formato presencial em concessionárias. Até então as iniciativas de vendas diretas através da internet não conseguiram deslanchar. Apesar do papel da internet como ferramenta de comunicação com potenciais clientes e identificação de oportunidades de venda ter se consolidado. As montadoras utilizam ativamente sistemas de geração de leads eletrônicos para fomentar as concessionárias com oportunidades de negócios. Entretanto a operacionalização da venda ainda envolve uma pessoa e a formalização do processo em uma loja.

2.3 FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO

Esta seção secundária inicia com uma discussão sobre a terminologia fator crítico de sucesso (FCS). Nela é explorada a origem do termo e as principais perspectivas de seu uso. Após, é abordada a questão dos métodos para identificar os FCS. A seção finaliza com o tratamento desse tema na indústria automotiva.

2.3.1 Diferentes perspectivas sobre a definição de fatores críticos de sucesso

Fator crítico de sucesso é um termo análogo a fator chave de sucesso (Freund, 1988) e *drivers* (impulsionadores) (Bisp et al., 1998) mas também outros termos já foram associados como sinônimos ou sentidos próximos, dentre eles “[...] fatores estratégicos, áreas chaves de resultado e pontos de pulção [...]” (Leidecker & Bruno, 1984, p. 23, tradução nossa).⁴³ A proximidade diz respeito ao significado contextual no sentido de que, todos se referem a aspectos que demandam uma ação assertiva da administração para que o resultado organizacional seja satisfatório ao longo do tempo. Nos próximos parágrafos é feito um resgate da formação do termo FCS.

Um dos primeiros registros foi de Daniel (1961, citado por Rockart, 1979) ao dizer que existe uma pequena quantidade de fatores (até seis) associados ao sucesso de uma organização, sendo que ela deve obter excelência nesses fatores pois eles são os condicionantes do sucesso. Na visão de alguns autores ele seria o criador do conceito (Leidecker & Bruno, 1984; Rockart, 1979). Mesmo que ele não utilize explicitamente o termo FCS a definição que ele atribui à fatores de sucesso seria coerente com entendimentos posteriores.

⁴³ *Strategic factors, key success factors, key result areas and pulse points.*

Shih, Peng e Lin (2008) sugerem uma origem anterior. Eles destacam o trabalho do economista John R. Commons de 1934 que discute a ideia de fatores limitantes como principal fonte. Entretanto o próprio Commons se refere aos fatores limitantes e fatores complementares como ideias de outros economistas no século XIX (Rutherford & Samuels, 1996). Commons apresenta tais fatores dentro de uma discussão na perspectiva temporal (Rutherford & Samuels, 1996). Existe uma realidade presente, ligada aos fatores que limitam o desenvolvimento do empreendimento econômico. A partir do momento que a realidade muda, e esses fatores deixam de serem limitantes, novos fatores surgem. Mais especificamente, um dos fatores complementares que já existia, em algum grau de abstração, se torna um novo fator limitante. Enquanto o antigo fator limitante deixa de ser e se torna complementar. O ciclo continua indeterminadamente. Entretanto o economista trata esse conceito em uma visão de limitação de recursos.

Rockart (1979) é frequentemente citado como a principal referência sobre FCS. Porém o próprio destacou em seu artigo seminal que o conceito foi recepcionado no começo da década na área de sistemas de controle de gestão (SCG), mais especificamente no trabalho de Anthony, Dearden, & Vancil (1972, citado por Rockart, 1979) que utilizaram de forma explícita essa terminologia com o foco em fatores críticos para o sucesso da organização. No caso deles, destacando quais elementos devem ser controlados para que se atinja o sucesso.

A área de SCG entende os FCS como medidas de variáveis (ou constructos) fundamentais para se implementar a estratégia organizacional (Anthony & Govindarajan, 2007; Simons, 1995). Nesse sentido propõem que tais medidas seriam aquelas não financeiras, que juntamente com as financeiras são fundamentais para que se obtenha o sucesso. Além disso afirmam que essas medidas seriam definidas em termos da estratégia escolhida. Assim, o processo partiria da estratégia, com a posterior definição dos FCS e a identificação das medidas para esses fatores. O desfecho é a construção do sistema de controle. Eles equiparam os FCS com KPI's. "Nós nos referimos a medidas não financeiras que suportam a implementação da estratégia como fatores chave de sucesso ou indicadores chave de performance" (Anthony & Govindarajan, 2007, p. 462 tradução nossa).⁴⁴ Seria uma ligação entre a estratégia pretendida e os sistemas de controle (Simons, 1995).

A literatura de estratégia organizacional tratou do conceito na obra seminal *Business Policy*, publicada pela primeira vez em 1965, que Learned, Christensen, Kenneth R. Andrews, e Guth (1969), apesar de não chamarem especificamente de FCS, prescreviam a necessidade

⁴⁴ *We refer to nonfinancial measures that support strategy implementation as key success factors or key performance indicators.*

de identificar e executar bem as tarefas críticas, pois elas seriam requisitos ao sucesso em uma determinada oportunidade de mercado.

Na visão de Grunert e Ellegaard (1992) os fatores tidos como pré-requisitos para operar em um mercado seriam tipos de habilidades ou recursos necessários para a organização. Entretanto não seriam FCS alinhados com uma vantagem competitiva.

Grunert e Ellegaard (1992) dividiram os fatores inerentes à uma organização em grupos de habilidades e recursos (*skills & resources*). Dessa categorização desenvolveram sua definição de FCS: “Um fator chave de sucesso é uma habilidade ou recurso que uma empresa pode investir, o qual, no mercado em que a empresa está operando, explica a maior parte das diferenças observáveis no valor percebido e/ou nos custos relativos” (Grunert & Ellegaard, 1992, p. 15 tradução nossa).⁴⁵

Para esses autores os FCS seriam fatores de primeiro nível, ligados diretamente a estratégia, e que por sua vez estariam vinculados a outros fatores organizacionais secundários em relações de causa e efeito. Nesse ponto de vista decorreriam habilidades e recursos auxiliares distintos que seriam necessários para que aqueles de primeira ordem fossem adequadamente implantados.

Dentro dessa visão existe um delimitador claro para os FCS. Eles precisam se relacionar a um aumento de valor percebido para os consumidores em uma visão da atratividade da oferta da empresa ou produzirem uma redução do custo necessário para entregar a oferta. Esse ponto de vista também é posteriormente adotado por Ketelhöhn (1998). Observa-se que em ambos os casos acredita-se que os FCS podem produzir vantagem competitiva.

Os FCS facilitariam o processo de análise no que tange aos elementos de uma determinada indústria, considerando a ótica da escola *industrial organization* (I/O) (Porter, 1980). Nela o processo de desenvolvimento da estratégia deve considerar o ambiente, em termos de oportunidades e ameaças, avaliar os recursos organizacionais em termos de pontos fortes e fracos, para então buscar um ajuste definindo o posicionamento no mercado. Assim os FCS seriam úteis como elementos para auxiliar na identificação de um ponto de encontro entre o ambiente externo e as forças da empresa (De Vasconcellos E Sá & Hambrick, 1989).

Na área de SIG Rockart (1979) afirmou que: Os FCS são para qualquer negócio o número limitado de áreas em que os resultados, se eles foram satisfatórios, garantirão

⁴⁵ A key success factor is a skill or resource that a business can invest in, which, on the market the business is operating on, explains a major part of the observable differences in perceived value and/or relative costs.

desempenho organizacional de sucesso para a organização. Eles são as poucas áreas chave onde as ‘as coisas precisam ir bem’ para o negócio evoluir” (p. 10, tradução nossa).⁴⁶

Diferente da visão adotada em SCG, que entende os FCS como um mecanismo facilitador para implantação da estratégia, Rockart (1979) deseja o desenvolvimento de SIG mais eficazes. Para ele “essa abordagem força o tomador de decisão a identificar aquelas demandas por informações que são críticas ou importantes para o sucesso da organização” (Leidecker & Bruno, 1984, p. 23, tradução nossa).⁴⁷ Decorre que o uso de FCS seria uma etapa a ser vencida na construção de um SIG.

Uma das questões que motivou a adoção de um conceito que, em essência, restringe e direciona a quantidade de informações que um executivo considera para tomar decisão, era a já crescente quantidade de dados produzidos pelas companhias na segunda metade do século XX e que não atendiam as reais necessidades dos gestores (Grunert & Ellegaard, 1992). Uma nova visão de como gerir a informação seria bem recebida pois percebia-se que os gestores não utilizavam adequadamente os sistemas existentes.

Rockart (1978, 1979) explorou alguns aspectos chave gerenciáveis pela organização, que poderiam orientar o que precisa ser observado e tratado ao longo do tempo para se obter sucesso na área de atuação. De acordo com Barat (1992) uma das grandes contribuições de Rockart (1979) foi a proposta de FCS inerentes e genéricos a uma determinada indústria. A uniformidade de fatores críticos seria a característica que fomentou a popularidade do uso na área de estratégia (Barat, 1992).

Entretanto a ideia de que as inúmeras indústrias possuem características competitivas similares já era adotada na área de estratégia por Hofer e Schendel (1978) fragilizando o argumento de Barat (1992). “Os fatores chave de sucesso são aquelas variáveis que a administração pode influenciar por meio de suas decisões, que podem afetar significativamente as posições competitivas gerais das várias empresas em uma indústria. Esses fatores geralmente variam de setor para setor” (Hofer & Schendel, 1978, p. 77, tradução nossa).⁴⁸

Na visão de Hofer e Schendel (1978) tais FCS seriam acessíveis a qualquer competidor. Os autores destacam que toda indústria possui questões econômicas e tecnológicas peculiares. Além disso as empresas se estruturam em cima de armas

⁴⁶ *Critical success factors thus are, for any business, the limited number of areas in which results, if they are satisfactory, will ensure successful competitive performance for the organization. They are the few key areas where “things must go right” for the business to flourish.*

⁴⁷ *This approach forces the key decision maker to identify those information needs that are critical or important to the success of the business.*

⁴⁸ *Key success factor are those variables which management can influence through its decisions that can affect significantly the overall competitive positions of the various firms in an industry. These factors usually vary from industry to industry.*

competitivas, que são utilizadas para construir suas estratégias. Decorre que os FCS estariam associados a essas questões, tanto internas quanto externas. A abordagem de análise dos FCS faria parte da avaliação estratégica no nível corporativo. Mais especificamente, como uma metodologia para estudar a posição competitiva. Nesta visão fatores qualitativos e quantitativos poderiam ser identificados como críticos.

Leidecker e Bruno (1984) reforçam a ideia dos FCS como suporte para o desenvolvimento do planejamento estratégico e de desenvolvimento de negócios. O trabalho de Leidecker e Bruno (1984) salienta a dependência contextual da estratégia nos FCS. Existem elementos nas diferentes indústrias que precisam ser compreendidos e devidamente recepcionados por qualquer empresa que opere ou deseje operar nela (Cherubini, Iasevoli, & Micheline, 2015; Learned et al., 1969).

Grunert e Ellegaard (1992) identificam no trabalho de Rockart um subjacente vínculo com o conceito de sucesso estratégico através do alinhamento das condições ambientais e das características organizacionais. Em outras palavras, estaria coerente com as escolas prescritivas da administração estratégica.

O trabalho de Rockart (1979) também destaca que os FCS podem ser tratados dentro do ponto de vista organizacional no âmbito das diferentes perspectivas gerenciais da hierarquia (Bullen & Rockart, 1981; Leidecker & Bruno, 1984). No que diz respeito à organização, eles se referem à sua perspectiva única, decorrente do posicionamento escolhido para competir no mercado e de seus ativos organizacionais. Ou seja, não tratam dos fatores contingentes ao ambiente daquela indústria específica, os *failure preventers*.

Mesmo dentro das diferentes perspectivas as quais os FCS podem ser tratados, existe uma importância de seu papel para o resultado da organização em termos de desempenho (Grunert & Ellegaard, 1992). Tamanha amplitude também apresenta dificuldades para a correta identificação de quais fatores são verdadeiramente críticos para a organização. Os FCS indicam aos gestores em que aspectos devem focar sua atenção, pois eles influenciam a execução da estratégia (Aghaei Meibodi & Monavvarian, 2010). Isso significa que como heurística de análise e formação da estratégia possuem seu valor resguardado.

Administrar um negócio bem-sucedido requer uma estratégia clara em termos de definição de mercados-alvo e atenção especial aos fatores críticos para o sucesso; mudar um negócio em antecipação ao futuro exige uma visão de como o futuro será e uma estratégia de como organização terá que se adaptar para enfrentar os desafios futuros.⁴⁹ (Abell, 2010, p. 3, tradução nossa)

⁴⁹ *Running a successful business requires a clear strategy in terms of defining target markets and lavishing attention on those factors which are critical to success; changing a business in anticipation of the*

Assim a aplicação prática envolveria o alinhamento dos FCS com os de objetivos estratégicos, que por sua vez orientam a escolha dos KPI's mais adequados (Bullen & Rockart, 1981; Freund, 1988; Mazurencu-Marinescu & TraianPele, 2012; Parmenter, 2007).

Esse alinhamento, bem como a visão de que a análise e o planejamento, e uma execução controlada são antecedentes ao sucesso organizacional seria compatível com as escolas prescritivas da administração estratégica. Essa construção seria compartilhada por Grunnert e Ellegaard (1992) que afirmam que o uso dos FCS é compatível com essas escolas, mais especificamente com a escola do planejamento.

Entretanto ao observar o propósito inicial de Rockart (1979) os FCS também teriam muito valor para as escolas descritivas, que acreditam no valor das estratégias emergentes. A explicação é que ao concentrar os esforços de coleta, processamento e distribuição de informações em pontos críticos, surge uma melhor capacidade decisória. Assim, estratégias emergentes teriam mais condições de serem assertivas pois teriam acesso as informações relevantes decorrentes de pontos críticos do negócio.

Decorre das discussões apresentadas é possível identificar alguma diferenças conceituais no uso dos FCS nas três áreas visitadas (sistemas de informação gerencial, sistemas de controle de gestão e estratégia organizacional). Na área de SIG o objetivo principal é identificar quais são as informações relevantes para que os gestores possam atingir seus objetivos organizacionais, dessa forma permitindo estruturar corretamente o sistema de informações. Já na área de sistemas de controle de gestão o objetivo maior é utilizar os FCS para que a estratégia organizacional possa ser adequadamente implementada, decorre a visão que FCS são KPI's qualitativos. Finalmente a área de estratégia se apropria da terminologia para designar uma metodologia que antecede o estabelecimento de objetivos. Mais especificamente, os FCS devem ser identificados como parte da análise do ambiente competitivo para que se possa desenvolver adequadamente a melhor estratégia possível.

Para os objetivos desta tese a última visão é a prevalente. Na próxima seção terciária o tema de FCS será investigado com maior profundidade tomando a perspectiva de autores da área de estratégia.

2.3.2 FCS na literatura de estratégia

A área de estratégia recepciona os FCS com distintas perspectivas. Para alguns autores os FCS são pré-requisitos para que a empresa possa competir no mercado. Já outros identificam FCS que podem produzir vantagem competitiva. As perspectivas quanto a determinação também variam e podem estar associados ao valor na perspectiva dos consumidores ou do custo para entregar esse valor. A visão dos FCS em termos de pontos de paridade com a concorrência também existe, caso em que envolveriam as forças que devem ser identificadas em uma indústria para que a organização possa desenvolver um plano estratégico adequado. Essas visões serão discutidas com maior detalhe nesta seção terciária.

Resgatando as obras clássicas de estratégia, principalmente as oriundas da década de 60 do século XX, momento em que a estratégia se consolidaria como disciplina, identifica-se no texto de Learned et al. (1969) o seguinte postuládo: “Em cada indústria, algumas tarefas críticas devem ser desempenhadas particularmente bem para garantir a sobrevivência” (Learned et al., 1969, p. 175 tradução nossa).⁵⁰ A organização primeiramente teria de dominar a execução dessas tarefas críticas para então considerar competir em um dado mercado. Seria a visão de que existem requisitos para se atingir o sucesso frente a competição.

Para esses autores, ligados à escola de Harvard, os fatores de sucesso se relacionavam a identificação de oportunidades e ameaças no ambiente. Um dos exemplos fornecidos destaca que um fator de sucesso para o negócio de fabricação de bolsas femininas seria o relacionamento com as lojas de departamentos (Learned et al., 1969). Identificar esse fator de sucesso permitiria a empresa avaliar se possui essa capacidade frente a estratégia escolhida. Assim a oportunidade determinaria a estratégia e a organização precisaria verificar se possuía as corretas competências distintivas (Selznick, 1984) para explorar essa nova oportunidade.

A visão de FCS como determinantes fundamentais para atuar em um negócio é corroborado por outros autores. Os FCS seriam aqueles que representam os aspectos fundamentais que a organização deve atender para conseguir operar no mercado com um determinado modelo de negócio (Andrews, 1987; Ketelhöhn, 1998). Destaca-se que não é uma visão de que FCS são atributos da oferta, apesar de poderem estar ligados a algum deles. Eles são características estruturais do modelo de negócio e da indústria a que se pretende

⁵⁰ *In every industry some critical tasks must be performed particularly well to insure survival.*

operar e que permitem que a organização esteja alinhada com a realidade competitiva do mercado.

Tomando os FCS nesse aspecto é necessário realizar uma distinção entre os tipos de FCS, o que afeta inclusive as nomenclaturas adotadas. Ketelhöhn (1998) destaca os fatores críticos de sucesso operacionais (FCSO). Fazendo uma ressalva importante quanto a esses fatores o autor pontua que não são fontes de diferencial competitivo. O domínio sobre eles estaria associado à manutenção da organização em um posicionamento indefinido, entre a eficiência de custo e a oferta de valor.

Varadarajan (1985) propõe a existência de variáveis estratégicas competitivas sendo classificadas em geradoras de sucesso (*success producers*) ou em preventivas de fracasso (*failure preventers*). Estes descreveriam o conceito de que existem FCS que são pré-requisitos para atuar em uma determinada indústria. Ambas descrevem variáveis da estratégia competitiva. Enquanto as primeiras seriam capazes de afetar a capacidade competitiva positivamente as segundas apenas evitariam o fracasso. Mais especificamente, elas precisariam atender a determinados requisitos mínimos de desempenho.

Grunert e Ellegaard (1992) também trabalharam os FCS na mesma linha mas utilizam essa terminologia apenas para habilidades e recursos que efetivamente influenciam o sucesso. Agregado aos FCS existiram três categorias de ativos. As habilidades e recursos fundamentais, responsáveis pela capacidade da organização competir no mercado. As habilidades e recursos redundantes, que não influenciam o resultado mas são relevantes para a operação da organização. E as habilidades e recursos auxiliares, que possuem um grau de importância elevado pois fomentam as habilidades e recursos críticos ao sucesso, que no caso seriam os FCS.

A proposta de Grunert e Ellegaard (1992) considera uma orientação em que o desempenho organizacional de uma empresa está atrelado a uma diferença entre o valor ofertado para o mercado consumidor e a eficiência da organização para disponibilizar esse valor. Para eles os FCS seriam as habilidades e recursos que poderiam afetar o valor ou o custo para disponibilizar esse valor.

Eles também introduzem outra proposta sobre a caracterização dos FCS. Afirmam que é possível utilizar os FCS para atingir vantagem competitiva, mas é importante distingui-los entre FCS conjuntivos e compensatórios. No primeiro caso seriam os fatores que não podem ser compensados. Caso a organização não desempenhe corretamente essa função ela não consegue compensar o baixo desempenho com o bom desempenho em outro fator. Por isso são incompensáveis. Um exemplo seria uma empresa que possui um processo que leva três meses para atender a um pedido, enquanto que o cliente necessita a solução em uma

semana. O fator conjuntivo no caso é a velocidade. Esse fator não pode ser compensado pela qualidade ou preço por exemplo. Os fatores conjuntivos seriam aqueles necessários para se atuar com um desempenho superior em um mercado, são fatores incompensáveis. Já os fatores compensatórios podem ser compensados por outros fatores em que a organização se destaca.

Os FCS conjuntivos e compensatórios serviriam para determinar a qual grupo estratégico uma organização pertence. Mais especificamente organizações que adotam os mesmos fatores conjuntivos pertenceriam ao mesmo grupo estratégico (Grunert & Ellegaard, 1992).

O ponto de convergência que pode ser extraído dos autores apresentados até aqui é da existência de duas categorias de fatores críticos, uma capaz de criar a vantagem competitiva no mercado de atuação e a outra que envolve os fatores essenciais para que se possa operar no mercado. Apesarem de ser diferentes ambas se relacionariam.

Grant (2010) tem uma visão de que o principal papel da estratégia é estabelecer vantagem competitiva no mercado de atuação. Ele adota a visão de FCS de Hofer e Schendel (1978) que teriam cunhado na literatura de estratégia o termo fatores chave de sucesso (Grant, 2010).

Para Grant (2010) os FCS determinariam a capacidade da organização sobreviver e prosperar. “Ao analisar as necessidades e preferências dos clientes e as formas pelas quais as empresas competem para atender os clientes, identificamos as fontes gerais de vantagem competitiva em um setor - o que chamamos de fatores-chave de sucesso” (Grant, 2010, p. 63, tradução nossa).⁵¹

Na opinião do autor isso decorreria da característica intrínseca de que os FCS possuem duas fontes: i) a do consumidor e de suas necessidades e desejos, e; ii) a da forma como as empresas competem para atender a esse consumidor. Apesar de Grant (2010) acreditar que os fatores críticos são responsáveis pela sobrevivência da organização, ele determina um foco de mercado, no ponto de vista do consumidor, para identificar os FCS. Para ele os FCS são condicionantes para que a empresa sobreviva e prospere. São determinantes para as bases em que a empresa optou por competir. Essa visão também é compartilhada por outros autores (Bisp et al., 1998; Grunert & Ellegaard, 1992; Ketelhöhn, 1998).

⁵¹ *By analyzing customer needs and preferences and the ways in which firms compete to serve customers, we identify the general sources of competitive advantage in an industry - what we call key success factors.*

Resende *et al* (2018) igualmente acreditam nos FCS como um elemento capaz de impulsionar a competitividade da organização, ou seja, orientá-la na conquista de um posicionamento único e defensável no mercado. “Eles são considerados aspectos que se gerenciados influenciam de uma maneira significativa o posicionamento e o desempenho competitivo de uma organização, dentro do setor em que ela opera” (Resende et al., 2018, p. 180).

Na visão de Freund (1988) os fatores também estão relacionados a recursos organizacionais, na forma de forças a serem exploradas e fraquezas a serem superadas na perspectiva dos FCS. Mas ele não acredita que os FCS podem se tornar elementos de vantagem competitiva. Na visão desse autor os FCS devem ser atendidos para evitar que a empresa saia do mercado, entretanto muitos concorrentes podem atender adequadamente os FCS. Fato que não permitiria associar os FCS com a vantagem competitiva. Eles são condicionantes necessárias para o sucesso mas não são suficientes para a obtenção do sucesso no mercado.

Entretanto eles possuem um papel importante para suportar o atingimento da missão, objetivo e estratégia da organização. Sua visão é similar ao de Rockart (1979) no sentido que fragmenta os FCS em níveis organizacionais. Ele ainda destaca que após a identificação dos fatores deve-se criar um conjunto de indicadores e sistemas de mensuração pra controlar o desenvolvimento dos indicadores.

Abell (2010) também faz uma distinção entre as bases para competir e a aquisição de diferencial competitivo. Entretanto ele prefere chamar os fatores fundamentais para atuar em um mercado de “bases para competição” (Abell, 2010, p. 179, tradução nossa).⁵² Enquanto os FCS seriam o que tem que ser entregue por uma empresa para saciar as necessidades chaves dos consumidores em cada segmento. O processo analítico defendido pelo autor para entender se a organização possui vantagem competitiva a partir da comparação entre a empresa e os concorrentes em função desses fatores críticos.

Para ele a ideia por trás dos FCS é que eles representam o ajuste (*fit*) entre o que o mercado quer e o que a organização deve fazer bem. Ele defende a importância do ajuste pois ele afirma que “A avaliação da adequação de nossas competências e recursos às exigências do mercado, e a adequação das competências e recursos dos concorrentes, é um indicador importante da atratividade de um segmento para nós” (Grant, 2010, p. 179, tradução nossa).⁵³

⁵² *Basis for competition.*

⁵³ *The assessment of fit of our competences and resources against market requirements, and the fit of competitors' competences and resources, is an important indicator of attractiveness of a segment to us.*

David e David (2015) visualizam a identificação e análise de FCS como elementos da construção da formulação da estratégia. Dentro do processo de planejamento os FCS são tratados na auditoria externa e na análise das forças e fraquezas internas. Para esses autores o uso de FCS é crucial para gerar estratégias concorrentes a serem escolhidas pela organização. “Conectar fatores críticos de sucesso internos e externos é a chave para gerar efetivamente alternativas estratégicas viáveis” (David & David, 2015, p. 259, tradução nossa).⁵⁴ Entretanto pode-se identificar uma exacerbada amplitude do conceito de FCS, que aparentemente é utilizado como sinônimo de qualquer fator relevante que possa por exemplo, ser incluído em uma matriz SWOT.

Além de uma fragmentação dos conceitos e usos, a abordagem por FCS não é um princípio pacificado na área de estratégia como determinante da vantagem competitiva sustentável. Um dos críticos é Porter (1996). Ele destaca que FCS são conceitos distintos das competências essenciais (*core competencies*) e dos recursos críticos (*critical resources*). Entretanto ele as iguala quando critica abordagens que visam criar um foco em aspectos chave da organização. Ele acredita que a vantagem competitiva é decorrente do ajuste entre atividades organizacionais. Enquanto que a sustentabilidade da vantagem competitiva está no sistema de atividades da organização. Focar em um ou alguns aspectos não teria o efeito esperado de criar a vantagem competitiva sustentável.

Essa revisão permitiu concluir que existem diferentes perspectivas quanto aos FCS, inclusive da caracterização dentro da organização e de seu papel relativo à vantagem competitiva. Mas mesmo o questionamento de sua capacidade em afetar a competitividade da organização, não seria capaz de tirar o brilho dessa abordagem como ferramenta heurística para que os gestores possam tomar melhores decisões na elaboração da estratégia organizacional.

2.3.3 Identificação de FCS

As diferentes visões sobre o que são FCS também impactam nas metodologias adotadas para sua identificação.

Uma das primeiras abordagens é sugerida por Hofer e Schendel (1978) para avaliar a posição competitiva da corporação. Os autores propõem um método que envolve focar na

⁵⁴ *Matching external and internal critical success factors is the key to effectively generating feasible alternative strategies.*

identificação de forças competitivas e de mercado que afetam o posicionamento competitivo da empresa. O primeiro passo envolve a descoberta dos FCS, que na opinião dos autores são geralmente bem conhecidos pelos profissionais envolvidos da indústria. Os autores se limitam a sugerir o uso de análises baseadas em sensibilidade e elasticidade, entretanto não detalham essas técnicas, frisando que o maior desafio não é identificar os FCS mas sim ranqueá-los.

Para realizar a análise quantitativa dos FCS Hofer e Schendel (1978) afirmam que seria necessário observar o grau de afetação na lucratividade da organização, na participação de mercado, e qualquer outra medida de posicionamento competitivo que seja relevante para a indústria em questão. Para eles seriam no máximo cinco fatores que afetam verdadeiramente a posição competitiva da organização no mercado.

Rockart (1979), Rockart e Bullen (1981) adotam uma abordagem similar ao utilizar como fonte dos FCS os próprios executivos da organização. Esses autores propõem um método de dois passos. No primeiro os gestores são entrevistados com o objetivo de revelar aspectos críticos da operação. No segundo momento esses fatores são refinados para determinação de seu grau de importância.

Essa abordagem é crítica por Grunet e Ellegaard (1992) que apontam que o método seria suscetível aos vieses de percepção dos executivos. A crítica se estenderia a outros pesquisadores que também sugerem o uso dos próprios membros da organização. Pois existira uma tendência a produzirem uma relação de fatores prolixa e com risco de adotarem uma visão particular em detrimento dos reais FCS. Além disso teria pouco ou nenhum peso para orientar o desenvolvimento da estratégia. Mas esses autores também reconhecem que o método de Rockart e Bullen (1981) teve como premissa os SIG, não tendo a pretensão de uso na área de estratégia. Somente seria possível determinar FCS após determinar quais são as metas a serem cumpridas.⁵⁵

Uma das características da abordagem de Rockart e Bullen (1981) que merece menção é a distinção dos FCS relativos aos diferentes níveis organizacionais. Decorre também que eles acreditam que os FCS seriam peculiares a um gerente em específico, em uma área específica e em um momento específico. Para finalizar propõem uma classificação tridimensional. A primeira dimensão envolveria a necessidade de monitorar ou desenvolver o FCS. A segunda a origem do FCS, interna ou externa. A terceira dimensão diria respeito a fonte do FCS: a indústria, a posição competitiva, os fatores ambientais, os fatores temporais ou a posição do gestor na organização.

⁵⁵ Neste caso metas é utilizada como a tradução literal de *goals*, que na literatura internacional de estratégia tende a ser definida como medidas quantificáveis. Enquanto que *objectives* seriam objetivos, sendo determinados de maneira ampla. Alguns materiais em português brasileiro invertem as definições provavelmente decorrente de erros de tradução.

Grunet e Ellegaard (1992) propõem a identificação dos FCS considerando duas premissas básicas, uma que deriva da visão da escola do planejamento e a outra da escola da experiência compartilhada.⁵⁶ A primeira seria utilizada para produzir hipóteses de quais seriam os FCS, assumindo uma visão de que os gerentes possuem vieses cognitivos que devem ser considerados. O resultado dessa etapa seriam FCS percebidos. Já a escola da experiência compartilhada permitira o uso de técnicas objetivas para validar ou não esses FCS percebidos e assim identificar os reais FCS.

Para operacionalizar essa abordagem eles utilizaram de três fases (Bisp et al., 1998). Para a primeira fase adotaram o técnica de investigação de *laddering* para identificar os FCS percebidos pelos gestores. A segunda fase envolveu a criação de uma lista de FCS potenciais através da criação de um mapa de relações de causa e efeito. Na terceira fase os gestores foram convidados a ranquear quantitativamente esses FCS potenciais de sua organização e dos principais concorrentes. O resultado seria a identificação dos FCS. Esses autores descrevem os FCS como capacidades e habilidades de primeiro nível, ou seja, com um impacto na estratégia da organização.

Grant (2010) também compartilha da visão de que os FCS devem ser identificados em relação aos concorrentes do mercado para que a empresa possa entender o seu ajuste (fit). Mais especificamente, identificar primeiramente a empresa de sucesso no mercado e os respectivos fatores responsáveis por esse sucesso. Após deve-se conduzir uma análise da cadeia de valor interna dessa organização modelo de papel para identificar os recursos e capacidades ligados a esses FCS.

Leidecker e Bruno (1984) acrescentaram uma abordagem que envolve análises com diferentes focos de níveis organizacionais macro, micro e da indústria. As técnicas de investigação propostas pelos autores para realizar essas análises foram: análise ambiental; análise da estrutura da indústria; indústria/especialistas de negócio; análise da competição (ambiente competitivo); análise da empresa dominante; avaliação da empresa; fatores temporais/intuitivos; análise PIMS (*profit impact of market strategy*).

Barat (1992) propõem o uso de uma técnica de “*scenario playing*” dentro das abordagens de jogos de negócio para determinação dos FCS.

Alguns pesquisadores optaram pelo método Delphi (Brancheau, Janz, & Wetherbe, 1996; Maccarthy & Atthirawong, 2001; Okoli & Pawlowski, 2004) apesar das dificuldades de tempo e necessidade de envolvimento dos especialistas. A opção pela abordagem Delphi mantém o uso da perspectiva de especialistas na área, entretanto reduz os vieses perceptivos ao introduzir a reflexão entre diferentes profissionais. Dessa forma, supostamente, se obteria

⁵⁶ Para uma revisão detalhada das escolas ver Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1998).

um ganho de validade externa ao explorar o conhecimento existente entre profissionais de diferentes organizações, reduzindo o risco de visões pautadas em uma realidade particular do executivo.

Entretanto o produto do uso da técnica Delphi continuaria sendo uma lista de FCS percebidos. Dessa forma demandaria um refinamento posterior utilizando outras técnicas capazes de avaliar os resultados e determinar os reais FCS (Fleisher & Bensoussan, 2015). O refinamento dos FCS foi discutido por outros pesquisadores no sentido de avaliar o impacto em determinadas áreas.

Para Leidecker e Bruno (1984) o caminho para identificar os FCS repousa na questão do impacto no lucro, que serviria para orientar tanto a identificação de um FCS quanto para determinar sua importância relativa. Após a identificação inicial dos fatores o analista deve observar o impacto deles no lucro, para tanto verificar se estão relacionados a (Leidecker & Bruno, 1984, p. 30, tradução nossa)⁵⁷: “Atividade principal do negócio [...] Grandes somas de dinheiro envolvidas [...] Grande impacto no lucro [...] Mudanças importantes no desempenho”.

Esses pontos de análise são parcialmente corroborados por Fleisher e Bensoussan (2015), que ignoram o quarto e último critério proposto (alterações no desempenho organizacional). A racionalidade dessa decisão teria cunhos práticos, uma vez que o estabelecimento da causalidade de um fator crítico identificado com o desempenho organizacional é complexa se já não estiver bem consolidada na literatura.

Já Freund (1988) destaca que a lista de fatores deve ser avaliada em seis características⁵⁸:

Importante para atingir as metas corporativas gerais e objetivos [...] Mensuráveis e controláveis pela organização à qual se aplicam [...] Relativamente em número reduzido - nem tudo pode seja crítico [...] Expresso como coisas que devem ser feitas, não o ponto final do processo [...] Aplicável a todas as empresas do setor com objetivos e estratégias semelhantes [...] Hierárquico por natureza - alguns FCS pertencerão à empresa como um todo, enquanto outros serão mais focados em uma área funcional. (p. 20, tradução nossa)

Fleisher e Bensoussan (2015) sugerem que a lista final de fatores elencados como críticos não deve ser superior a oito. A existência de uma reduzida quantidade de fatores também é corroborado por outros autores (Bullen & Rockart, 1981; Freund, 1988; Hofer &

⁵⁷ *Major activity of business; large dollars involved; major profit impact; major changes in performance.*

⁵⁸ *Important to achieving overall corporate goals and objectives. Measurable and controllable by the organization to which they apply. Relatively few in number—not everything can be critical. Expressed as things that must be done—not the end point of the process. Applicable to all companies in the industry with similar objectives and strategies. Hierarchical in nature—some CSFs will pertain to the overall company, while others will be more narrowly focused in one functional area.*

Schendel, 1978; Parmenter, 2007). Eles justificam com o argumento de que apesar de existirem inúmeros aspectos que necessitam serem trabalhados para se atingir o sucesso organizacional, são poucos que realmente estão associados a determinantes de vantagem competitiva. Um número excessivo de fatores identificados como críticos possivelmente revelaria uma confusão entre FCS e indicadores de desempenho, ou que os fatores tenham sido excessivamente detalhados (Freund, 1988).

Buzzavo (2008) utilizou questionários em um survey na primeira etapa e uma entrevista semiestruturada na segunda etapa. Os entrevistados na primeira etapa pertenciam a mesma amostra.

Grant (2010) propõem uma abordagem de modelagem para identificar os FCS partindo diretamente da lucratividade. Seria uma analogia às cinco forças para determinação da atratividade de uma indústria. Entretanto nesse caso se utilizaria para identificar os fatores geradores de lucro dentro da indústria. O processo partiria de uma análise do capital empregado (ROCE), que seria desagregado para identificar os fatores com maior peso.

Outros métodos são relatados na literatura para identificação dos FCS, como estudos de caso, entrevista em grupo, entrevistas estruturadas e revisão da literatura (Esteves de Souza, 2004).

Indiferente da escolha e de sua respectiva eficácia, destaca-se a importância em adotar alguma contramedida de verificação. Principalmente ao optar por uma abordagem que utilize os próprios membros da organização, uma vez que estarão sujeitos a vieses e limitações cognitivas que afetariam o resultado.

Também é possível identificar que todas as abordagens apontam a existência de uma pequena quantidade de fatores críticos. Nesse sentido é importante o analista responsável pelo estudo adotar algum procedimento para refinar os FCS propostos e não criar uma lista prolixa e possivelmente imprecisa. O princípio fundamental da abordagem de FCS seria a pressuposição de que existem aspectos centrais na criação do valor ou na redução de custo associados. Uma lista exagerada de fatores iria contra esse princípio.

Decorre que após ser aplicado o exercício de identificação dos FCS percebidos, identificados preferencialmente por profissionais inseridos na indústria, é fundamental realizar um refinamento. Esse processo pode envolver outras técnicas de pesquisa para confrontar dados. A confirmação final dos FCS deve envolver algum tipo de confrontação com a teoria, principalmente quanto as características relativamente homogêneas identificadas nos teóricos que trabalharam esse tema:

- a) ser acionável pela organização;
- b) quantitativamente poucos;

- c) afetam dimensões importante de resultado do modelo de negócio;
- d) devem ser devidamente trabalhados para a empresa ser sustentável no mercado (ambiente competitivo).

2.3.4 Os FCS na indústria automobilística

Entre as indústrias analisadas por Daniel (1961, citado por Rockart, 1979) está a automotiva. Ele afirmou que os fabricantes da indústria automobilística deveriam se orientar por três fatores condicionantes de sucesso: o estilo; a qualidade do sistema de distribuidores e o controle de custo. Quando Rockart (1989) revistou a lista de Daniel, ele sugeriu a modificação para quatro fatores, introduzindo a questão de atingimento de padrões energéticos, e o estilo dando lugar a imagem. A primeira alteração foi recomendada para se alinhar a realidade de mercado que surgiu em 1978 com a crise do petróleo. O segundo ajuste era coerente com a compreensão de que o carro passou a ser percebido como um instrumento para representar a autoimagem do proprietário, abandonando o foco no estilo arrojado dos carros com rabo de peixe da década de 60.

Leidecker e Bruno (1984) por sua vez, ao avaliarem os fatores críticos de sucesso sugeridos por Rockart (1989) para essa indústria, acreditaram que seria necessária uma atualização propondo: estilo, forte rede de revendedores, controle de custo de manufatura e habilidade para atingir os padrões da EPA⁵⁹. O resultado continuou sendo uma lista com poucos fatores considerados críticos. Esse exemplo também é relevante para demonstrar que os FCS não são perenes. Mudanças na indústria ou nas demandas de seus clientes podem repercutir nos fatores outrora relevantes ou adicionar novas perspectivas críticas para a organização.

No caso específico da indústria automobilística no século XXI, entende-se que outros elementos teriam de ser incluídos na listagem de FCS decorrente das inúmeras mudanças que ocorreram conforme elencado na seção secundária 2.1.

Grant (2010, p. 140, tradução nossa) acredita que os FCS para a indústria automobilística neste século sejam três: “produção de baixo custo, novos modelos com design atraente que incorporam as tecnologias mais recentes, a força financeira para enfrentar os pesados requisitos de investimento e a natureza cíclica da indústria. “ (p. 140, tradução

⁵⁹ Energy Protection Agency – EPA.

nossa)⁶⁰. Essa visão pode estar incompleta devido aos substanciais esforços regulatórios de países como a China e Alemanha em reduzir emissões de gases estufa, derivados da crescente pressão popular em prol de questões da sustentabilidade.

Especificamente no tocante às concessionárias os estudos que tratam de FCS são mais escassos. O italiano Buzzavo (2008) investigou os fatores de sucesso com um foco para os grandes grupos de concessionárias que operam em seu país. Ele utilizou um formulário eletrônico e entrevistas pessoais para elencar os fatores, tendo como foco a própria operação. Segmentaram os FCS em uma perspectiva da gestão do grupo, da venda de veículos novos e da venda de veículos usados.

No tocante aos resultados da gestão do grupo os FCS percebidos foram de:

- a) gestão do negócio e uso de sistemas de TI;
- b) baixo custo de capital;
- c) padronização de processos e procedimentos entre lojas;
- d) planejamento de negócios de múltiplos anos, e;
- e) organização por centro de custo e descentralização por mercado.

De acordo com o pesquisador esse resultado foi entendido como uma característica vital para grandes grupos, pois a pulverização de lojas e marcas representa desafios gerenciais. Contexto que destaca a importância da gestão e uso de TI para produzir informação instantânea e confiável. Ele também observou uma tendência em buscar um aumento do mix de produtos e uma tentativa em aumentar a lealdade dos consumidor.

Destaca-se no resultado a desconsideração da lealdade do cliente, e a respectiva satisfação com os serviços de venda e pós-vendas, com fatores relacionados ao sucesso da concessionária.

A satisfação do cliente é um antecedente importante da lealdade do cliente com a revenda (Bloemer & Lemmink, 1992). Na perspectiva do fabricante a homogeneização dos serviços prestados pelas diferentes concessionárias representaria uma garantia de que sua marca está posicionada conforme sua estratégia. O que a princípio visa gerar uma fidelidade perante os demais concorrentes. Entretanto para o concessionário esse resultado só possui um alto valor nos casos de praças atendidas apenas por uma concessionária da mesma marca. Uma vez que se torna a principal determinante da escolha do consumidor pela concessionária. Já no caso das praças que possuem duas ou mais concessionárias concorrentes da mesma marca, a satisfação prévia do consumidor com a marca própria do concessionário torna-se um determinante importante de escolha do consumidor, somando-se à escolha da marca do

⁶⁰ *Low-cost production, attractively designed new models embodying the latest technologies, the financial strength to weather the heavy investment requirements and cyclical nature of the industry.*

fabricante. Essa relação é válida pois “os clientes do setor automotivo definitivamente não percebem a marca e o revendedor como uma unidade” (Huber & Herrmann, 2001, p. 117, tradução nossa).⁶¹

A dissociação de clientes finais leais a uma marca e uma revenda possui consequências importantes para a estratégia do concessionário. Um cliente fiel a uma marca (fabricante) e insatisfeito com os serviços de uma concessionária, levariam o carro a outra concessionária sem afetar a lealdade com a marca (Huber & Herrmann, 2001). A contrapartida desse estudo é que existe uma importância em o concessionário atingir níveis altos de satisfação do cliente tanto em relação aos serviços de venda quanto de pós-vendas. Entretanto os estudos sobre fatores críticos de sucesso localizados não abordaram a questão da satisfação.

Na perspectiva do negócio de varejo Grant (2010) sugere utilizar um método de decomposição a partir do ROCE para identificar FCS, que estariam associados a dois indicadores de resultado. O primeiro é de retorno sobre as Vendas com os seguintes FCS: “composto de produtos a venda; evitar *markdowns* através de um rigoroso controle de inventário; maximizar o poder de compra para minimizar o custo das mercadorias vendidas” (p.90, tradução nossa).⁶² O segundo é a proporção de vendas sobre capital empregado com os seguintes FCS (Grant, 2010, p. 90, tradução nossa)⁶³: “maximizar as vendas/m2 através do local, composto de produtos, serviço ao consumidor, controle de qualidade; maximizar o giro de estoque com o uso de *eletronic data interchange*, relacionamento próximo com fornecedores, entrega rápida; minimizar a necessidade de alocação de capital através de terceirização e leasing”.

Bullen e Rockart (1981) sugerem que são FCS para o varejo de FMCG: “composto de produtos, inventário, promoção de vendas e preço” (15, tradução nossa)⁶⁴.

O inventário também é lembrado por Davenport, Bensoussan e Fleisher (2012) como um possível FCS. Mais especificamente no tocante a adquirir produtos desejados rapidamente e eficientemente.

⁶¹ *Customers in the automotive sector definitely do not perceive the brand and the dealer as one unit.*

⁶² *Sales mix of products; avoiding markdowns through tight inventory control; maximize buying power to minimize cost of goods purchased; maximize sales/sq. ft. through: location, customer service, product mix, quality control; maximize inventory turnover through electronic data interchange, close vendor relationships, fast delivery; minimize capital deployment through outsourcing and leasing.*

⁶³ *Maximize sales/sq. ft. through: location product mix customer service quality control. Maximize inventory turnover through electronic data interchange, close vendor relationships, fast delivery. Minimize capital deployment through outsourcing and leasing.*

⁶⁴ *They are product mix, inventory, sales promotion, price.*

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este capítulo apresenta o detalhamento do método de estudo escolhido, bem como os passos seguidos para atingir os objetivos propostos, descrevendo e justificando as decisões tomadas pelos pesquisadores.

3.1 CONCEPÇÕES FILOSÓFICAS

Segue-se a sugestão de Creswell (2010) quanto a importância em delinear algumas concepções filosóficas ou pressupostos conceituais utilizados na elaboração do projeto de pesquisa. Essa necessidade decorre da pluralidade de visões que existem para a mesma realidade. A explicitação dessa orientação visa fornecer maiores subsídios ao leitor para compreender as decisões dos pesquisadores.

Objetivamente esse estudo buscou ser enquadrado na perspectiva do pós-positivismo (Creswell, 2010), também conhecido como funcionalismo (Alves-Mazzotti, 1996). De acordo com Antonello e Godoy (2009), o pós-positivismo é um pensamento posterior ao positivismo, que acredita na falseabilidade do pensamento hipotético dedutivo. O pós-positivismo “reconhece que não podemos ser “positivos” sobre nossas declarações de conhecimento, quando estudamos o comportamento e as ações de seres humanos.” (Creswell, 2010, p. 29). A ideia central defendida por essa linha é a de não existência de uma verdade absoluta, o que estaria condizente com a abordagem das ciências sociais.

O pós-positivismo continua assumindo uma filosofia determinística, assim é tomado que os resultados são provavelmente determinados por causas identificáveis. Para compreender tais fenômenos é importante observar o mundo real, mais especificamente os elementos relacionados aos fenômenos. Utilizando desse enfoque seria possível identificar se as proposições, questões e hipóteses sobre escrutínio possuem ou não validade (Creswell, 2010). Também assume-se a importância de destacar um problema de pesquisa que orientará o exame empírico da realidade.

O foco do estudo desta tese são os fatores críticos de sucesso de uma organização varejista licenciada, como componente do canal de distribuição da manufatura, ou mais especificamente, inserida em um Sistema Vertical de Marketing (Rosenbloom, 2013). A análise conduzida possui uma visão externa da organização, no entanto, é estudada a percepção da mesma no seu papel dentro do canal. A perspectiva da montadora e de outros fornecedores é tratada de forma coadjuvante, tem por objetivo expandir as possíveis análises e aumentar a validade da investigação dos FCS na ótica do concessionário.

Assume-se o pesquisador em um papel de observador, que utilizará da teoria e de sua capacidade analítica para investigar, perceber e tecer inferências sobre a realidade. Esse observar não possuiu vínculo com a realidade analisada, permitindo compreender o contexto com uma menor chance de viés. Entretanto, entende-se que o pesquisador como indivíduo torna-se inseparável de sua própria história, base de seus valores e crenças, das experiências vividas e do momento em que está inserido. Esse fato apresenta uma lente construída e indissociável, que é utilizada em todo processo investigativo e que, indiferente às técnicas de triangulação viáveis de serem aplicadas em torno do objeto do estudo, ainda impingirá algum resíduo nas interpretações. Dessa forma, também é assumida a existência de limitações inerentes a um processo analítico de tal natureza.

O sistema de mensuração de desempenho e controle, quando devidamente alinhado com os FCS e os respectivos objetivos estratégicos, são entendidos como elementos chave na condução do sucesso organizacional, ou seja, na consecução de sua visão e missão. A fundamentação dessa afirmação é que a organização necessita controlar seus processos e direcionar esforços orientados a algum objetivo específico. Os sistemas de mensuração em si, operam sobre uma ótica quantitativa, pois se intenta a eliminação e/ou minimização do subjetivismo e a busca do controle sobre os resultados. Para tanto, a organização é entendida como um todo maior que suas partes, que precisam operar em harmonia, respeitando as suas idiossincrasias. Dessa forma os pressupostos se alinham com a escola sistêmica da administração e mais especificamente com a teoria matemática ou de pesquisa operacional (Andrade & Ambori, 2011).

Adotando a visão pós-positivista, assume-se a necessidade de apresentar um planejamento mais linear no estudo o qual o pesquisador se propões a seguir. Também se destaca o alinhamento desse paradigma com a problemática baseada na prática que busca a compreensão do **quais**, fundamentado em fenômeno contemporâneo (Benbasat, Goldstein, & Mead, 1987). Alinhado com essa perspectiva, na próxima seção secundária será apresentado o delineamento da pesquisa.

3.2 DELINEAMENTO DA PESQUISA

O delineamento do projeto de pesquisa tem como objetivo estruturar um processo coerente, lógico e formal que culminará com o atendimento do objetivo proposto. A partir das concepções iniciais, traça um rumo de investigação que será seguido para atender a pergunta problema (Yin, 2015). Nesta seção secundária os pesquisadores apresentam um panorama da pesquisa com as principais características de cada etapa. No Quadro 3 é apresentado um esquema que resume essas etapas.

Quadro 3 - Síntese do delineamento da pesquisa

		Etapas da execução da pesquisa	Abordagem metodológica do problema (natureza)	Tipo de pesquisa (quanto aos objetivos)	Coleta de dados (procedimento operacional)	Objetivos de cada etapa
Etapas coligadas	Fase de Exploração	Primeira etapa (identificação de possíveis FCS e de perspectivas para o setor)	Qualitativa	Exploratória	Método Delphi	Utilizar do conhecimento de profissionais em posições estratégicas nas concessionárias para: (i) identificar quais são os prováveis FCS genéricos para o setor, e; (ii) elaborar uma visão para o setor de concessionárias em um horizonte de cinco anos.
	Fase de Confirmação	Segunda etapa (validação dos FCS e das perspectivas para o setor)	Qualitativa	Descritiva	Entrevistas	Realizar entrevistas com profissionais de montadoras, distribuidores e associações da indústria automotiva para: (i) validar os FCS identificados na etapa anterior, e; (ii) confirmar as perspectivas identificadas para o horizonte de 5 anos para as concessionárias.
			Qualitativa	Descritiva	Documentos	Utilizar dos documentos coletados ao longo do projeto para identificar evidências que corroborem com os dados produzidos pelo estudo Delphi e pelas entrevistas pessoais com o objetivo de aumentar a validade do estudo.
		Terceira etapa (refinamento dos FCS)	Qualitativa	N/A	N/A	Análise dos FCS elencados na segunda etapa utilizando três abordagens distintas presentes na literatura.

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A pesquisa escolhida para tratar o problema proposto é classificada como qualitativa. Enquanto que o tipo de pesquisa adotado é o referenciado como exploratório e descritivo (Galleli, 2017). O estudo exploratório tem como foco a investigação de um problema que não se identificou registros específicos na literatura (Creswell, 2010). Abordagens qualitativas nesse tipo de situação buscam ampliar o conhecimento acerca de um determinado tema (Creswell, 2010). Também possuem uma característica multidimensional, permitindo que o pesquisador explore diferentes frentes para obter plena compreensão de um fenômeno. Enquanto que o estudo descritivo tem o objetivo de descrever a realidade, identificando padrões aplicáveis e generalizáveis a um determinado fenômeno ou grupo. O tipo descritivo de estudo também seria indicado quando um problema já está definido. Entretanto, como Grande (2004) pontua, muitas vezes a distinção entre esses dois tipos de estudo é complexa. Essa autora destaca a existência de estudos que possuem as características de ambas classificações, o que seria o mesmo caso desta pesquisa.

Supõe-se que a investigação acertada de FCS de uma indústria deve ocorrer junto aos profissionais dos altos níveis hierárquicos, pessoas com um tipo de percepção característico daqueles que possuem uma vivência de atuação no setor estudado. O conhecimento necessário para identificar FCS estratégicos não é característico de profissionais na base da estrutura organizacional, pois requer um nível mais amplo de informação e de visão da indústria. Entende-se que existe a necessidade de coletar dados com diretores, presidentes ou conselheiros das organizações investigadas para se operacionalizar adequadamente as questões de pesquisa.

Decorre a visão exploratória e descritiva, que busca a compreensão de elementos subjacentes necessários para compreender a dinâmica da indústria e viabilizar o mapeamento dos FCS. Uma vez que a literatura presente não foi capaz de atender ao questionamento proposto. Coloca-se a necessidade de expandir as informações acerca de FCS, identificando elementos que possam ser agregados ao corpo de conhecimento e fomentar o avanço científico na área de Administração.

3.3 MÉTODO DE PESQUISA

A pesquisa qualitativa é coerente com o estudo de temas pouco explorados e onde não se conhece à exaustão as variáveis a serem associadas ao fenômeno (Creswell, 2010). A pesquisa qualitativa de acordo com Yin (2016, n.p) “permite a realização de estudos

aprofundados sobre uma ampla variedade de tópicos”. Também é relevante observar que esses tipos de estudos “se mantêm receptivos para reconhecer desenvolvimentos inesperados” (Stake, 2011, p. 25). Entende-se que essa característica é importante ao investigar um tópico recente, pouco explorado, e que precisa ser expandido e construído conforme as informações são descobertas e compreendidas. O pesquisador reserva o direito de explorar perspectivas que emergem, mesmo quando não foram explicitadas *a priori*. Essa possibilidade é relevante uma vez que o tópico está sendo explorado.

Utilizar uma abordagem qualitativa é coerente quando o conceito ainda precisa ser desenvolvido, devido a falta de teoria e de outros estudos sobre o tema; quando há suspeitas que a teoria existente pode ser inadequada ou incoerente; quando existe a necessidade de explorar e descrever melhor o tema ou fenômeno; ou ainda, quando métodos quantitativos podem não ser adequados para o estudo (Morse, 1991).

Duas características são marcantes do estudo qualitativo em diferenciação ao quantitativo. Enquanto que aquele tenta explicar e o pesquisador assume um papel pessoal, este tenta compreender e o pesquisador assume um papel impessoal (Stake, 2011).

Além do estudo Delphi que teve como objetivos específicos a identificação dos FCS e das perspectivas futuras para o concessionário franqueado, optou-se por outros dois métodos para complementar essa investigação e também responder às demais questões de pesquisa. Foram elaboradas entrevistas com profissionais da área e executadas análises documentais, procedimentos que aderem às sugestões de Bardin (2011) para identificar mais evidências no processo de compreensão do fenômeno investigado. As entrevistas foram conduzidas com altos executivos do setor, tanto das concessionárias como das montadoras, além de outros stakeholders. As análises documentais incluíram a verificação de documentos oriundos da relação do concessionário com a montadora, de convenções de marca, cartas de compromisso, planilhas de indicadores, programas de computador e outros documentos a que os pesquisadores tiveram acesso. Para responder a primeira questão de pesquisa também foi realizada uma análise confrontando as propostas com a teoria.

Como medida visando o aumento de validade do estudo, o pesquisador utilizou um diário de campo para manter registro da evolução do projeto e registrar ao máximo os procedimentos como é sugerido por Creswell (2010).

3.3.1 Método Delphi

No capítulo de revisão de literatura, destacou-se que não foi encontrado estudo abordando os FCS, no caso de varejistas em sistemas verticais de marketing contratuais ou mais especificamente no contexto prático de concessionárias de veículos leves. As únicas referências localizadas, tratavam de FCS na perspectiva da indústria e da percepção de qualidade pelo consumidor final. Esse fato motivou o desenvolvimento de um estudo qualitativo para investigar as questões propostas. O método de investigação adotado para identificar os FCS foi o Delphi. A escolha é corroborada por outros pesquisadores que o utilizaram para identificar FCS (Brancheau et al., 1996; Maccarthy & Atthirawong, 2001; Okoli & Pawlowski, 2004).

Esse método também é indicado quando for interessante explorar o conhecimento e expertise de profissionais referência na área para realizar previsões, o que satisfaz explicitamente o objetivo secundário desta tese, de prever a função da concessionária em cinco anos. O método foi desenvolvido pela Corporação RAND na década de 50 (Okoli & Pawlowski, 2004). O objetivo era conjecturar para os EUA quais seriam os resultados de uma guerra nuclear (Cantrill, Sibbald, & Buetow, 1996). O uso recorrente para avaliar e fazer previsões o torna popular, por exemplo, para avaliar escassez de materiais, estimar demanda de mercado, prever crises energéticas, dentre outros (Mitchell, 1991). O método também é utilizado no contexto de geração de ideias, com um foco exploratório (Munaretto, Corrêa, & Carneiro da Cunha, 2013).

O processo que fundamenta seu desenvolvimento é relativamente simples: um grupo de especialistas é selecionado para participar de uma sequência de rodadas de discussões, com o objetivo de pacificar um determinado assunto ou identificar uma solução para um problema. O propósito é obter o consenso entre os participantes na opinião proferida pelo grupo (Green, 2014). No formato mais tradicional a participação dos membros é anônima, na tentativa de minimizar o risco de repostas que buscam conformidade entre o grupo. Durante as rodadas os participantes são provocados a compartilhar o ponto de vista e avaliar as perspectivas dos outros integrantes do painel como forma de motivar a reflexão sobre as questões (Cantrill et al., 1996). Evitar o confronto direto de opiniões também permite que os indivíduos estejam mais abertos para avaliar ideias novas, sem a necessidade de se agarrar à conceitos consolidados, apenas como forma de se posicionar no debate (Okoli & Pawlowski, 2004). No entanto, utilizar a participação anônima possui um lado negativo, pois pode diminuir a

motivação de alguns membros em se envolver com o estudo pela falta da referência de pares no grupo.

Existem algumas variações da forma original do método Delphi. Fletcher e Marchildon (2018) inclusive destacam a existência de uma aceitação entre os pesquisadores, em sugerir adaptações, “a literatura de Delphi demonstrou uma forte tradição de modificação” (Fletcher & Marchildon, 2018, p.2, tradução nossa). A escolhida para a presente pesquisa seria a versão qualitativa do método (Cantrill et al., 1996), estando alinhada com outros estudos que se desenvolvem na mesma ótica de trabalho (Dias, Antunes, Dantas, de Castro, & Zamboni, 2018; Fletcher & Marchildon, 2018).

Creswell (2010) define um método qualitativo decorrente de aspectos como a abordagem de análise de dados indutiva, quando existe consideração sobre o significado aos participantes e existe uma interveniência à interpretação dos dados pelo pesquisador. No caso deste estudo os participantes respondem na primeira rodada a uma questão aberta, sendo que as respostas são interpretadas pelos pesquisadores. Então eles utilizam esse conteúdo para formar as questões que serão utilizadas no estudo para os rounds subsequentes. Nessas rodadas subsequentes os participantes avaliam numericamente as proposições formuladas pelos pesquisadores. Os resultados obtidos na rodada são tabulados para cada item, sendo apresentados para reavaliação de cada participante na próxima rodada que incluirá a informação das pontuações do grupo, para o respectivo item em termos de uma estatística de tendência central. Essa quantificação tem como principal objetivo criar um referencial para o especialista do resultado do grupo, sendo que esse processo é repetido sucessivas vezes até a exaustão, visando obtenção de consenso ou o abandono do estudo pelos integrantes do grupo. Durante as etapas de avaliação das proposições, os participantes são convidados à adicionarem pontos de vista e argumentos que são compartilhados com os demais na rodada seguinte.

3.3.1.1 Amostra

Para melhorar a qualidade dos resultados obtidos pelo método Delphi é fundamental planejar e executar um processo de amostragem adequado para o estudo. Nesse aspecto definiu-se que os participantes deveriam possuir experiência na direção de concessionárias, como tomadores de decisão estratégicas para o negócio, com envolvimento ativo, seja na função de presidente ou como conselheiro administrativo. Mesmo considerando que esse

perfil de profissional possui uma alta demanda de atividades e sérias restrições de acesso, entendeu-se que o estudo seria comprometido caso fossem utilizados gestores do segundo ou terceiro escalão. “A análise de fatores críticos de sucesso é mais efetiva quando é feita de cima para baixo” (Freund, 1988, p. 21, tradução nossa).⁶⁵

Decorre que o tipo de amostra utilizado é não-probabilística intencional. Esse tipo de amostragem possui limitações em estudos quantitativos, entretanto pode ser de grande valia em estudos qualitativos quando a amostra é bem selecionada. (Robinson, 2014).

A escolha dos profissionais foi suportada por uma associação do setor que forneceu os respectivos contatos. Após o recebimento da lista foi realizada uma investigação dos nomes de cada grupo econômico. O objetivo era verificar a participação no quadro acionário da concessionária. Quando o nome indicado não correspondia a nenhum dos sócios, foram adotadas duas estratégias: entrar em contato com o telefone geral da concessionária e obter informações, e; realizar uma investigação aberta em veículos de comunicação e redes sociais. Adotando essa estratégia, foi possível avaliar o perfil dos profissionais relacionados neste banco de dados. Isso resultou em uma lista com os potenciais participantes.

Após esse procedimento, iniciou-se uma série de contatos telefônicos com o objetivo de convidar o profissional para o estudo. Esse contato não seguiu um roteiro rígido, mas sim flexível decorrente das inevitáveis barreiras de funcionários encarregados de filtrar os contatos. O pesquisador que executou a coleta se apresentava, declarava a fonte das informações que originou o contato, explicava o objetivo da ligação e do estudo, realizava uma breve descrição do método Delphi e informava sobre a confidencialidade do estudo. Caso aceitasse, o profissional era informado que receberia um convite formal, por e-mail, com informações adicionais sobre a participação. O e-mail continha um texto de agradecimento pelo interesse (Apêndice II). Anexo ao e-mail foi enviada uma carta com detalhes do estudo, com os dados dos respectivos responsáveis e a declaração de confidencialidade (Apêndice I).

Foram realizadas tentativas de contatar os 58 profissionais relacionados na listagem. Entretanto não foi possível falar pessoalmente com todos. Mesmo nos casos de insucesso foi enviado um e-mail convite personalizado no endereço disponível. Esse processo de convite levou aproximadamente um mês de trabalho diário e foi realizado em maio de 2019. Estes 58 profissionais representavam os respectivos grupos econômicos que detêm a propriedade das 201 concessionárias de veículos de passeio filiadas à FENABRAVE no Paraná. Essa área está incorporada na região Sul do país, que juntamente com a região Sudeste são consideradas áreas de maior competição no setor, englobando 66% de todas as concessionárias ativas do Brasil (Fenabreve, 2018). O recorte dos contatos também está alinhado com o objetivo do

⁶⁵ *Critical success factor analysis is most effective when done from the top down.*

estudo, que focou nos FCS dos concessionários no Sul do país. As maiores montadoras costumam dividir o atendimento das concessionárias do Brasil em macro regiões e os três estados do Sul são notadamente um recorte recorrente .

O processo de amostragem resultou no aceite de oito pessoas. Alguns aspectos do perfil profissional estão destacados no Quadro 4.

Quadro 4 - Perfil da amostra selecionada para o estudo Delphi

Código	Concessionárias Administradas	Relação com a concessionária	Início de atuação no setor (experiência)	Montadoras representadas
DH1	2	Diretor Comercial	2005	FIAT (interior)
DH2	3	Diretor Administrativo	1985	GM (interior)
DH3	2	Diretor Superintendente	1959	Ford (capital)
DH4	2	Diretor Superintendente	2005	Volkswagen (capital)
DH5	1	Diretor Comercial	1966	Volkswagen (interior)
DH6	7	Proprietário	2014	BMW / Minicooper / Jaguar / Land Hover (capital)
DH7	2	Proprietário	1994	Kia (interior)
DH8	4	Proprietário	2003	Honda (interior)

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Com a formalização do convite e o fechamento do grupo foi iniciada a fase de coleta de dados. O tamanho da amostra estaria condizente com a amplitude que se adota em outros estudos Delphi, sendo que Rowe e Wright (2002) identificaram uma amplitude de 4 até 98 indivíduos em estudos que adotam o método Delphi.

3.3.1.2 Procedimentos do estudo Delphi

Duas semanas após todos os participantes receberem o convite formal sobre a participação no grupo de profissionais, foi encaminhado um e-mail com um link para o formulário de resposta hospedado no aplicativo Qualtrics. Ele foi escolhido pela facilidade em controlar a evolução de repostas em painel. Esse aplicativo permite contatos formais de e-mails personalizados com controle de evolução no formulário de atendimento e possui outras funcionalidades interessantes como o acesso ao formulário com senha. Foi concedido um prazo inicial de 15 dias para que os participantes respondessem às questões e retornassem por e-mail.

Durante o prazo regular foram enviados mais dois e-mails solicitando a participação: um 10 dias após o início do prazo e outro 3 dias antes do término do prazo.

Na primeira rodada os participantes responderam duas questões abertas. A primeira sobre os FCS e a segunda sobre as perspectivas futuras para as concessionárias. Uma cópia do formulário encontra-se no Apêndice IV para referência.

Como as respostas foram retornas em questões abertas (texto descritivo) foi realizado um trabalho de assimilação dos sentidos, variáveis, elementos citados e/ou argumentados pelos participantes. Utilizou-se uma planilha eletrônica para separar as diversas estruturas identificadas nas respostas. Cada segmento foi devidamente codificado para posterior mapeamento de sua origem, ou seja, de qual participante era oriundo além é claro, de seu significado. Em dois casos o pesquisador optou por entrar em contato com o participante por e-mail para confirmar a interpretação de pontos específicos presentes na respostas. Esse mesmo procedimento foi adotado por Okoli e Pawlowski (2004).

Uma vez completada essa etapa da análise foi iniciado um exercício de agrupamento, buscando ideias iguais ou similares. Novamente uma planilha eletrônica serviu de apoio para o processo, emulando um quadro de colagens. Nessa atividade foram produzidos diversos blocos formados com as células de ideias próximas. Os pesquisadores analisaram os blocos e estruturaram as ideias em proposições, ou seja, frases que pudessem ser avaliadas em termos de notas. As codificações de cada ideia que compôs a proposição foram registradas junto com a respectiva frase. Esse procedimento seria fundamental para solicitar a verificação das proposições pelos respectivos participantes. Esse processo gerou 26 proposições para definição de FCS e 15 proposições que projetavam a função futura de uma concessionária.

Sempre que possível as proposições agrupavam ideias similares, de dois ou mais respondentes. Também foi criada uma codificação, para que se pudesse manter o registro de quais ideias estavam sendo transpostas para cada proposição. Esse registro foi importante para viabilizar a posterior verificação da validade dessa migração.

Para verificar a análise realizada, as proposições elaboradas pelos pesquisadores foram retornadas para cada participante, que foi solicitado para avaliar qualquer desvio de sentido ou conteúdo das respostas originais. Também foram retornadas as respostas originais, para que o especialista tivesse uma referência para comparação. Destaca-se que nesse momento não foi compartilhado o conjunto de proposições gerado pelo grupo. Todos os membros retornaram validando a reescrita, confirmando que não houve perda de sentido.

Após o retorno foi elaborado o formulário da segunda rodada, uma cópia está disponível no Apêndice V. Optou-se novamente por utilizar um formulário eletrônico por questões de comodidade, para os respondentes e pela facilidade de controle da evolução do preenchimento das respostas. Para essa etapa as proposições foram organizadas em questões individuais, as quais solicitavam ao participante que avaliasse em uma escala de sete pontos a

relevância da proposição. A escala de sete pontos foi preferida ao invés da escala com dez pontos, para evitar uma associação com o registro mental dos brasileiros relativo à notas escolares (Júnior & Costa, 2014). As questões eram exibidas em ordem aleatória pelo próprio sistema. Caso o profissional avaliasse que não existia importância alguma na proposição (nota 1) o formulário automaticamente exibia uma área de texto, para que o respondente justificasse sua desconsideração da proposição como um FCS.

Um e-mail personalizado foi encaminhado para cada profissional. Nessa etapa se obteve a participação de seis dos oito profissionais inicialmente convidados. Novamente foi estipulado um prazo de 15 dias para que os participantes respondessem às questões. Durante esse prazo foram enviados dois e-mails para lembrar aos participantes para acessar o formulário e avaliar as proposições.

Após o download dos dados em formato de texto separado por vírgulas do servidor Qualtrics, eles foram carregados em uma planilha eletrônica. Iniciou-se o processo de tabulação e análise. Todas as proposições foram organizadas com suas respectivas notas de avaliação e dispersão. Foram criadas planilhas eletrônicas para cada um dos profissionais. Essa abordagem visou organizar a evolução das opiniões durante o estudo. As planilhas continham as notas de cada rodada.

Como medida de dispersão optou-se pelo intervalo inter quartil (IIQ) e como medida de posição pela mediana. A escolha está alinhada com outros estudos Delphi (von der Gracht, 2012) e estaria coerente com o tipo de escala utilizada no formulário. Elas também são frequentemente utilizadas em estudos Delphi para avaliar os resultados obtidos e “são geralmente aceitas como uma forma objetiva e rigorosa de se verificar o consenso” (von der Gracht, 2012, p. 1531, tradução nossa)⁶⁶. Um valor abaixo de 1 indica que 50% dos valores observados variam dentro de um ponto da escala. Assim, escalas com mais pontos tendem a produzir maiores valores de IIQ.

Decorre que o valor para determinar o nível de aceitação também está ligado ao tamanho da escala, além do rigor estabelecido pelo próprio pesquisador. Em escalas de 10 pontos um valor de no máximo 2 pode ser considerando consenso (Mitchell, 1991), enquanto que em escalas de 7 pontos esse limite seria 1 ou menor (De Vet, Brug, De Nooijer, Dijkstra, & De Vries, 2005).

Na literatura pesquisada não se identificou uma classificação referente a um consenso parcial. Uma justificativa para esse fato seria justamente decorrente do objetivo fundamental do método (obter consenso). Entretanto, devido a natureza qualitativa desse projeto, entendeu-se ser relevante considerar para uma análise mais apurada, inclusive os itens

⁶⁶ . . . *it is generally accepted as an objective and rigorous way of determining consensus.*

que não atingiram o consenso. Os motivos para a dificuldade em avaliar quantitativamente uma proposição, podem decorrer de várias fontes, desde uma percepção limitada por uma realidade particular, pelo teor disruptivo ou provocativo de determinada proposição ou por assumir um risco de viés de algum dos integrantes do grupo, que se afeta de maneira particular com a preposição em específico.

Tomadores de decisão frequentemente são comprometidos por diferentes tipos de vieses e heurísticas (Bressan & Toledo, 2013). Exemplos são a escalada do compromisso (Biyalogorsky, Boulding, & Staelin, 2006), a ancoragem e a representatividade (Tversky & Kahneman, 1974). Além dessas fontes de viés o tamanho da amostra também pode influenciar nos resultados quantitativos obtidos. Essas questões justificam a necessidade de uma avaliação maior dos itens, em especial, aqueles com um consenso parcial ou com notas altas. Atentando para o fato de que situações extremas, que geram inconsistências entre o consenso de IIC e a nota da mediana, podem revelar FCS para grupos específicos de concessionários. Eles estariam submetidos a determinados condicionantes externos ou internos que são uma realidade para a indústria. Casos em que se distanciariam do objetivo deste estudo.

Na terceira etapa optou-se por outro instrumento de coleta. A decisão decorreu da complexidade em criar um formulário digital personalizado, com valores individualizados (as respostas da segunda rodada) para coleta de dados. A opção mais simples e eficiente foi a da utilização de um documento personalizado para cada participante no processador de texto Microsoft Word.

Como na segunda fase do estudo, foram coletados argumentos dos participantes, quando uma proposição era avaliada como não sendo um FCS, esses textos foram redirecionados para os outros especialistas. Assim, na terceira fase, o comentário registrado de um especialista, foi redistribuído para os demais participantes para avaliação.

Assim o formulário continha os resultados do grupo para cada proposição, com as respectivas medidas de posição e dispersão, a nota dada pelo executivo, uma coluna em branco para inserir uma nota reavaliada (se fosse o caso), o texto com os comentários dos outros executivos e um espaço em branco para inserir algum novo comentário. Essa rodada iniciou na primeira quinzena de novembro, sendo estipulado o mesmo prazo de 15 dias para retorno. Novamente foram enviados dois e-mails para lembrar da participação conforme executado nas etapas 1 e 2.

Findo o prazo somente dois executivos participaram do retorno. A baixa aderência foi entendida como uma saturação do estudo. A proximidade do final de ano, também pode ter sido um fator crítico já que nessa indústria o período é marcado por esforços incrementais para fechar as quotas de vendas.

Foram computados os ajustes de nota desses dois executivos no total do grupo e finalizada a etapa de coleta de dados. Com os resultados devidamente estruturados iniciou-se a análise das respostas que estavam descarregadas em uma planilha eletrônica. Optou-se por organizar os fatores na ordem crescente de IIQ para iniciar a análise qualitativa dos resultados.

Por motivos práticos a análise iniciou com as proposições com maiores avaliações e que obtiveram consenso. Quando era coerente, foram estabelecidas relações com outros fatores, utilizando um processo de codificação para esse fim. No desenvolvimento da análise foram considerados os dados coletados nas entrevistas de campo, o referencial teórico e os documentos estudados. Para auxiliar na visualização e estabelecimento de relações entre os dados, também foi utilizado o software nVivo com objetivo de facilitar a interpretação de relacionamentos entre as entrevistas e os documentos.

Após a análise foi feita uma verificação dos FCS tomando como base a literatura clássica da área, conforme discutido na seção 2. O objetivo foi utilizar a lente dos autores para interpretar as descobertas produzidas pelo grupo do estudo Delphi. Destaca-se que também foram utilizados outros autores, para realizar contextualizações de relações que extravasaram a revisão teórica de canais de marketing e FCS. Uma vez que os FCS dizem respeito à qualquer fator que impacta uma organização, eles emergiram de diferentes perspectivas organizacionais. Ampliando a necessidade de resgate nas diversas temáticas da literatura da área de gestão.

3.3.2 Entrevistas

O design deste estudo contemplou entrevistas com especialistas da área. Elas visaram o aprofundamento e complementariedade de pontos identificados no estudo Delphi com objetivos de melhora de validade. A entrevista é um método de coleta de dados frequentemente utilizado na pesquisa qualitativa. Ela permite a absorção de informações baseadas tanto no conhecimento tácito quanto explícito e também possui a característica de ser subjetiva e condicionada a visão do entrevistado (Mattar, 2001). São especialmente úteis em estudos qualitativos, pois permitem que em alguns casos o pesquisador amplie o escopo inicial do roteiro, sempre que identificar traços de outras informações que lhe parecem importantes.

Uma característica intrínseca desse método se refere a inerente subjetividade do próprio entrevistador, que não pode ser totalmente eliminada (Walsham, 1995). Decorre que, no que tange à interpretação das informações coletadas com o respondente e do próprio processo de coleta, existem nuances que podem não ser detectados e que afetariam os dados coletados. Essa característica representa um ponto a ser desenvolvido no método. Porém, acredita-se que vieses dessa natureza, possam ser minimizados decorrente do design nesse estudo, contemplando diferentes métodos de coleta de dados, que usam fontes, com diferentes perspectivas do objeto de estudo.

As entrevistas foram conduzidas de forma semiestruturada, o que poderia categorizá-las no que Yin (2016) chama de entrevista qualitativa. “Um tipo de entrevista em que o objetivo do pesquisador é revelar os sentidos e as interpretações de um participante do ponto de vista do próprio participante.” (Yin, 2016, n.p.). Essa visão estaria coerente com a estratégia de investigação delineada para esse estudo, uma vez que acredita-se que indivíduos inseridos em organizações que orbitam o concessionário, possuem condições de agregar informações dentro de outra ótica quanto ao problema de pesquisa. Com isso se busca a heterogeneidade das visões sobre o fenômeno.

Investigar a visão de outros envolvidos no objeto de estudo segue a lógica proposta por Stake (2011). Elas são os fragmentos que permitem gerar diversas evidências sobre um determinado fenômeno. O uso dessa pluralidade tem o foco de construir mais de uma perspectiva do mesmo objeto de estudo. Elas foram formadas com a escolha de profissionais que atuam em organizações ou funções relevantes para o modelo de negócio do concessionário.

3.3.2.1 Amostra

A composição da amostra foi realizada com amostragem intencional, enquanto que o processo de recrutamento seguiu a lógica da amostragem bola de neve (Robinson, 2014). Essas abordagens serão tomas de forma complementar, conforme sugere Robinson (2014).

Na amostragem intencional é o pesquisador que define os critérios para selecionar os sujeitos da amostra. Nesse caso atentou-se para uma heterogeneidade adequada visando a construção de perspectivas sobre o objeto do estudo. Essa visão estaria adequada ao considerar o foco da pesquisa.

Já o processo de inclusão dos sujeitos pela abordagem conhecida como bola de neve, explora a lógica de rede de contatos, indicada quando se entende existir um difícil acesso aos membros de um determinado grupo (Malhotra, 2012). Após identificado o primeiro sujeito da amostra alvo é solicitado a ele a indicação de outros sujeitos, dentro do mesmo perfil. O procedimento se repete até o atingimento da quantidade necessária de sujeitos para compor a amostra.

No caso do estudo qualitativo a amostra é finalizada quando se percebe indícios de saturação teórica (Fontanella *et al.*, 2011). Entretanto, mesmo que se identifique esse estágio durante o processo de investigação, ele pode estar susceptível a vieses relativos ao método amostral adotado. Redes de relacionamento ao viabilizarem conexões entre iguais, também sugerem a existência de determinadas visões compartilhadas entre esses indivíduos, que motivam a aproximação, seria o fenômeno da homogenicidade (Robinson, 2014). A resultante é uma ameaça de que determinadas perspectivas podem ser excluídas da análise, por se localizarem em círculos sociais distintos. Outro risco da amostragem por bola de neve é o esgotamento das frentes de avanço sem ocorrer a saturação. Ele existe decorrente da quantidade limitada de profissionais que se enquadrariam no perfil para fazer parte do arcabouço amostral e também da provável recusa de alguns deles em participar do estudo.

Para minimizar esses problemas será realizado contato com mais de um 'sujeito zero', como será chamado aqui o elemento da amostra que inicia a ramificação de contatos. Ou seja, é abordagem de aplicação simultânea da amostragem intencional. Dessa forma espera-se que os efeitos relacionados aos círculos sociais sejam reduzidos.

Esse tipo de amostragem se revela a mais adequada para o propósito desta fase pela especificidade dos respondentes, uma vez que existem peculiaridades dos sujeitos definidos como unidade de análise. São executivos com altas cargas de trabalho e reponsabilidades, pertencendo a um grupo relativamente pequeno de profissionais.

Os executivos também serão localizados através de perfis públicos, na popular rede social profissional LinkedIn. Quando o indivíduo pertencer à população alvo será feito uma aproximação utilizando o perfil criado pelo pesquisador na referida rede. Nesse contato será explicado os objetivos do estudo e solicitado a participação voluntária. Com o aceite do potencial participante será combinada a forma de realização da entrevista (presencial ou remota). Essa abordagem também pode apresentar vieses, uma vez que ao se personificar essa primeira interação, através de um perfil profissional público, pode surgir uma aproximação (ou distanciamento) em função das características do perfil (do pesquisador) por parte do executivo e vice e versa.

Também é relevante considerar o risco referente a um profissional que não utiliza a rede social e seria relevante para a amostra, aquele que utiliza a rede mas fornece informações incompletas, ou o caso em que a pessoa utiliza mas fornece informações distorcidas. Enquanto que nas duas últimas situações as informações podem ser verificadas, mediante por exemplo a comparação das informações publicadas e os relatos desses executivos, o primeiro caso permanece como uma limitação do processo de amostragem.

As características relevantes do perfil alvo dos integrantes da amostra foram definidos como:

- Profissional sênior, com no mínimo 5 anos de experiência na indústria;
- Pertencente a: uma concessionária; uma montadora, e; uma fornecedora de consumíveis (óleos e lubrificantes ou pneus);
- Exercendo uma atividade que implique em contato direto com algum dos fluxos de processos da concessionária, quando em função operacional, ou indireto, quando em função gerencial, ou; profissionais exercendo a função de tomador de decisão/estrategista em concessionárias de veículos de passeio.

Dois contatos iniciais foram realizados. Um dos indivíduos contatados não fez parte da amostra, entretanto indicou o entrevistado P1 e D2. O outro fez parte da amostra sob o nome de entrevistado E3, indicando os contatos D1, D3 e E3. Os demais entrevistados foram fruto do contato direto pelos pesquisadores na rede social. Em média foram realizados 3 convites para cada aceite. O Quadro 5 resume o perfil dessas pessoas. Alguns dos dados foram suprimidos de acordo com o grau de confidencialidade solicitado.

Quadro 5 – Relação de entrevistados na indústria

Código	Experiência na indústria	Empresa	Cargo
D1	31	Concessionária	Diretor Superintendente
D2	24	Concessionária	Diretor / Proprietário
D3	17	Fancar	Diretor / Proprietário
E1	11	Ford do Brasil	Executivo de Pós-vendas
E3	12	Montadora	Consultor de Vendas de Novos
E4	12	Distribuidora de Combustível	Executivo de Vendas Sênior
E5	29	Montadora	Executivo de Pós-vendas
E6	14	Montadora	Consultor de Pós-vendas
G1	20	Montadora	Gerente Regional de Pós-vendas
G2	22	Montadora	Gerente Nacional de Vendas e Serviços
P1	48	Fenabreve / ACP / Concessionária	Vice Presidente / Presidente / Diretor

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

As entrevistas cessaram no momento em que se entendeu que o ponto de saturação foi atingido, coerente com o tamanho da amostra dentro da visão teórica do estudo (Robinson, 2014). Decorre que a coleta de dados foi feita em paralelo com a análise das

entrevistas. Que por sua vez auxiliou no ajuste do esforço de coleta e na determinação do ponto de saturação.

3.3.2.2 Procedimentos das entrevistas

O período de entrevista iniciou em paralelo com a terceira fase do estudo Delphi. O motivo é que nesse momento o pesquisador entendeu que já existiam dados suficientes para construir o formulário de suporte às entrevistas de campo, bem como, explorar adequadamente a opinião emitida pelos entrevistados para que sustentassem as diferentes perspectivas em torno do objeto deste estudo.

Antecedendo as entrevistas foram realizados contatos através de mensagens eletrônicas (e-mail e mensagem instantânea) ou contato telefônico com secretárias para agendar um local e o horário das conversas. Após o aceite do convidado, um e-mail foi encaminhado para os participantes contendo o termo de livre esclarecimento e solicitando o retorno por via eletrônica. No caso das entrevistas presenciais o termo também era enviado antecipadamente e a assinatura solicitada no momento da entrevista.

As entrevistas seguiram com os procedimentos determinados no protocolo de entrevista (Apêndice VI) e no roteiro de entrevista (Apêndice VII A, B, e C). Na climatização, o entrevistado era avisado que a entrevista começaria a ser gravada. Neste momento o pesquisador lia o texto introdutório (Apêndice VII) e esclarecia eventuais dúvidas. Após essa introdução eram seguidos os demais itens do roteiro de entrevista, escolhidos conforme o perfil do entrevistado.

O entrevistado também era alertado que o pesquisador faria anotações pessoais, como forma de manter um registro de percepções que emergissem durante a conversa. As observações anotadas descreviam todos os tipos de dados julgados contundentes, envolvendo inclusive expressões corporais ou entonação na voz em decorrência de determinado tema tratado. Insights do pesquisador também foram registrados.

O processo de análise das entrevistas iniciou com a transcrição dos áudios, feita pelo próprio pesquisador, sem o auxílio de websites ou aplicativos para transcrição automática. As transcrições foram importadas para o aplicativo nVivo bem como os documentos digitais. A opção pelo aplicativo como instrumento de suporte às análises, decorreu devido a sua popularidade entre pesquisadores qualitativos. As entrevistas duraram em média uma hora.

Devido a quantidade de dados coletados, o uso do aplicativo auxiliaria os pesquisadores no processo de gestão desses dados.

Com as transcrições carregadas no aplicativo o pesquisador iniciou a análise com a criação de 26 (nós), que designavam cada um dos fatores propostos resultantes do estudo Delphi. Também foram carregadas em formato de imagem os documentos coletados ao longo de estudo. As transcrições foram lidas repedidas vezes em busca dos sentidos que se associavam a cada um dos (nós). As associações dos discursos foram relacionados com os (nós).

Quando entendeu-se que todas as informações disponíveis foram exauridas das entrevistas e dos documentos, procedeu-se para a investigação das relações entre os fatores (nós). Para tanto utilizou-se a ferramenta de criação de mapas do aplicativo. Assim foram analisadas visualmente as relações entre os tópicos e os (nós). Neste exercício também foi possível perceber a proximidade dos fatores, e sugerir os agrupamentos utilizados para atender a segunda questão da tese.

Decorrente do objetivo de utilizar as entrevistas como análise complementar ao estudo Delphi, os dados coletados e interpretações são apresentados em um resultado conjunto com a análise dos FCS.

3.3.3 Pesquisa documental

A pesquisa documental fez parte do processo de compreensão das bases de relacionamento entre a montadora e os concessionários, sendo uma importante fonte de evidências das práticas relatadas em forma verbal. A utilização dos documentos ocorreu de forma a verificar e subsidiar aspectos identificados nas entrevistas e no estudo Delphi, como também permitir que o pesquisador confrontasse a realidade formal com a praticada. A análise dos documentos completou a triangulação dos dados, com objetivo de aumentar a credibilidade e confiabilidade do estudo (Yin, 2016).

Parte dos documentos foram solicitados no decorrer das entrevistas, sempre que o entrevistado citava algum processo ou contexto que o pesquisador avaliava como importante. Alguns dos materiais foram localizados na internet em buscas direcionadas. Os materiais listados no Quadro 6 são oriundos tanto de fontes primárias quanto secundárias.

Quadro 6 – Documentação utilizada

Código	Nome do Documento	Descrição
DOC1	Plano de Ação	Carta de compromisso assinada pelos representantes legais da revenda e da fábrica.
DOC2	Pesquisa de Satisfação dos Clientes (CSS) – Jan. 2016	Relatório do <i>Dashboard</i> de indicadores referentes à pesquisa de satisfação dos clientes pela montadora enviado ao concessionário.
DOC3	Convenção das Categorias Econômicas	Contrato de Convenção de Marca – celebrado entre a associação de marca e a montadora
DOC4	Foto da fachada de loja independente	Foto da fachada de revenda independente com mesma marca da loja franqueada (sem marca da montadora).
DOC5	Anúncio de Vaga da FORD para Consultor de pós-venda	Anúncio de vaga da Ford Motor Company para contratação de “consultor de negócios sênior” publicada na rede social LinkedIn
DOC6	Tela do Programa de Excelência da montadora	Atividades pontuais do programa, pilar (perspectiva) e pontuações
DOC7	Tela do Programa de Excelência da montadora	Indicadores mensais – critérios e pontuações
DOC8	Plano Anual de Comercialização e Compromisso - PACC	Carta de compromisso em branco, a ser assinada pelos representantes legais da revenda e da fábrica.
DOC9 ^a	Carta de Intenção	Carta que formaliza a intenção de um empresário em fazer parte da concessão. Na carta são estipuladas algumas obrigações a serem atendidas.
DOC10 ^a	Carta de Pré-Nomeação	Carta que formaliza o interesse do empresário e condiciona a concessão ao cumprimento de determinadas ações com datas limites.
DOC11 ^a	Contrato Coligado de Floor Plan	Contrato de abertura de crédito rotativo do banco da montadora.
DOC12 ^a	Contrato de Concessão Automotiva	Contrato de concessão que autoriza o concessionário a representar a montadora e estipula os termos da concessão.
DOC13	Foto de banner no salão de vendas	Foto do banner que sugestiona ao cliente para avaliar a satisfação com o concessionário com nota máxima.

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Nota: a. estes documentos são dados secundários, oriundos do estudo de Martins (2008).

Como todos os documentos contém em algum grau informações que podem ser consideradas confidenciais, optou-se por não adicioná-los nos Anexos ou informar detalhes adicionais nas análises que pudessem identificar a origem.

A análise documental foi conduzida em função das narrativas das entrevistas e também com o suporte do aplicativo nVivo. Uma vez carregados no aplicativo foram construídos vínculos entre as ideias identificadas nos métodos anteriores. A utilização do aplicativo auxiliou o pesquisador a manter o controle sobre as associações de conteúdo. Os procedimentos adicionais utilizados na análise foram os mesmos descritos na seção terciária anterior.

4 RESULTADOS

Neste capítulo são apresentados os resultados das investigações realizadas de acordo com a metodologia proposta no Capítulo 3 em função do problema de pesquisa. A exposição é feita na mesma ordem em que as questões de pesquisa da tese foram introduzidas na seção secundária 1.3.

4.1 FCS PARA UMA CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Ao final do estudo Delphi foram identificados e avaliados pelo grupo 26 fatores. As notas auxiliaram na estimativa relativa de importância do fator proposto. Como descrito no Capítulo 3, utilizou-se a mediana como medida de posição e o intervalo inter quartil (IIQ) como medida de dispersão. As proposições foram ordenadas no Quadro 7 em função crescente do IIQ.

Quadro 7 – Proposições de FCS que emergiram do estudo Delphi

Código	Proposição	Temática	Mediana	IIQ
F1	Reduzir e manter baixa a estrutura de custos.	Gestão de custos	7,0	0,0
F2	Possuir uma boa operação de pós venda, com foco no atendimento e satisfação dos clientes.	Satisfação dos clientes	7,0	0,0
F3	Ter a capacidade financeira própria de operar, cobrindo custos e despesas operacionais, sem a necessidade de tomada de capital de terceiros.	Gestão financeira	6,0	0,0
F4	Representar uma montadora que viabilize um preço competitivo para o consumidor alvo.	Política de precificação	7,0	0,0
F5	Manter uma equipe devidamente capacitada em suas respectivas funções.	Capacitação dos funcionários	7,0	0,8
F6	Desenvolver uma estrutura organizacional baseada em processos racionalizados, em especial no tocante a clareza, a simplicidade e a desburocratização.	Eficiência operacional	7,0	0,8
F7	Melhorar a margem de venda dos produtos.	Margem de Contribuição	7,0	0,8
F8	Transparência plena em todos os processos.	Transparência nos processos	7,0	0,8

(continua)

(conclusão)

F9	Explorar ao máximo o potencial de desempenho do ponto de venda, com vendas de produtos acessórios e complementares ao produto principal.	Rentabilidade de loja	6,0	0,8
F10	Manter a equipe motivada.	Clima organizacional	7,0	0,8
F11	Estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra.	Capacidades absorptivas	7,0	0,8
F12	Representar uma montadora que possua uma política adequada de vendas diretas, mantendo a competitividade do concessionário frente aos 'frotistas', para evitar canibalizar parte da demanda potencial da concessionária.	Política de canais	6,0	0,8
F13	Optar por praças distantes dos grandes centros, o que permite a prática de margens maiores.	Praça	4,5	1,0
F14	Possuir um alinhamento com os objetivos da marca representada (montadora).	Compatibilidade estratégica	5,5	1,0
F15	Representar uma montadora que não possua uma política de estímulo para compra de peças (metas, comissões, prêmios) pois aumentam níveis de estoque e deterioram a rentabilidade.	<i>Sales push</i> em peças	4,0	1,5
F16	Monitorar o nível de satisfação dos clientes e antecipar correções necessárias antes do monitoramento da montadora.	Indicador de satisfação dos clientes	4,5	1,8
F17	Representar uma montadora com visão estratégica de longo prazo na região.	Estratégia de longo prazo	6,5	1,8
F18	Desenvolver a capacidade de explorar ao máximo as promoções do fabricante para a rede de concessionários.	Desempenho em promoções	6,5	1,8
F19	Possuir um ótimo relacionamento profissional com a montadora.	Relacionamento com a montadora	6,0	2,0
F20	Criar e manter uma equipe com experiência em suas respectivas atividades.	Nível de experiência	6,0	2,3
F21	Antever os passos dos futuros compradores, em especial quanto aos meios e formas dos quais se utilizarão para realizar sua próxima compra.	Inteligência de mercado	6,0	2,3
F22	Adotar um estilo de gestão descentralizado, com o 'empoderamento' de equipes, visando a agilidade na tomada de decisão.	Política organizacional	5,0	2,3
F23	Atrair a remuneração da equipe com o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo com o cliente, e não apenas visando uma transação eventual.	Política de comissionamento	5,0	2,3
F24	Articular mecanismos de pessoal para perpetuar e multiplicar os valores e processos da organização.	Cultura organizacional	5,5	2,5
F25	Possuir uma pequena quantidade de concorrentes da mesma marca em um determinado mercado (praça).	Atratividade do mercado	6,5	2,5
F26	Adotar uma política para minimizar o número de processos judiciais.	<i>Compliance</i>	6,5	4,0

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Nota: IIQ – Intervalo Inter Quartil – o consenso é obtido com valores iguais ou inferiores a 1,0.

Considerando os valores de IIQ e as referências de corte apresentadas na seção quaternária 3.3.1.2, o grupo de executivos entrou em consenso na avaliação de quatorze proposições. A relevância variou, sendo que nove delas foram consideradas com valor máximo de $M_d = 7,0$ (F1, F2, F4, F5, F6, F7, F8, F10, F11), quatro com valores

intermediários de $M_d = 6$ (F3, F9, F12) e duas com valores abaixo de seis (F13 e F14). As demais proposições (F15 a F26) não obtiveram consenso, entretanto sete delas (F17, F18, F19, F20, F21, F25 e F26) atingiram valores altos de mediana ($M_d > 6$). Destacam-se as proposições F1, F2 e F4 que obtiveram $IIQ = 0,0$ e $M_d = 7$. Nos próximos parágrafos todos os fatores serão elaborados e avaliados em função dos resultados obtidos no estudo Delphi, nas entrevistas, na análise de documentos e com o suporte da teoria acadêmica. Na próxima seção todos os fatores selecionados serão submetidos a outras técnicas de análise para verificação seu enquadramento como críticos.

Uma das características marcantes do negócio do concessionário é a substancial necessidade de capital investido (A. Fernandes & Lima, 2017). Decorre que o controle acirrado sobre o caixa da empresa é um fator importante, confirmado pelos entrevistados E1, E3, E5, E6, G1, G2, D1, D2 e D3.

O executivo G2 ao ser questionado sobre os FCS afirmou que é “. . . muito importante numa [sic] concessionária, e que se você não souber administrar também vai por água a baixo, que é a questão do fluxo de caixa” (G2). O diretor D3 também destacou a questão do caixa. “O terceiro ponto é o caixa () é para você poder fazer uma boa gestão, e por quê? É uma mola propulsora para você fazer os ganhos melhorarem” (D3). O diretor D1 afirmou que “. . . você precisa estar controlando muito forte todas as contas, todos os centros de custo, todos os resultados, e::: você precisa estar muito, como é que é, você precisa levar os números muito no detalhe” (D1).

Outra evidência da importância desse fator é a cobrança pelas montadoras. No DOC1 é especificado o valor mínimo de capital de trabalho que a concessionária deve manter. O executivo E3 revelou que “. . . hoje uma concessão só é autorizada, vamos dizer assim [sic], mediante uma análise do banco da montadora. . .”(E3). Se o proponente não possuir capacidade financeira e crédito mediante a alienação de bens junto ao banco da montadora é entendido que ele não terá condições de operar o negócio. O entrevistado E6 afirmou que é um FCS a saúde financeira. “Capital de giro e limite de crédito para receber faturamento de veículos, isso é o básico para ele poder operar. Se ele perde um ou outro acabou, fechou a concessionária” (E6).

Diferente da maioria de varejos com bens de compra comparada, o varejo de carros opera com bens de alto valor monetário. Fato que implica em um processo de compra mais complexo e que costuma envolver financiamentos e/ou a entrega de outro veículo como parte do pagamento. Nos documentos anuais de orçamento de vendas (DOC1) pode ser especificado uma proporção de veículos usados que a concessionária se compromete a aceitar para cada veículo novo vendido.

Apesar dessa obrigatoriedade a montadora não tem interesse nesse bem que a concessionária recebeu no negócio, assim cabe a ela dar o melhor encaminhamento o possível. Decorre dessa dinâmica que frequentemente o concessionário necessita fazer duas vendas para recuperar o custo da aquisição de uma mercadoria nova vendida.

A rigor o pagamento pelo veículo ocorre à vista contra entrega. Entretanto são recorrentes as políticas de amparo de crédito pela montadora, via o banco do grupo, para financiar o estoque. Em um dos contratos analisados a montadora cita os “planos especiais de financiamento” (*floor plan*)⁶⁷. Decorre que o pagamento pelo veículo é realizado pelo banco da montadora no momento que o veículo é faturado, simultaneamente inicia a contagem do período do crédito rotativo para a concessionária.

Caso a concessionária realize a venda dentro do período de isenção de *floor plan*, ela produz o caixa necessário para pagar o fornecedor sem ter que trabalhar com o capital próprio.⁶⁸

Essa política pode variar em relação ao modelo do veículo. Daqueles que se espera um maior giro tem-se um prazo menor (como 30 dias por exemplo) e dos mais caros, de segmentos de mercado menores e consequente menor giro, um prazo maior (60 ou 90 dias por exemplo). As regras variam pois são mecanismos ligados às políticas de cada montadora e a suas respectivas estratégias de mercado. Inclusive o período de isenção do crédito é um dos motivadores da existência de um mercado de repasses de veículos usados das concessionárias. Quando essa opção é utilizada, o objetivo é gerar caixa o mais breve o possível optando por abdicar de um possível ganho maior com a venda do usado. Seria o custo de oportunidade da diferença paga ao cliente e do potencial de valor de mercado.

Conforme explicado na seção terciária 2.1.2 os carros de melhor valor percebido (maior demanda no mercado) tendem a ser incorporados ao estoque da concessionária que tentará transformar a diferença em lucro. Nesse último caso surge o risco de não conseguir vender o carro ainda dentro do período de *floor plan*, do carro novo que originou o negócio, e por consequência assumir o desembolso necessário para quitar a operação de crédito.

Não sendo possível, passará a pagar o custo financeiro que o banco da montadora cobra. O entrevistado E3 afirmou que o custo atual desse financiamento para sua montadora é CDI mais 1% ao mês. Para uma referência de mercado sobre esse valor basta tomar a taxa SELIC de 4,25% a.a. em 2019. Portanto o valor cobrado representa um custo alto de capital.

Em síntese o concessionário possui o desafio de girar o estoque de carros novos do pátio, visando cumprir as quotas e manter a concessão e também diminuir a necessidade de

⁶⁷ O *floor plan* é um tipo de crédito rotativo operacionalizado pelo banco da montadora.

⁶⁸ O concessionário formalmente paga o banco da montadora o qual financia a operação.

capital de giro, trabalhando dentro do período de *floor plan*. Além disso, deve considerar que parte do valor do veículo novo vendido é um carro usado, o qual representa um aumento de estoque de usados e terá de ser convertido em dinheiro.

O processo se torna mais complexo ao avaliar que no curto prazo existe a variável de tamanho de mercado disponível e as influências macro ambientais da economia. Na primeira, concorrentes diretos e indiretos estão disputando uma quantidade limitada de consumidores. Já a outra lembra dos fatores com a capacidade de afetar todo o mercado⁶⁹. No caso as variações de poder de consumo diminuem a quantidade de pessoas que podem acessar ofertas de compra.

Nesta situação a capacidade financeira própria se mostra fundamental, principalmente para suprir eventuais necessidades de capital de giro. Pois se o concessionário não possuir esse recurso ele terá duas opções no âmbito financeiro: i – recorrer ao mercado para captar dinheiro, ou; ii – permanecer pagando o custo de financiamento. De acordo com E3 algumas montadoras adotam a política de cobrar inclusive o benefício de isenção do *floor plan* de forma retroativa à data de faturamento no caso do período vencer e a concessionária não ter quitado o crédito concedido.

No século XX, em que as margens de venda de carros novos flutuavam na casa de dois dígitos, essas opções talvez tenham sido viáveis. Mas de acordo com o entrevistado G1, no Sul do Brasil, a margem de contribuição média de veículos novos de mercados de massa flutua entre 2,8% a 3,5%. O resultado é a diminuição da chance de custear o financiamento realizado e ainda gerar lucro com a operação de venda. A recorrência desse mecanismo de financiamento leva ao enfraquecimento progressivo da capacidade financeira da concessionária e possivelmente inviabilizará o negócio.

O entrevistado E5 colocou a questão do investimento, em uma perspectiva da capacidade em atingir os parâmetros da montadora, estipulados para os diversos indicadores de desempenho dos planos anuais. “A gente tem dificuldade assim, com concessionárias que, que pela situação de, de, de [sic] investimento, é, ela tem dificuldade de, de [sic] chegar nos indicadores. . .” (E5).

A capacidade financeira também foi lembrada na perspectiva do crescimento organizacional pelo diretor D3. Ele destacou a importância de ter liquidez, para poder aproveitar oportunidades que surgem. “É fundamental em nosso negócio, se você não tem a gestão do caixa com certeza vai perder oportunidade” (D3). Essas oportunidades são por exemplo as promoções das montadoras para as concessionárias ou a possibilidade de expandir

⁶⁹ Os tradicionais fatores macro ambientais são o político, econômico, social-cultural, tecnológico, demográfico e natural.

o negócio adquirindo novas praças. Como a região de influência do concessionário é limitada contratualmente, o crescimento orgânico também é restrito. A aquisição de concessões devolvidas ao fabricante ou o investimento em novas marcas são dois dos caminhos adotados para aumentar a operação. Decorre a importância em possuir uma estrutura financeira saudável.

A operação de veículos usados também é uma importante fonte de contribuição para o resultado da concessionária. Mas para isso a concessionária precisa ter capacidade financeira para manter um bom nível de estoque, mesmo que o período de *floor plan* vença e ele necessite do capital para fechar o ciclo financeiro da venda. Nesse sentido o entrevistado E3 comentou, ao mencionar o sucesso de um dos franqueados de sua rede: “ele sempre trabalhou com caixa de dinheiro bom para bancar o usado, conseqüentemente trabalha bem o usado” (E3).

O último ponto identificado no tocante à capacidade financeira diz respeito à força para se manter no mercado em períodos de redução de demanda. Como ocorre em qualquer empreendimento existem momentos conjunturais que afetam toda a indústria. O diretor D2 ao comentar sobre o passado de sua concessionária disse:

Assim, passamos por vários momentos ótimos, por vários momentos ruins, e::: é o mercado de automóveis, o mercado de automóveis é um mercado cíclico é um mercado que passa por muito altos e baixos mas que:: a gente:: tem que aproveitar nos momentos de vacas gordas para guardar alguma coisa para quando vierem os momentos de baixa. (D1)

Possuir caixa para superar tais períodos é um diferencial importante para o concessionário. Mesmo que em alguns casos a montadora possa suportar a concessionária nos momentos de crise, por exemplo, através de pagamentos de bônus oriundos de *hold back*⁷⁰ (Vieira, 2015) não há garantias da existência deste benefício. Nesses períodos dificilmente a concessionária consegue reverter estoque em caixa para custear despesas de custo fixo, que tendem a serem altas decorrentes do uso intensivo de mão de obra e das instalações operacionais características deste tipo de varejo.

Também não é saudável estrategicamente depositar o destino da organização na expectativa que o fornecedor, capitão do canal de marketing, irá intervir em prol do varejista. Atuar com essa orientação seria uma ingenuidade, visto que o fornecedor pode inclusive utilizar esses momentos de crise, para selecionar a quem ajudar em função de sua própria visão da melhor configuração da rede de distribuição.

Essas características do modelo de negócio da revenda de veículos justificam a definição do fator F3 (gestão financeira) como um potencial FCS. Na mesma temática o fator

⁷⁰ Ver seção terciária 2.1.1.

F4 (política de precificação) é derivável à questão do fluxo de caixa já que potencializa um aumento de volume de vendas. Uma facilidade maior em viabilizar a venda permite aumentar o giro do estoque e reduzir o tempo de ciclo de caixa.

Entretanto o fator F4 é um fator que o concessionário não pode gerenciar. Ele se refere a uma decisão de negócio que deve ser avaliada antes do estabelecimento do contrato de concessão. No decorrer da operação a concessionária precisará trabalhar a variável do preço como uma constante, no sentido de que não possui ingerência sobre ela, pois é formatada pela montadora. Caso acredite que existe um problema estrutural nos preços da montadora a opção evidente é avaliar o rompimento do contrato de concessão. Uma discussão maior nessa perspectiva é desenvolvida ao se tratar do fator F7 (margem de contribuição).

Retomando a discussão do fluxo de caixa se destaca o fator F7, o qual sugere a busca por margens de contribuição maiores como um dos FCS.⁷¹ Melhores margens podem ocorrer via uma redução de custos diretos associados à venda (F1), ou através de redução do custo de aquisição da mercadoria (F4), uma vez que a simples opção de aumentar o preço sem alterar o valor total entregue pela oferta, é improvável que gere resultados em um mercado com competição.

O fator F1 (gestão de custo) contribui para F3 (gestão financeira) e F7 (margem de contribuição) e se destaca entre os fatores propostos, pois como observado no modelo de negócio, o concessionário precisa ser o mais eficiente o possível para viabilizar a operação empresarial. Em outras palavras, precisa entregar o resultado adequado utilizando o mínimo de recursos.

Entretanto, é preciso destacar que existem riscos de tomar uma orientação avessa a investimentos (custos ou despesas na perspectiva de alguns concessionários). O entrevistado E6 lembrou que muitas ações propostas pela montadora que produzem resultados de difícil mensuração ou até imensuráveis, e por essa característica tendem a serem rejeitados pelos concessionários. O entrevistado E3 comentou que é importante controlar o custo, porém essa orientação não pode comprometer outros aspectos do negócio: “sim enxuta, mais efetiva, ao ponto de não atrapalhar a qualidade” (E3).

A parcimônia na perspectiva do concessionário é necessária, uma vez que para a montadora, a execução de objetivos estipulados junto ao concessionário não possui a mesma dimensão de risco do comprometimento de capital ou do aumento de custos e despesas. “Não dá para ficar indo muito na onda da montadora” (D1). Na contrapartida é importante destacar

⁷¹ Toma-se a margem de contribuição como o resultado percentual da razão entre o lucro da operação e o preço de venda do produto. O lucro é a diferença do preço de venda pelo respectivo custo para venda, o que inclui o custo da mercadoria vendida, impostos sobre a venda, frete e comissões de vendedores.

que a montadora possui um nível diferente de informação, fazendo com que esses investimentos possam estar atrelados a estratégias determinantes para o futuro da marca, do concessionário e de toda a rede.

O fator F1 (gestão de custos) também faz parte da visão da montadora sobre a viabilidade de uma concessionária. Um exemplo é o trecho a seguir extraído do DOC1: “Manter o custo de estrutura mínimo, preservando no entanto o volume, prazo e qualidade dos serviços realizados, de conformidade com as disposições da Lei 6729/79 e do contrato de concessão.” O varejo participante de mercados altamente competitivos necessita de uma operação eficiente para ser viável e a manutenção de custos adequados é fundamental para esse requisito.

A característica estrutural das concessionárias de automóveis implica em custos fixos elevados. Uma loja tradicional demanda espaço físico e grande contingente de mão obra. Elementos que pesam na capacidade do negócio rentabilizar. Frente às margens de lucro praticadas e demais características do modelo de negócio, é fundamental uma orientação para contenção de custos e busca da máxima eficiência. A questão da eficiência operacional inclusive foi destacada pelo diretor D1 como fator crítico de sucesso.

O fator F2 propõem que é um FCS a qualidade no atendimento pós-venda, prezando pela satisfação do cliente. Esse é um fator confirmado pelos executivos de montadoras E1, E3, E5, E6, G1 e G2 além dos diretores D1, D2 e D3. Os entrevistados D1 e D2 destacaram que possuem indicadores importantes que medem a satisfação. O diretor D1 afirmou que a qualidade dos serviços prestados em uma concessionária é um FCS. A qualidade é um importante componente da entrega de valor em serviços e representa um ajuste entre a expectativa do consumidor e o realização ou não dessa expectativa (Berry & Parasuraman, 1991).

A satisfação do cliente é um fator importante para um varejista em um SVM contratual, já que o concedente necessita que esse objetivo seja atendido para agregar valor a sua marca. A falha no atendimento dessa demanda motivaria a montadora a buscar alternativas para que os consumidores sintam-se satisfeitos com o consumo de seus produtos.

No caso específico do negócio de concessionárias, o entrevistado E3 afirmou que o cliente satisfeito no pós-vendas teria uma propensão maior a fidelizar com a marca. “No pós-venda principalmente, quando o cliente já vai com algum problema, se você conseguir ali fazer um bom atendimento, muitas vezes isso até gera uma fidelidade do cliente, é para você que::: aí você vai reverter isso em lucratividade lá na frente” (E3).

Observou-se que a satisfação do cliente é tida como um resultado em função da qualidade do atendimento prestado. Essa relação emergiu durante as entrevistas de E1, E3 e

G2. O elo seria coerente uma vez que a qualidade do serviço e a qualidade do produto já foram identificadas como antecedentes da satisfação com o concessionário (Sabbagh et al., 2017).

A questão da qualidade envolve uma profunda discussão uma vez que pode ser tomada na perspectiva dos diversos segmentos de clientes em uma relação entre a expectativa de um nível de qualidade versus a percepção do nível de qualidade efetivamente entregue (Parasuraman et al., 1985). Talvez esse seja o maior desafio para concessionários que atuam em mercados de massa e ainda não desenvolveram um sistema de relacionamento capaz de entender essas diferenças entre os grupos de consumidores. A falta dessas informações cria situações em que alguns consumidores são desatendidos quanto ao nível esperado de qualidade, enquanto outros simplesmente não percebem determinados investimentos em qualidade. O resultado é que o concessionário e a montadora podem estar desperdiçando esforços e recursos.

Dada as limitações práticas de uma abordagem apropriada de avaliar individualmente as expectativas dos clientes, se identificou que dois indicadores em especial teriam a capacidade de prever adequadamente a satisfação dos clientes em uma concessionária de veículos no tocante aos serviços de pós-vendas: “fazer certo na primeira vez” e “manutenções realizadas sem reclamações” (Borchardt et al., 2018, p. 1696 tradução nossa).⁷² O primeiro indicador emergiu nas entrevistas do executivo E3 e G2 como de extrema importância em suas respectivas montadoras.

Decorrente da relevância da satisfação do cliente como indicador de resultado para agregar valor à marca, tanto do concessionário quanto da montadora e com isso motivar a preferência do consumidor entre as demais, o fator possuir indícios para ser categorizado como crítico para o sucesso do concessionário. Ele se aproxima da discussão do fator F16 uma vez que também trata da questão da satisfação. Mas ele será discutido com os demais fatores que não atingiram o nível de consenso.

A questão da capacitação dos funcionários (F5) é um dos fatores relevados que afetariam o desempenho da concessionária, inclusive se relacionando ao fator F2 (satisfação dos clientes). Funcionários sem capacitação não teriam condições de entregar adequadamente os produtos organizacionais afetando todos os processos e por consequência o resultado final.

O entrevistado E3 apresentou a questão da capacitação em termos de bons profissionais, que seria um dos fatores críticos de sucesso propostos por ele, que viria logo após a questão da gestão financeira.

⁷² *Do it right the first time. Serviced car without complaints.*

Outro fator crítico é ter bons profissionais né [sic], isso em segundo, ali colado com o primeiro. Ter bons profissionais né [sic], em todas as áreas. Desde lá da administração na contabilidade até na ponta ali, gerente de vendas, gerente de pós vendas, né [sic], ter uma boa, né [sic], ter bons vendedores, bons colaboradores, então esse é o segundo ponto colado com o primeiro, porque é, na minha opinião, quando você tem isso, você já, 50% já tá feito. (E3)

Entretanto a realidade do setor no Brasil é a de um perfil de empresários em transição (de uma gestão intuitiva para a profissional) e por consequência gera reflexos no perfil dos funcionários da organização. “O que aconteceu nos últimos anos, em alguns grupos econômicos é que eles pararam no tempo, não evoluíram, não evoluíram, outros evoluíram mais” (P1).

O executivo E6 relata a questão da capacitação da seguinte forma:

Então, ao meu ver o maior desafio é ter gerentes nivelados capacitados e realmente é muito complicado, o volume de gerentes que tem uma educação e uma postura corporativa boa de multinacionais ou de uma montadora ele é muito baixo, então isso acaba fazendo com que nosso trabalho, eu acho que é por isso que a minha função existe, seja, em alguns momentos até exaustiva, porque a agente tem até que formar em alguns momentos o profissional, não apenas passar atribuições em relações a meta. (E6)

Similarmente o entrevistado E6 destacou que muitos concessionários acreditam na manutenção de um *modus operandi* que deu certo no passado e questionam frequentemente a utilidade de novas abordagens, principalmente quando envolve algum tipo de gasto com retorno de difícil mensuração, como mencionado anteriormente. Essa é uma das características que mobilizam parte do tempo do executivo em empreender esforços para uma maior profissionalização de sua rede de concessionários, o que corroboraria com o fator F5 (capacitação dos funcionários).

O entrevistado G1 também destacou a questão da formação dos concessionários no Brasil, que iniciou fortemente com a vinda das quatro grandes montadoras para o país, atraindo empresários e investidores de outras áreas e tipos de varejo para o ramo. “Resolveram apostar neste negócio comprando e vendendo carro, e vendendo de uma maneira bem::: um modelo de negócio muito tradicional, sem qualquer tipo de profissionalismo, então eu acho que a profissionalização do setor é um fator decisivo” (G1).

O entrevistado E6 destacou a dificuldade que defronta para consolidar entre os concessionários uma visão da necessidade de constantes aprimoramentos de pessoal. Seu argumento é que os concessionários mais tradicionais venceram em um modelo baseado em empirismo intuitivo, viável no contexto de mercado encontrado naquela época. Entretanto no contexto atual existem novas demandas que criam um cenário desafiador para o êxito das organizações menos preparadas tecnicamente. A visão desse entrevistado está alinhada com a do entrevistado D3, o qual mantém uma psicóloga na equipe, apoiando o trabalho de

recrutamento para selecionar pessoal e reafirma a importância no investimento na capacitação dos trabalhadores.

A capacitação (F5) também está relacionada a evolução do comportamento do consumidor, e das tecnologias emergentes discutidas na seção 2.1.5. O executivo E2 relatou que decorrente das mudanças no comportamento do consumidor a concessionária “... precisa qualificar mais a equipe, saber tirar o melhor dela” (E2).

Os investimentos que as montadoras estão realizando para novas tecnologias embarcadas e de motorização demandam investimentos em capacitação do pessoal técnico: A questão da qualificação dos mecânicos também é uma necessidade constante: “então você também vai melhorar o nível da qualificação técnica dentro das concessionárias, isso é uma coisa que eu falava quando eu estava em Porto Alegre com os meus concessionários vocês precisam investir mais nos mecânicos” (E2).

Na contrapartida aos concessionários que relutam para investir em capacitação, já existem grupos econômicos que possuem um desempenho superior e investem no desenvolvimento e na retenção de bons funcionários, conforme relatou o Entrevistado D3.

É::: outro, o outro ponto que eu vejo como fundamental é o nível de colaborador que você consegue recrutar e que você consegue manter. Então nós temos psicóloga para contratar e psicólogo para demitir é::: e com acompanhamento em cima do colaborador para melhorar a performance dele e ele também ficar feliz com a organização, então esse é o segundo ponto que eu vejo como fundamental.

Além de corroborar com o F5 o relato de D3 também está relacionado com a importância de F10 (clima organizacional).

O entrevistado D3 começou a atuação ainda adolescente em concessionárias de automóveis, uma vez que era o negócio de seu pai. Ele também trabalhou em outras concessionárias durante sua formação acadêmica (administração de empresas) antes de assumir uma função de supervisor em uma das concessionárias da família. Sua rede de concessionárias alavancou substancialmente a operação desde o início do século XXI, quando eles iniciaram a representação de três marcas com mais de 20 concessionárias, além de possuir outras empresas no grupo de produtos de F&I.

Nesse ponto, a visão de D3 estava alinhada com o discurso dos executivos entrevistados das montadoras. Os entrevistados (E6, G1 e E3) destacaram o momento de transição da indústria, onde se constata uma tendência em direção a uma maior profissionalização no setor. Investir em funcionários qualificados é uma maneira de aprimorar as capacidades organizacionais, fundamentais para conquistar mais competitividade no mercado.

No contexto apresentado, o fator F5 (capacitação dos funcionários) recebe elementos para sustentá-la como FCS. Uma equipe capacitada também apresenta resultados na qualidade dos processos, o que afeta F2 (satisfação dos clientes no pós-vendas), F6 (processos racionalizados) e F22 (política organizacional) e o próprio desempenho do funcionário, que por consequência seria capaz de afetar o desempenho de vendas e a redução de custos.

O fator F6 descreve a relevância em estabelecer processos organizacionais racionais, claros, simples e desburocratizados. Essa proposição necessita de uma leitura que considere a perspectiva de um praticante. Pois na perspectiva teórica, a burocracia Weberiana visa a racionalidade e procura desenvolver aspectos como a velocidade na tomada de decisão em processos rotineiros, redução de atritos entre os colaboradores, redução de custos pela uniformidade de rotinas, assertividade da informação transmitida (escrita e específica), dentre outros.

Entretanto existem disfunções decorrentes de excesso de formalismo, rigidez, mais atenção às rotinas do que à função do processo e conflitos frequentes com clientes derivados dessas características, que são geralmente lembrados pelos praticantes quando se referem à burocracia. A busca da desburocratização pode ser interpretada como a tentativa de eliminar as disfunções da burocracia.

A simplicidade da proposição estaria associada ao termo racionalidade, ou seja, dentro de um senso comum seria exigir o mínimo necessário para obter ganhos no resultado. Assim, deve-se interpretar que o objetivo com processos “claros,” “simples”, “racionais” e “desburocratizados” é na verdade um grau de formalidade adequado, que permita segurança para os envolvidos, mas também velocidade e assertividade em sua condução utilizando o mínimo de recursos. Pode-se assumir que visa o atingimento dos objetivos processuais com redução de custos (F1) e ganho de velocidade de resposta ao cliente interno e externo. A melhora dos processos internos permite maior assertividade na entrega de serviço, afetando o desempenho e a satisfação do consumidor (F2).

Questões relacionadas à estrutura e processos da organização, no caso das empresas prestadoras de serviço, são relevantes pois esses dois pontos são condicionantes na entrega de valor, ao considerar o composto de marketing diferenciado para empresas prestadoras de serviços (M. G. De Oliveira, 2015). A forma como uma organização prestadora de serviços se estrutura e busca maior eficiência também afeta a produtividade, que no caso seria uma relação dos recursos necessários (e custos associados) para entregar um determinado nível de serviço. A “produtividade” é entendida pelo diretor D1 como um FCS.

A questão dos processos foi entendida por Booms e Bitner (1981) como fator chave para que a organização do terceiro setor seja capaz de entregar o valor a que se propõe. Por

exemplo, a compra de um automóvel é tradicionalmente reconhecida pela complexidade e demanda de tempo oriundos dos procedimentos formais necessários para efetivar a transação. Essas variáveis poderiam ser trabalhadas na perspectiva processual, buscando elevar a qualidade do serviço prestado e a experiência da compra, com isso melhorando a satisfação do cliente.

Nessa ótica ainda pode ser discutida a questão da qualidade, que está relacionada a assertividade dos processos. Que por consequência afeta o desempenho da satisfação do cliente, custos jurídicos e alinhamento com os objetivos da montadora.

O executivo E6 destacou como fator crítico de sucesso: “. . . em resumo eu tô falando de processos, é:: não existe/é difícil, naturalmente isso não existe no negócio, tem que ter a montadora por trás para organizar, monitorar e inclusive para cobrar, para fazer se executar” (E6). Em sua fala, ele afirma que de forma geral as concessionárias precisam amadurecer como organização e isso se torna um fator crítico de sucesso.

A leitura que se faz é que a importância do fator F6 surge justamente por uma falta de maturidade dessas organizações. Essa característica tende a ser relevada quando se contrasta com uma multinacional, que necessita de uma série de procedimentos e formalismos, para que possa ser gerida. Como o relacionamento com seu principal fornecedor é fundamental, o investimento nesse fator tende a produzir resultados principalmente ao auxiliar no desenvolvimento de outros fatores.

Na sequência da análise dos fatores identificados retorna-se à F7 (melhorar a margem de contribuição) para uma maior reflexão. Esse fator já foi citado ao analisar o F3 (gestão financeira) em sua eventual ajuda para uma melhora da margem de contribuição. O aumento dessa margem contribui para o resultado final do negócio já que as vendas de carros novos correspondem à maior parcela do faturamento (Grande, 2004). Esse impacto seria sentido na rentabilidade do negócio como um todo (rentabilidade sobre o capital investido). De acordo com o gerente G1, para que o negócio de concessionárias perpetue, é importante que os grupos empresariais vislumbrem essa atividade como uma boa opção frente à outras oportunidades.

Nas palavras do entrevistado G1, ao se referir aos FCS de um concessionário, pontuou sobre a rentabilidade que: “sobre a ótica do concessionário, ele como investidor [...] ele vai estar muito ligado a rentabilidade do negócio, a projeção de retorno desse investimento, a médio e longo prazo” (G1). O entrevistado D1 destacou a margem e a rentabilidade como dois indicadores chave, merecendo um acompanhamento diário. A queda progressiva das margens de lucro, aliada aos diversos investimentos a fundo perdido que fortalecem barreiras de saída, aumentam o risco e retiram a atratividade do negócio de

concessionárias (Buzzavo, 2008). Existe uma necessidade evidente em melhorar as margens nesse empreendimento.

Na perspectiva da montadora a questão da margem do varejista também se torna crítica, pois ela afeta a eficiência do canal de marketing. Nesse ponto existe um conflito de interesses uma vez que a montadora deseja um sistema de canal mais eficiente o possível, capaz de reduzir o custo de distribuição e agregar valor aos fluxos (Coughlan et al., 2014). Já o concessionário precisa de uma margem maior para melhorar a atratividade de seu negócio. Porém, ele não possui a liberdade de escolher outros fornecedores, estando condicionado às definições de preço da montadora. A resolução imediata desse impasse na perspectiva do varejista é um foco sobre os fatores gerenciáveis do preço de venda ao consumidor.

Para agir sobre a margem de venda o varejista pode alterar a estrutura dos custos associados à venda ou o preço de venda. No tocante aos custos, desconsiderando o custo da mercadoria, impostos, fretes e seguros, restaria basicamente custos variáveis de comissões de vendedores e descontos comerciais.

Na perspectiva do preço de venda, dentro das limitações impostas pela montadora, a melhora da margem surge com a diminuição de descontos de negociação. Mas para que isso seja uma opção viável, é necessário agregar valor à oferta, diminuindo os pontos de paridade em relação às propostas das demais concessionárias.

As limitações que pressionam o preço de venda não se restringem às estratégias de precificação da montadora. A questão do mercado como limitador de preço é um ponto crucial e fica evidente ao considerar que o fator F13 (praça) emergiu do estudo como uma opção que permite margens maiores. Esse fator foi corroborado pelo entrevistado G1, ao afirmar que no centro oeste e norte, os concessionários conseguem margens maiores pois são “regiões menos competitivas, que trabalham com margem de contribuição maiores . . . vendas deve trabalhar no máximo entre 3 e 4,5 % já como resultado operacional antes do imposto de renda” (G1). Grande (2004) identificou que nas concessionárias do Paraná, São Paulo e Rio de Janeiro, 42% das concessionárias da amostra possuíam rentabilidade de até 3%, enquanto que apenas 3% conseguiam obter algo além de 7,5%.

Sem dúvida o fator de maior peso na composição do preço de venda é o custo da mercadoria. No entanto, não é simples para uma montadora viabilizar um preço mais competitivo para o mercado consumidor como levantado no fator F4.

O mercado potencial total para automóveis é limitado e possui um tamanho específico. Essa delimitação decorrente de inúmeros fatores como a demografia e a renda *per capita*. Considerando essa restrição fundamental, a montadora precisa estimar um volume de vendas com uma determinada margem de contribuição por unidade, para no mínimo atingir o

ponto de equilíbrio de seu negócio. Um dos problemas em reduzir o preço de venda é que ela também diminui a margem de contribuição unitária, o que demanda um aumento no volume de unidades comercializadas para compensar essa redução. A redução do preço sem a expectativa de aumento de volume, considerando os limites de mercado, causa um impacto no resultado financeiro. A redução do preço, também pode conduzir a uma guerra com os demais participantes do mercado, desencadeando um processo que reduz a lucratividade para todos os concorrentes.

As montadoras que atuam em segmentos de menor diferenciação, trabalhando na ótica de produção em massa, precisam viabilizar o escoamento adequado para sua produção (*sales push*). Dessa forma, a busca por um aumento de margem pelo aumento de preço, em detrimento de volume, é uma opção irreal para a estruturação do negócio da montadora nesses segmentos de mercado. A explicação é novamente a questão das características do mercado e da existência de concorrentes.

A dificuldade em como operacionalizar o aumento de margem agrega mais valor a F7 como FCS, uma vez que ele será capaz de criar uma diferença competitiva com os demais concorrentes.

A transparência nos processos (F8) foi um dos poucos fatores que não emergiu nas entrevistas com os executivos. A transparência processual implica basicamente em tornar visível a todos como a situação está sendo conduzida, incluindo os objetivos e regras, permitindo que todos possam se sentir envolvidos (Klotz, Horman, Riley, & Bechtel, 2009). Nesse sentido ela tomada como uma política organizacional que influencia a cultura da empresa, promovendo a proximidade dos funcionários, a descentralização e motivando ganhos de desempenho (Klotz et al., 2009).

A transparência também pode ser tratada em uma perspectiva de desenho de estruturas organizacionais. A ideia fundamental da transparência nos processos é permitir que a compreensão dos processos existentes em uma organização, possibilitem que determinados elementos sejam identificados, compartilhados e aprimorados (Ahrens & Chapman, 2004). No âmbito global potencializa a chance de outros departamentos compreenderem demandas específicas de forma que poderão ajustar suas rotinas a contribuir para o sucesso.

A transparência processual estaria associada ao crescimento da organização e a manutenção da efetividade do controle. Essa necessidade seria aumentada em organizações que promovem por exemplo a descentralização (F22).

Outra perspectiva que pode ser tomada no tocante a transparência processual se refere ao *accountability*. Recorrentes práticas perniciosas que fazem parte de muitas organizações, produzem resultados questionáveis de longo prazo. Uma vez que existe um

interesse crescente dos stakeholders sobre os processos que a organização utiliza para entregar seus produtos (Cappelli & Leite, 2008). Isso eleva a chance de práticas questionáveis virem a público e causarem danos a imagem da empresa ou abrirem espaço para questionamentos jurídicos.

Processos críticos também se beneficiam da transparência global. O entrevistado D2 expôs sua preocupação em torno do processo referente à venda direta. De acordo com ele esse formato de venda produz comissões menores e possui um risco operacional maior devido as regras legais da transação. Seria uma fonte de renda que gera mais trabalho administrativo e riscos do que resultado financeiro para a concessionária.

A montadora se resguarda junto ao concessionário na venda direta através de créditos compulsórios pré-aprovados. Assim, na eventualidade de algum problema ou inconformidade da negociação (por exemplo, realizar a intermediação para uma pessoa que não se enquadra no direito de realizar esse tipo de compra) ela executa automaticamente a revenda, a qual terá de arcar com eventuais prejuízos. Decorrente desse procedimento o concessionário acaba sentindo-se obrigado a acompanhar com atenção o processo de venda e a respectiva documentação, o faturamento, o pagamento, o estoque e a entrega dos veículos. Deslocando o tempo dos funcionários para essas atividades o que se traduz em gastos de recursos.

O fator F9 (rentabilidade de loja) destaca a importância em explorar ao máximo o ponto de venda com a oferta de produtos acessórios e complementares. A discussão sobre esse fator se aproxima das reflexões já realizadas sobre o F&I além de ser um gerador de fluxo (marketing de entrada). Lima (2009) explicou que inicialmente o F&I designava produtos de financiamento e seguro, mas que por volta dos anos 2000 o conceito do termo expandiu para englobar acessórios como itens de conforto, de segurança e de conservação do veículo.

Explorar ao máximo o ponto de venda tem implicações importantes para a rentabilidade do empreendimento. Um dos riscos apontados ao modelo de negócio do concessionário decorre dos custos prediais em grandes centros. Em outras palavras, o valor crescente do m² nesses centros ameaça inviabilizar economicamente a instalação de uma concessionária nos moldes tradicionais (grandes áreas de showroom, oficina e pátio). Mesmo nas concessionárias em que os proprietários sejam donos dos terrenos existe a questão do custo de oportunidade. Se o negócio não for capaz de rentabilizar sobre esse ativo, em níveis equiparáveis às rendas produzíveis com o aluguel do espaço, o empresário estará deixando de capitalizar adequadamente sobre o seu patrimônio. Em outras palavras, o negócio se tornaria economicamente inviável.

A motivação em determinar o fator F9 como crítico é corroborada pela decrescente margem de lucro na venda de veículos novos. Uma tentativa de ampliar o portfólio de

produtos ofertados pode ser uma solução para incrementar o aproveitamento do m² de chão de loja. Livrarias exploram o modelo de *co-branding* com cafeterias como uma forma de aumentar o resultado por m² e ainda ofertar amenidades que podem atrair novos clientes. A oportunidade de trabalhar o F&I conforme já mencionado também promoveria um melhor aproveitamento da área de vendas. Esse fato será retomado mais adiante quando for iniciada a discussão sobre alguns fatores que emergiram nas entrevistas.

O fator F10 trata da motivação de equipe, que por sua vez é um fator impulsionador do desempenho organizacional (Gilley, Gilley, & McMillan, 2009; Osabiya, 2015). As relações mais evidentes podem ser traçadas com a área de vendas, que possui uma dinâmica de gestão fundamentada no desempenho comercial. Entretanto a relevância da motivação extrapola a área comercial.

O fator humano possuiu um peso grande na oferta de uma prestadora de serviço decorrendo das características desse produto (variabilidade, intangibilidade, inseparabilidade e perecibilidade) (Churchill & Peter, 2013). Decorre a relevância das pessoas para que o serviço seja bem executado e atenda as expectativas dos clientes da empresa. Funcionários satisfeitos desenvolvem abordagens mais agradáveis com os clientes e são condicionantes para se obter resultados positivos consistentes no varejo (Donavan et al., 2004). A motivação dos funcionários que atuam em áreas internas, promove a eficiência de diversos processos de suporte à equipe, que interage diretamente com o consumidor. A motivação dos funcionários também contribui para a formação de um bom clima organizacional, especialmente em ambiente de trabalho de alta performance (Miao, Bozionelos, Zhou, & Newman, 2020). Questões que corroboram com a criticidade de F10 para o negócio de varejo na indústria automotiva.

O fator F11 (capacidades absorptivas) remete as modificações estruturais ocorridas no comportamento do consumidor no início do século XXI, principalmente derivadas do uso intensivo da tecnologia. Esse fator também diz respeito a manutenção do papel da concessionária em sua função básica de interagir com os consumidores.

Os executivos E6, G1, D1, D2 e D3 destacaram a importância de alinhar os esforços organizacionais para recepcionar as novas formas de interagir com o consumidor.

Como exemplo pode-se citar um dos sistemas considerados relevantes que diz respeito ao controle de *leads* eletrônicos⁷³. Eles destacam que o consumidor está visitando a concessionária cada vez e menos, e quando o faz é objetivamente para a compra, conforme o

⁷³ A área de vendas utiliza a palavra inglesa *lead* (pista) para designar uma possível oportunidade de negócio, decorrente de interesse demonstrando ou necessidade identificada. Entende-se que é necessário a ação de um vendedor para desenvolver essa pista e transformá-la em uma transação.

depoimento de E2 já citado na análise de F5. Mas existem outros, mais sofisticados, capazes de rastrear usuários que visitaram a página do concessionário, estabelecer uma comunicação com esse usuário enquanto ele navega no endereço eletrônico e inclusive identificar características demográficas que podem ser utilizadas para ações promocionais.

A etapa de coletar informações e tomar uma decisão do processo de compra (Blackwell, Miniard, & Engel, 2001) que tradicionalmente envolvia o contato com o produto no ponto de venda, com o apoio da equipe do concessionário, tende a ocorrer nos domínios do consumidor com o uso da informática. A visita à concessionária torna-se parte do formalismo do processo de compra.

. . . antigamente se visitava 10 concessionárias tirava um final de semana para comprar um carro, ia em um monte de lugares, etc e tal. Hoje ele não faz mais isso, ele vai na internet, define o que ele quer, usa essa ferramenta e vai em uma ou duas concessionárias no máximo para comprar um veículo. Já chega lá definido. As vezes chega lá já sabendo mais do produto do que o próprio vendedor que tá na ponta. (E2)

Esse novo cenário obriga tanto as montadoras quanto os concessionários a investirem em soluções de TI, visando influenciar o comprador enquanto ele ainda está avaliando qual decisão tomar.

O controle de *leads* tem sido um dos indicadores cobrados pelos fabricantes. Esses *leads* são gerados nos *websites* das montadoras e enviados para as concessionárias darem encaminhamento. O entrevistado E3 destacou a importância desse indicador ao comentar sobre a totalidade de indicadores que são monitorados na concessionária.

A gente tem um indicador de desempenho de lead, né [*sic*], que é hoje em dia é um indicador muito importante. O cliente tem ido cada vez menos na loja então você tem que é::: saber o que ele está prospectando, é sabe se ele está atendendo as indicações de vendas que é feita através de mídia através de redes sociais. . . (E3)

O entrevistado E6 destacou que alguns concessionários ainda não percebem a importância dessa plataforma e tratam os *leads* apenas como parte de mais uma tarefa cobrada pela montadora. Entretanto o entrevistado D3 destacou que na atual conjuntura esse fator é uma prioridade para sua organização.

Não seriam necessárias muitas reflexões para assimilar a consistência dessa mudança do processo de compra do consumidor no século XXI. A questão que demanda mais atenção é a interpretação de até que ponto “estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra” poderia ser tomado como um fator crítico de sucesso. Revendo as reflexões de Grunert e Ellegaard (1992) percebe-se que F11 trata de uma capacidade central a qualquer varejista. No caso específico do concessionário ele estaria associado ao desempenho de vendas e a satisfação do cliente (com a

experiência de compra). Entretanto é uma competência que se tornará em pouco tempo apenas mais uma das preventivas de fracasso (Varadarajan, 1985), ou seja, uma competência essencial para que qualquer concessionário possa competir no mercado. Assim entende-se que no curto prazo ela representa uma evolução relevante, entretanto mais importante do que “estar preparado tecnologicamente” o verdadeiro diferencial competitivo será a habilidade de extrair todo o potencial desse novo processo.

Considerando que Bullen e Rockart (1981) qualificaram a questão temporal como característica de um FCS, o F11 tem potencia para ser tomado como um FCS. Entretanto fazem-se ressalvas que após esse aprendizado se concretizar, o fator crítico de sucesso repousará na habilidade de extrair o máximo de proveito de tal competência.

O fator F14 (compatibilidade estratégica) completa a lista de proposições que obtiveram consenso na avaliação do grupo. A nota foi marginalmente relevante ($M_d = 5,5$), entretanto ao agregar todos os dados coletados esse fator ganha relevância.

Existe uma precariedade na concessão, no sentido de que o concessionário deve seguir uma diversidade de parâmetros determinados pela montadora e especificados no contrato de concessão, sob pena de descredenciamento (Martins, 2018). Esses parâmetros são descritos em contratos acessórios, como o contrato de compra e venda de veículos e peças, o contrato de venda direta, os termos de convenções de marca, além dos planos e cartas periódicas que são enviadas aos concessionários com diretrizes sazonais. Essas obrigações demandam esforços por parte da concessionária, que, caso não esteja coerente com seus objetivos, tornam-se penosos e contra-produtivos.

Ademais o formato da redação dessas obrigações permite uma elasticidade nas interpretações para preencher as lacunas. O trecho a seguir, extraído da Convenção de Marca de uma das marcas líderes de mercado no Brasil, permite observar essa questão:

(vi) deixar de empregar e treinar número suficiente de pessoal competente, inclusive gerentes de departamentos, vendedores e mecânicos, para que possa dar bom andamento às suas atividades como concessionário, de acordo com os padrões (guias) elaborados pela (DOC3)

Decore que é a própria montadora que pode determinar o que é pessoal competente, nos referidos “padrões (guias)”. A subjetividade pode ser entendida como uma reserva de direito que a montadora buscou em relação aos seus interesses e que poderia utilizar a força dessa cláusula em momento oportuno.

O diretor D2 ao ser questionado se o relacionamento com a montadora cerceia o estabelecimento de objetivos estratégicos foi enfático: “Não porque, vamos lá, o meu objetivo é o objetivo da montadora que muitas vezes eu abro ele para o restantes dos departamentos...” (D2). Esse extrato da entrevista evidencia o foco em cumprir metas de vendas que foram

estipuladas pela montadora. Pelas palavras escolhidas na resposta e sua naturalidade ao responder, percebe-se uma confiança de que isso é a liberdade de planejamento do seu negócio. Entretanto tratar de objetivos quantitativos apenas destaca uma motivação em atender as quotas de vendas estipuladas nos planos anuais e acessar as respectivas bonificações.

A perspectiva desse diretor sugere uma visão do negócio limitada pela falta de liberdade de atuação da concessionária no mercado, diferente por exemplo do caso europeu (van Riel et al., 2011). A posição do concessionário brasileiro no canal de marketing da montadora é submissa e reforça a necessidade de atender às demandas da montadora para se sustentar no longo prazo.

As principais montadoras pertencem à grandes grupos econômicos conforme analisado na seção terciária 2.1.1. Fato que sugere a capacidade de assumir eventuais custos para liquidação do contrato de concessão, caso considere incompatível com suas políticas e estratégias. Da mesma forma pode utilizar de outros mecanismos para atingir esse objetivo, como o caso do pagamento de bônus, para suportar uma determinada concessionária em períodos difíceis (Vieira, 2015).

Indiferente ao poder tácito da montadora, o contrato de concessão descreve uma assimetria de poder em termos de obrigações e deveres (Martins, 2018). O que por sua vez confere uma liberdade maior para definir os rumos da relação com a concessionária.

Em uma perspectiva positiva o alinhamento de objetivos teria a capacidade de minimizar conflitos e potencializar esforços (Monczka et al., 1998).

Assumindo que o concessionário não tem interesse em romper com o contrato de concessão, pois esta relação é a base de seu modelo de negócio e também que existem substanciais investimentos a fundo perdido que foram realizados criando barreiras de saída, seria esperado que ele tenha motivação em ampliar e desenvolver sua atuação como distribuidor franqueado.

O alinhamento que trata o fator F14 (compatibilidade estratégica) também pode ser compreendido na perspectiva de minimização de conflitos ao longo do tempo. Considerando que o concessionário busque um relacionamento de longo prazo como parceiro da montadora, interações mais harmoniosas são tidas como um benefício (Monczka et al., 1998).

Em uma perspectiva de planejamento estratégico, é entendido que o alinhamento entre a montadora e a concessionária é fundamental para se obter um resultado positivo na atuação estratégica (W. A. Debord, 1984).

A concessionária que se afasta desses objetivos terá dificuldade em adotar os parâmetros de atuação sugeridos pela montadora através do pessoal de campo (executivos de

vendas, pós-vendas e respectivos supervisores). Uma postura contrária tende a iniciar um processo conflituoso com esses profissionais, uma vez que eles possuem as próprias metas funcionais de desempenho que, quando não atingidas, interferem em seu sucesso profissional e financeiro. Os três diretores entrevistados (D1, D2 e D3) confirmaram a importância em se manter um bom relacionamento com a equipe da montadora. A questão do relacionamento foi levantada na proposição F19 que será analisada junto com os demais fatores que não atingiram o nível de corte do IIQ.

O alinhamento de objetivos foi tratado pelo entrevistado E6 ao ser questionado sobre os maiores desafios enfrentados para implementar o uso de indicadores na rede de concessionárias:

Ao meu ver é o gerenciamento da equipe de ponta, são os próprios gerentes da concessionária, eles são as pessoas que precisam gerir os colaboradores da rede, da ponta, da própria concessionária, o nível desses gerentes ele tem que estar bem elevado e alinhado a perspectiva de negócios da montadora, do contrário se torna bastante difícil porque a montadora não consegue estar atuando lá dentro do ponto de venda apenas indiretamente por meio desses gerentes que vão cuidar da equipe. (E6)

Na perspectiva estrita de categorização de fatores críticos de sucesso, a proposição F14 seria prejudicada, uma vez que não produziria, por exemplo, um grande impacto no lucro, nem estaria associada a um substancial volume financeiro (Leidecker & Bruno, 1984), como também não teria uma prioridade de atingimento que suplantaria os objetivos organizacionais (Freund, 1988) ou afetaria de forma relevante o valor da oferta ou os custos relativos (Ketelhöhn, 1998). Considerando a perspectiva de Parmenter (2007), que pode ser considerada uma abordagem mais flexível na identificação dos FCS, o F14 também teria dificuldades de se enquadrar como crítico, devido a sua falta de foco em uma área específica, o que o enquadraria mais como um fator de sucesso, mas não crítico.

Entretanto, dentro do modelo de negócio dessas organizações conforme desenvolvido anteriormente, é possível identificar a relevância desse fator, mesmo que ele não possua exatamente os critérios presentes na literatura atual. Neste caso o fator se torna fundamental para o sucesso, decorrente do contexto de dependência da concessionária em relação ao seu mais importante fornecedor. Um relacionamento estressado pela dinâmica de operação em um sistema vertical de marketing contratual. Esse evento sugere uma convergência entre a teoria da dependência em recursos (Pfeffer & Salancik, 2003) e a identificação de FCS, o que poderia ser entendido como a manifestação de uma nova característica formativa de FCS.

Outros fatores propostos também necessitaram de maiores reflexões, quanto a sua criticidade, ao serem comparados com a literatura da área. Algumas das proposições se distanciariam da caracterização como FCS, ao considerar os critérios propostos pelos autores

elencados na revisão teórica desta tese (Bullen & Rockart, 1981; Freund, 1988; Grunert & Ellegaard, 1992; Ketelhöhn, 1998; Leidecker & Bruno, 1984). Com isso teriam pouco valor como instrumentos de orientação no uso de indicadores de desempenho, ou seja, são fatores não gerenciáveis (F4, F12, F13, F15, F17 e F25). Alguns deles também não teriam a característica de representar fatores críticos genéricos pela falta de consenso no grupo (F15, F17 e F25). Entretanto são perspectivas relevantes para decisões eventualmente tomadas pelo empresário(a) e serão comentados a seguir.

O fator F4 (política de precificação) já foi discutido no momento da análise de gestão financeira (F3) e margem de venda (F7) não sendo necessário elaborações adicionais.

O fator F12 (política de canais) destaca outro posicionamento em que o concessionário não possui poder de ingerência. A questão da política de vendas diretas das montadoras foi tratada na seção terciária 2.1.1. No caso desse fator o problema é retratado na mídia especializada como uma das fragilidades da relação entre concessionários e montadoras (Brigatto et al., 2019).

Essa proposição motivou dois participantes do grupo Delphi a interagirem, um afirmando que “nenhuma montadora se preocupa com a rentabilidade de suas concessionárias e sim com a rentabilidade de seus produtos” e o outro contrapondo que “esse negócio deveria ser como uma franquia, se o franqueador não se preocupa com a rede, ao longo prazo não existirá negócio”. Esse debate levanta especulações quanto a estratégia das montadoras sobre o SVM do formato que foi estruturado, uma vez que essa política afeta diretamente o mercado das concessionárias.

O entrevistado E3 relatou que as formalidades para a venda direta não seguem um procedimento padrão entre as montadoras. “Porque dependendo da montadora ela tem um processo, né [sic], ela tem que conferir esse processo, o processo consiste em ter segurança que a venda realizada está sendo destinada para o meio proposto” (E3). Esse executivo relatou que o formalismo seria uma postura para tentar minimizar os impactos negativos nas vendas de varejo, pois possuem margem de lucratividade maiores e ainda preservariam a rede de concessionárias.

A [nome da montadora] ela é um pouco mais maleável, ela pede, é::: vamos dizer assim, o cadastro do cliente, na, vamos dizer assim, vamos colocar o exemplo da Uber, ele pede o cadastro do cliente da Uber né [sic], uma tela simples, vamos dizer assim, um print [sic] da tela que ele tá [sic] cadastrado na Uber, que ele tem isso no portal lá dele, como colaborador da Uber, e, o::, () ele pede a carteira de motorista com a observação que ele exerce função remunerada com o veículo. Só isso já basta para a montadora. (E3)

Com esse exemplo o entrevistado E3 insinuou que um consumidor da marca dessa montadora, que tenha um acesso irregular aos parâmetros para compra direta, poderia

facilmente comprar um veículo com desconto para uso particular. Situação que demonstraria o descaso da montadora com a proteção da lucratividade de sua rede de concessionárias. Decorrente do relato pode-se observar a importância do empreendedor avaliar atentamente com qual montadora deseja estabelecer um vínculo.

Apesar da importância desse fator no cenário que se precipitou no início do século XXI, ele não seria um fator gerenciável do ponto de vista da concessionária. Decorre sua inadequação para compor um quadro de FCS para o setor, mesmo representando um movimento das montadoras, que merece ser monitorado pelas concessionárias.

O fator F13 (regiões distantes dos centros) obteve uma nota de $M_d = 4,5$ na avaliação final do grupo, atingindo o valor limite de IIQ para considerar consenso, a leitura destes valores é que o grupo entende não existir criticidade no fator. Ademais ele representa uma decisão tomada ao formalizar o contrato de concessão e que dependeria de negociações com o fornecedor e aditivos contratuais.

A escolha da praça para um varejista é uma decisão estratégica com impacto direto no desempenho comercial e de elevada complexidade para alterações futuras (M. G. De Oliveira, 2015). No varejo de veículos não seria diferente, mas neste caso as áreas de atuação são definidas e ofertadas pelas montadoras. Assim a decisão pela praça ocorre no início da implantação da loja.

O fator F13 sugere uma vantagem tática relacionada com a restrição de acesso do cliente às outras ofertas. Essa condição de mercado aumentaria o benefício percebido da oferta ao disponibilizar o mesmo produto para o cliente com um menor custo de deslocamento, supondo que ele teria de investir mais recursos para acessar a oferta em outra localidade.

Avaliar a opção das praças no interior envolve considerar uma região nova e as potenciais receitas em serviços geradas pelo consumidor ao longo do tempo. A contrapartida dessa escolha é a provável limitação decorrente do tamanho do mercado, supostamente menor do que daqueles existentes em praças consolidadas.

Para os objetivos desta tese o F13 não poderia ser enquadrado como um FCS, uma vez que representa uma decisão estratégica e não um fator dinâmico gerenciável pelo concessionário.

O fator F15 (*sales push* em peças) não atingiu os níveis de consenso nem obteve uma avaliação relevante pelo grupo, sendo a menor mediana entre os 26 fatores. Nas entrevistas e nos materiais analisados também não se identificou outros dados associados diretamente a problemas decorrentes da prática de premiações sobre a compra de estoques de peças.

Inclusive porque a compra de peças também é alvo dos planos anuais de metas do concessionário (DOC1, DOC8) e dos contratos de concessão (DOC12).

Algumas montadoras criam planos anuais de metas exclusivos para venda de peças, como é o caso especificado no trecho do contrato de concessão de uma marca japonesa a seguir: “3.1.3 - Até o dia 5 (cinco) de dezembro de cada ano, a Concedente e a CONCESSIONÁRIA estabelecerão um 'plano anual de vendas de veículos', objeto do anexo 2, e um 'plano anual de vendas de peças, acessórios e serviços', objeto do anexo 3” (DOC12).

Apesar disso a prática relatada em F15 pode comprometer a gestão de caixa ao considerar as dificuldades que concessionárias menores possuem para gerir adequadamente o negócio, conforme discutido no tocante à qualificação. Uma vez que a montadora acompanha com detalhe o faturamento da concessionária, ela também teria plenas condições de avaliar as necessidades de níveis de estoque. Promoções desse tipo sugerem a necessidade de que o varejista financie o fornecedor através de uma expectativa futura de demanda. Que pode ou não se realizar, o que na prática representa uma transferência adicional de risco para o varejista.

Ademais, ao considerar a importância de bonificações para o resultado de uma concessionária, especialmente para as menores, surge uma motivação para que ela participe da promoção mesmo que isso seja incoerente com a necessidade de estoque e possa comprometer o capital de giro.

Dessa forma o fator F15 alerta para a importância em se manter um controle rígido também do estoque de peças, tanto no gerenciamento quanto no aspecto físico. O caso específico da proposição, sugere um risco associado ao descontrole dos níveis de estoque, incoerente com a realidade da concessionária causando impacto financeiro.

O entrevistado E2 afirmou que um dos FCS é o controle do estoque: “. . . e o terceiro ponto para mim é o controle de estoque. Se você compra errado, faz as suas medições errado, você acaba destruindo toda a sua margem e consequentemente você não tem o retorno necessário para fazer o negócio girar” (E2)

A gestão do estoque é um fator crítico para o varejo na literatura (Parente & Barki, 2014). Considerando que o estoque de peças de uma revenda é composto por uma grande quantidade de itens, com valor agregado e que ficam sujeitos a intempéries como perda, roubo e deterioração por ação do tempo, existe um risco material associado. A quantidade de itens do estoque também aumenta o desafio de um gerenciamento correto, para atender as necessidades correntes e futuras tanto dos clientes externos e internos. A indisponibilidade de peças causa gargalos na oficina, estendendo prazos de reparo e com isso impactando na satisfação dos clientes.

Chuang e Zhao (2019) estudaram a rede de concessionárias nos EUA, quanto a relação do nível de estoque e a venda de peças. Eles identificaram uma correlação entre níveis altos de estoque e estímulo da demanda (vendas) até um ponto de inflexão. Este estudo empírico sugere que a montadora ao adotar uma política de *sales push* junto ao concessionário, conseguiria obter um resultado positivo para motivar as vendas de peças até um determinado limite.

Na perspectiva da montadora, como capitão do canal de marketing, é fundamental conhecer esse limite. Promoções de incentivo podem se tornar desastrosas financeiramente para concessionárias que não dominam o gerenciamento do giro do estoque. Um resultado negativo persistente conduz a um comprometimento operacional da unidade. Os benefícios gerados pela promoção de venda dificilmente suplantariam os problemas decorrentes de uma unidade comprometida.

A importância do concessionário possuir um bom sistema de avaliação de estoques, para ter maior controle sobre os resultados de decisões tomadas neste âmbito pela montadora, torna-se evidente. Os diretores D1 e D2 que possuem um sistema de gestão específico para esse fim, relataram que o programa atendia adequadamente as necessidades de gerenciamento de estoque, e assim relativizaram a criticidade deste tema.

Quer ver como é fácil para mim olhar ó [sic], olha aqui, dias de estoque. Se aqui/eu estou com dias de estoque a mais, tudo tem uma explicação. Mas eu tenho giro de estoque, giro anual de estoque. Eu deveria estar no verde. Estou no amarelo. Né [sic], então eu sei porquê, o quê que está acontecendo. (D1)

Entretanto o estoque possui uma criticidade para o resultado da concessionária afetando diretamente o retorno sobre o capital investido (ROCE) e é claro o fluxo de caixa.⁷⁴

No caso de D1, mesmo que ele tenha descrito sua facilidade para controlar o estoque, ele também afirmou que o controle do estoque seria um FCS.

O entrevistado E5 afirmou que o executivo na função de consultor de pós-vendas tem a missão de auxiliar o concessionário na gestão. No caso da sua montadora ele cita o controle periódico do estoque, para eventualmente orientar o concessionário que ele precisa tomar alguma ação.

Nas visitas a gente olha bem o estoque do concessionário. Lucratividade na área de peças, o giro do estoque, a obsolescência () o que que ele está fazendo com as peças que estão obsoletas, se ele está girando ou não, se ele está fazendo alguma promoção para girar mais. Isso que tem a taxa de controle. Mas isso a gente pega, a gente tem nosso sistema que analisa o::, o:: estoque do, do::, do:: concessionário, mas também tem o sistema do concessionário. Então a gente pega o nosso sistema e o sistema dele para ver se está () tudo certinho. Se tiver ele algum, algum, giro né grande, né, se ele gira

⁷⁴ A questão do ROCE será melhor discutida no fechamento das discussões sobre o estudo Delphi.

lá seis meses no ano, é::: duas vezes no ano, então ele tem que realmente desafogar lá fazer algumas ofertas para diminuir estoque. (E5)

Esse mesmo executivo alertou que os grupos maiores já possuem áreas de planejamento estratégico que controlam diversos indicadores. No caso da regional sul de sua montadora citou quatro grupos, dois no Paraná, um em Santa Catarina e outro no Rio Grande do Sul. Entretanto essa não seria uma realidade para os concessionários menores.

Uma vez que esse tópico emergiu como proposta de FCS leva a suposição de que a montadora tem um substancial poder de influência sobre o concessionário através de mecanismos de recompensa. Essa suposição está alinhada com o que o entrevistado E2 revelou ao comentar o resultado sobre a política de incentivos para venda de peças da montadora.

No caso da [nome da montadora] como era a política comercial, ele compra aquilo que ele quiser, mas ele tem o objetivo mensal que ele tem que cumprir, se ele não cumprir ele não ganha os descontos, então ele acaba se estocando de uma maneira acentuada para ele poder garantir o desconto né. (E2)

. . .eu considero isso, que, é uma política que a curto prazo te dá um retorno muito grande, mas se você não trabalhar no longo prazo você acaba perdendo muito, porque você vira sempre uma febre de compra, compra, compra, depois teu estoque tá lá cheio, você não consegue vender o estoque, detona teu fluxo de caixa, detona uma série de coisas, e você acaba ficando sem dinheiro para poder girar o negócio é::: como deveria ter girado. . . . (E2)

O relato do entrevistado em um primeiro momento iria contra os estudo de Chuang e Zhao (2019), que identificaram que em um ambiente dinâmico e incerto, surge um efeito de estimulação de demanda quando os estoques dos concessionários estão em níveis altos. Entretanto o estado motivacional dos gestores não foi controlado. Considerando o relato de E2 essa poderia ser uma variável independente que afetaria a motivação em regularizar adequadamente os níveis de estoque. Um nível alto de estoque obrigaria o gestor a tomar ações mais energéticas para evitar o colapso de fluxo de caixa. Essa motivação seria a resposta para que as vendas aumentassem e os níveis de estoques se regularizassem, até um certo limite de viabilidade que seria o ponto de inflexão mencionado por Chuang e Zhao (2019).

O relato de E2 também atrai a atenção para o poder de interferência na gestão de um fator crítico ao negócio da concessionário, neste caso de forma indireta. Isso confirma a suposição da fraqueza de alguns concessionários, quanto a capacidade de gerenciar o negócio em prol de seus objetivos, caso estes difiram com os da montadora, o que corrobora com a importância do fator F14 tratado anteriormente. Essa situação também expõe a caracterização de uma estratégia semiautônoma por parte do concessionário, uma vez que ele depende do capitão do canal.

Mas para os objetivos desta tese a proposição F15 não poderia ser considerada um FCS. Apesar de que ele revela a importância do fator gestão de estoque e do peso das estratégias promocionais de bonificações. Entretanto a gestão de estoque, que por sua vez emergiu das entrevistas com E1, E2 e D1 será relevada como potencial FCS e nomeado como fator FE1 (gestão de estoque).

O fator F17 (estratégia de longo prazo) não atingiu o consenso, mas obteve uma medida de posição alta na escala utilizada ($M_d = 6,5$). Todavia essa proposição não representa com exatidão o conceito de FCS existente na literatura visto que não pode ser gerenciado.

A questão da visão de longo prazo da montadora não foi citada por nenhum dos executivos entrevistados como fator crítico. Em primeiro momento a explicação mais evidente para isso é que trataram os FCS sobre a ótica de seu próprio contexto. Entretanto manter estruturas em território nacional afeta a percepção do consumidor sobre a marca e pode representar uma variável decisiva para consumidores dentre o rol de itens a serem considerados na escolha da marca do veículo (Castro, 2015). O empresário ao considerar novos investimentos também avalia o risco envolvido no projeto, além do retorno sobre o capital. Como já citado o negócio de concessionária de veículos demanda substanciais investimento a fundo perdido (*sunk costs*) e capital de giro. Uma avaliação de risco para um projeto pode considerar o tempo de *payback* e o retorno sobre o investimento por uma medida de fluxo de caixa descontado.

Os investimentos a fundo perdido produzem barreiras de saída que elevam o risco do investimento para o concessionário. O entrevistado P1 revelou que “A gente tem que morrer com um capital próprio muito alto, com garantias muito grandes de patrimônio pessoal e de patrimônio da empresa, para poder ter linhas de crédito junto às montadoras” (P1).

Montadoras que não investem em bens de capital (como fábricas por exemplo) podem ser percebidas como exploradoras oportunistas de mercado. Uma vez que essa decisão pode gerar a leitura de que desejam minimizar o risco através de pouco investimento pois viabilizaria um retorno de capital mais rápido. Na visão do empresário essa questão se torna crítica, pois ele está preso a um investimento que precisa ser remunerado. Devido ao montante são necessários mais períodos de operação para recuperar o investimento. Logo, a visão de que uma montadora não estabelece laços sólidos na região e poderia abandonar o mercado com facilidade, seria um desestímulo para a escolha da marca.

Entretanto nenhum dos entrevistados fez referência a esse fator como crítico para o sucesso de uma concessionária. A explicação mais evidente é que trabalham com montadoras já consolidadas no mercado brasileiro, o que torna essa questão alheia a sua realidade particular.

Nos parâmetros deste projeto fatores não gerenciáveis não poderiam ser categorizados como FCS, esse é o caso do fator F17 que trata de uma decisão.

A proposição F25 diz respeito à escolha da praça com potencial para um bom *marketshare*. Mais especificamente sugere a escolha de uma praça com uma pequena quantidade de concorrentes da mesma marca.

Visto que não é um fator gerenciável, os argumentos utilizados para a análise seriam similares aos utilizado na análise da proposição F13 (praça). Essa é uma escolha que deve ser feita *a priori* do início da operação. Mesmo assim esse foi um fator considerado importante pelo grupo de estudo Delphi, terminando com uma avaliação próxima do limite da escala. Porém, não atingiu um nível de consenso. Os benefícios em possuir a exclusividade na região remetem a possibilidade de trabalhar com margens maiores e maior poder de negociação com o cliente final. Neste ponto o entrevistado E3, afirmou que a indústria já atingiu um nível de ocupação máximo das praças. Esse cenário implicaria que não há mais espaço para manobras, e que, apesar de ser bem intuitivo que uma menor concorrência na área demarcada facilite o desempenho dos competidores, esse cenário não é condicionado pela concessionária.

Existe a possibilidade no entanto de adquirir revendas que eventualmente tenham retornado à montadora ou investir em novos pontos que por ventura sejam criados pela montadora em um mercado em expansão. Casos em que será fundamental possuir a gestão financeira (F3) e um alinhamento com os objetivos da marca (F14). O relacionamento com a montadora (F19) também poderá ser um diferencial nesses momentos, já que ela ofertará tais concessões na ordem de preferência que desejar.

Nos próximos parágrafos serão discutidos os demais fatores propostos pelo grupo Delphi (F16, F18, F19, F20, F21, F22, F23, F24 e F26) que se relacionam à fatores acionáveis pela concessionária mas que não atingiram um nível de IIQ que indique o consenso.

O fator F16 (indicador de satisfação dos clientes) retorna ao assunto da satisfação já analisada (F2). A diferença neste momento é que o fator F16 sugere a tentativa de antecipar a fábrica na avaliação e executar eventuais correções. Com isso ele dá uma pista de um desvio de finalidade que ocorre no uso do indicador em relação à orientação para o objetivo de obter a satisfação do cliente. Esse desvio é confirmado pelo DOC4. A leitura do pesquisador sobre F16 e DOC4 é que o concessionário dá mais importância ao resultado do indicador do que com a estratégia que ele representa, o que retrata um efeito de *surrogate* (Choi, Hecht, & Tayler, 2012; Michael Harris & Tayler, 2019) em que o indicador se torna um fim em si mesmo. Isso implica que não importa se o cliente está realmente satisfeito com o serviço, o que importa é que a avaliação realizada seja positiva.

Figura 1 - Foto de comunicação visual

Nota: Elaborado pelo autor (2020).

Indiferente à eficácia de artifícios como o ilustrado na Figura 1 para inflar o resultado do indicador a concessionária está desvirtuando o real objetivo da aferição. O uso de indicadores é um instrumento gerencial importante. Entretanto ele continua fazendo parte de uma simplificação da complexa realidade, principalmente quando a variável em pauta é qualitativa.

O caso das avaliações de satisfação é marcante nesse sentido. Um cliente induzido a realizar uma boa avaliação, seja por ter recebido uma ligação da concessionária com esse propósito ou por ter lido em um banner, pode não estar exprimindo seu verdadeiro sentimento com o atendimento recebido na concessionária.

Deixar-se iludir por um indicador que não representa a realidade, cria um risco correlato à decisões fundamentadas pelo indicador. Existe uma perda de oportunidade de usar o indicador para verificar seu processo em busca de pontos, que precisam ser corrigidos ou melhorados.

O contexto competitivo em que as concessionárias estão inseridas, as questões levantadas sobre a capacitação das concessionária, e principalmente a vinculação da satisfação com as bonificações, explicam em parte a preocupação em atingir a qualquer custo os índices estabelecidos pela montadora. Principalmente o pagamento de bônus pode ser o fator mais relevante para a distorção do indicador. Pois as bonificações se tornaram um componente auxiliar fundamental para o retorno financeiro sobre o negócio de concessionárias. O entrevistado E3 afirmou que:

O concessionário ele quer é saber do dinheiro né [sic], como empresário né [sic], vamos dizer assim. Então, todo o indicador que envolvia bônus de performance [sic] vamos dizer assim, ele olhava, e muito. Né [sic], acompanha e tudo. O indicador que, você cobra ele que, que não vai dinheiro vamos dizer assim né [sic], seria bom ele ter, ele nem olha. E aí é a dificuldade. A dificuldade é essa. Ou vamos dizer assim que, tipo [sic] a qualidade do atendimento não seja bonificada se ele fizesse. Ele, apesar de ele saber que ele tem que fazer um bom atendimento para o cliente voltar ele não se preocupa tanto quanto se ele fosse bonificado. Se ele fosse bonificado ele ia falar, pô [sic] perdi no ano 300 mil reais, vamos supor, porque eu não atendi o índice de atendimento ao cliente. (E3)

O executivo E3 ao ser questionado de uma postura unicamente motivada por dinheiro dos concessionários, esclareceu que isso seria uma visão média da postura dos concessionários. Inclusive, ele adicionou que prêmios menores como viagens para os donos da concessionária seriam capazes de motivar o engajamento. Mas ele também frisou que existem “concessionários de alto nível” (E3) que entendem a importância do indicador e não agem apenas sob essa vinculação.

Mesmo existindo essas distorções, é importante entender que a satisfação promove benefícios conforme citado na análise de F2. A verdadeira motivação para se obter a satisfação do cliente é tida como um FCS para o diretor D3.

Logicamente () a satisfação total do cliente, que é algo que se você consegue buscar não importa marca que você atua, é você não, não, não vai () certo. Então a gente busca é:: premiações de montadoras, é:: não é pela premiação em si, mas é que ela leva você a conseguir fazer o seu cliente ficar totalmente satisfeito () boca a boca do cliente vai gerar novos negócios com a propaganda mais barata possível, então a satisfação de cliente é um ponto que eu coloco como fundamental, controlo é:: hoje muito as mídias sociais, é, muito o que botam [sic] no Google, é:: os comentários de clientes, sempre nesta busca de como a gente vai conseguir fazer o cliente ficar mais satisfeito, é:: ambiente de loja, é:: wi-fi, é:: assim () que tenham lojas é:: as vezes um salgadinho, alguma coisa diferenciada o que você possa fazer para o cliente ficar mais a vontade. (D3)

Além dos depoimentos o fator satisfação está representado em diversos documentos analisados (DOC1, DOC2, DOC6, DOC7 e DOC8). A satisfação com a rede de concessionárias é tida como uma parcela importante da preferência do cliente à marca (García et al., 2020). Porém, é interessante notar que a satisfação é um indicador de resultado (Kaplan & Norton, 1997) e sendo utilizado isoladamente ele é limitado para motivar e controlar a organização na busca da satisfação do cliente. O uso de indicadores impulsionadores (*drivers*), auxiliariam também a diminuir as chances de surgir o *surrogate*.

Para a montadora, a satisfação dos clientes é um ponto chave na aderência dos consumidores à marca. Ela motiva o consumidor a criar um vínculo com a marca e realizar uma segunda compra ou a atualização do veículo. Por consequência, a montadora espera que as concessionárias consigam atender aos níveis de satisfação determinados. O executivo G1

afirmou que é um FCS nesta indústria “. . . a satisfação do cliente com o produto e/ou com o atendimento prestado pelo concessionário” (G1).

Esse fator está presente nos ‘planos anuais de quotas’⁷⁵ com pelo menos um indicador de qualidade. Esses documentos (cartas) são acessórios aos contratos de concessão (DOC13). O entrevistado E6 frisou que o não atingimento dos objetivos estipulados “pode implicar na discussão do contrato de concessão” (E6), por parte da montadora. Elas formalizam anualmente esse compromisso com as concessionárias e estabelecem diversos objetivos a serem alcançados. Esse conjunto de indicadores pode ser ajustado em convenções de marca (sendo padrões para todos os concessionários da rede) e os valores de quotas devem ser coerentes com as proporções definidas na Lei Ferrari. Nas entrevistas, foi recorrente a fala sobre a questão de existência dos indicadores de qualidade de atendimento nestes documentos.

O fator F16 tanto pode corroborar com a questão levantada por F14 (compatibilidade estratégica) como também expõem um alinhamento com o F18 (desempenho em promoções). A leitura da proposição F16 pode sinalizar uma preocupação do concessionário em criar uma imagem positiva junto à montadora. Como também pode demonstrar a importância em se manter bem qualificado, ser elegível às bonificações da montadora. Na perspectiva gerencial também reforça a necessidade de se atingir bons níveis de satisfação do cliente não, apenas nos serviços de pós-vendas.

A teoria da área de marketing de relacionamento sugere que um dos objetivos de satisfazer o cliente é a busca por um vínculo de longo prazo, que por sua vez leva a um melhor resultado financeiro (Gummersson, 2010). Essa melhora ocorre com a tendência do cliente fiel aumentar o ticket médio e a frequência de compra, diminuir a sensibilidade à preços e também pela redução de custos associados à atração de novos clientes (pela divulgação da marca em sua rede social).

Ligado à questão do relacionamento emergiu no grupo o fator F23 (política de comissionamento). No entanto esse fator não obteve consenso e nem uma nota expressiva. Uma possível explicação seria a diferença de visão sobre o segmento de atuação, marcas de luxo possuem mercado menor, trabalham com margens maiores e menor giro e ainda, estão mais dependentes da recompra. Situação em que seria recomendável a adoção de uma política como a sugerida pelo fator F23.

⁷⁵ Designa o documento de ajuste anual de quotas e metas entre o concedente e o concessionário, anexo ao contrato de concessão, definido em convenção de marca. Algumas montadoras chamam de Planos de Ação, Plano de Ação do Concessionário (PAC), Plano Anual de Comercialização e Compromisso (PACC), *Business Plan*, ou outro termo que por ventura se entenda mais adequado.

No outro extremo, encontram-se os concessionários de segmentos populares, dependentes de um alto giro e operando com margens menores. Um trabalho de relacionamento mais personalizado, operacionalizado pelo próprio vendedor, poderia consumir um tempo e esforço que normalmente ele não dispõe e que afetaria negativamente seu resultado. Outra questão é que vendedores orientados para uma abordagem *sales push*, teriam dificuldade para estabelecer um vínculo relacional, em que a prioridade é o atendimento das necessidades do cliente.

Neste ponto o F&I, em especial a de garantia estendida, poderia surtir efeito mais robusto em relação a fidelização, conforme os moldes do mercado dos EUA. O custo que eventualmente seria convertido em comissões, poderia ser direcionado para subsídios e práticas mais agressivas de garantia estendida, como aquelas citadas por G1.

O entrevistado G1 explicou que nos EUA existe uma substancial diferença entre o modelo de atuação do concessionário, frente a estratégias de relacionamento com o cliente devido a maturidade do mercado. Citou como exemplo o uso de garantias estendidas como uma tática de manter o cliente frequentando a loja. Tais produtos de F&I podem englobar inclusive trocas gratuitas de alguns itens afetados por desgaste natural do veículo, como óleo. A empresa Ford e GM fornecem garantias por padrão de três anos, enquanto FIAT e Volkswagen trabalham com quatro anos.

Chegou na hora de trocar o óleo, vai na concessionária e esse tipo de manutenção, que é a manutenção preventiva rotineira, não é cobrada do cliente, justamente para mantê-lo dentro da concessionária. Mas, obviamente que de alguma maneira, esse custo, fica embutido dentro de algum produto que foi oferecido para o cliente, porque nada sai de graça nesse mundo, né?! [sic] (G1)

O caso relatado por G1 ocorre com pacotes adicionais de garantia estendida que são oferecidos em diferentes níveis de abrangência, tanto pela montadora quanto por empresas especializadas nesse tipo de produto.

G1 também relatou que no Brasil, existe um padrão de comportamento identificado nos compradores de carros novos, o de não levar o veículo para realizar as manutenções periódicas na concessionária, mesmo em detrimento da continuidade da garantia. De acordo com o executivo G1 esses consumidores optariam por alternativas mais baratas no mercado.

Principalmente nas marcas de volume, aquelas 4 marcas líderes de mercado, onde o valor do bem, o valor agregado do carro, é menor. Então a fidelização do cliente também é bem menor, é proporcional ao valor do bem. Então o cliente, ele frequenta a concessionária no primeiro ano. E olha que eu posso dizer pra você que 20% dos clientes já deixam a concessionária no primeiro ano. De 20 a 23% no segundo ano, já 60% dos clientes não retornam na concessionária. E no terceiro ano é na casa dos 15%, e mesmo se você observar que a maioria dos veículos no Brasil já tem 3 anos de garantia. Mas o cliente já abdica da garantia. O comportamento do brasileiro, o perfil de consumo dele, ele opta, ele

toma por decisão, abdicar da garantia mesmo. Considerando que a manutenção nas concessionárias é mais cara do que no mercado, no mercado reparador independente. (G1)

Essa análise carece de maior investigação para compreender os reais motivos da desistência. Uma possível explicação é a percepção que não existe uma diferença de qualidade entre o serviço prestado em uma oficina independente e a concessionária, sendo que o cliente opta por um custo menor de manutenção preventiva. A desconsideração do benefício da garantia do veículo pode decorrer da percepção que os veículos possuem um bom nível de qualidade e que é improvável existir uma necessidade de utilizá-la. Dessa forma não existiria uma necessidade em investir nas manutenções mais custosas da rede de concessionárias. Outros fatores podem estar ligados ao comportamento do consumidor, que não possui tempo hábil ou considera muito trabalhoso perder um período do dia para se deslocar a uma concessionária para realizar a manutenção preventiva. Optando nesse caso por opções mais cômodas como postos de combustíveis, oficinais de bairro ou até lojas de materiais automotivos que disponibilizam serviços para seus clientes. Essas seriam apenas algumas possibilidades, entretanto essa questão motivaria o desenvolvimento de uma investigação dedicada.

Assim, no caso brasileiro, a comodidade de não se preocupar com custos de manutenção para adquirir produtos de F&I, supostamente teria de representar uma economia real para o consumidor, mesmo que em um primeiro momento produzindo um resultado negativo no produto de garantia estendida. A viabilidade neste caso teria de ser observada na perspectiva dos ganhos auferidos com a fidelização de clientes, pertinentes a mercados massificados.

O uso da satisfação do cliente para fortalecer a marca e criar um relacionamento com a concessionária apresenta outros benefícios. Concessionárias que possuem um bom desempenho e conseguem fortalecer a marca própria ganham mais opções estratégicas como é o caso do grupo registrado no DOC13 (Figura 2). Com uma marca fortalecida foram capazes de abrir uma revenda independente, com sua marca própria desassociada à marca de um fabricante. Essa situação materializa o que Huber e Herrmann (2001) identificaram quanto aos consumidores não perceberem a montadora e a concessionária como uma única entidade.

Figura 2 - Fachada de loja independente com marca própria de um grupo de concessionárias

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O fator F18 (desempenho em promoções) diz respeito a oportunidades eventuais, criadas pelo fabricante representado. Apesar desse fator não ter atingido um nível de consenso ele obteve uma mediana de valor alto dentro da escala utilizada. Em uma primeira análise as promoções fazem parte do mecanismo do fabricante e de seus funcionários, para motivar o concessionário a seguir determinados parâmetros. De acordo com o entrevistado E6 “são as campanhas e as avaliações dos concessionários, são as duas ferramentas que fazem o movimento de atingimento das metas, as duas juntas” (E6). Na perspectiva do concessionário aproveitar as promoções é uma forma de ter acesso a determinados benefícios temporários.

Existem campanhas que vão desde premiações para os titulares de dealers, que são os donos da concessionária, até a equipe de gestão e as campanhas variam né, elas variam por ano, variam por necessidade de KPI, ou por necessidade de, do negócio no momento, mas de um modo geral existem campanhas de viagens, existem campanhas de pontuação com resgate em prêmios. . . (E6).

O concessionário se beneficia com o desenvolvimento de capacidades associadas aos indicadores envolvidos nas campanhas. Os entrevistados E6 e G1 frisaram a dificuldade decorrente da baixa capacitação das equipes dos concessionários como um entrave ao desenvolvimento de determinados programas. Assim, as promoções podem parecer um fim em si mesmas para muitos dos envolvidos, mas na verdade representam uma estratégia de superar limitações decorrentes de baixa capacitação profissional.

Considerando que a imposição do controle de indicadores pelas montadoras seja um remédio amargo e que o uso de promoções seja uma forma de estimular o consumo adequado desse remédio, seria possível associar o engajamento nas promoções como um catalizador do desempenho do concessionário.

Entretanto deve-se contrapor que parte dessas promoções podem estar alinhadas à campanhas de venda para simplesmente escoar produtos. Caso em que a concessionária sofreria um estímulo para desregular sua gestão de estoque e comprometer capital de giro como já mencionado.

Mas, assumindo que as estratégias que orientam esses indicadores envolvidos nas promoções por parte da montadora prezem pelo desenvolvimento da rede como um todo, existira uma conexão entre esse fator e a evolução na parceria com o fornecedor. Decorre igualmente que uma orientação para F18 influenciaria o alinhamento de objetivo com a marca (F14) e ajudaria na questão do relacionamento (F19). Além, é claro, de fatores associados à cada ação que está sendo executada pela montadora, como uma consequência de engajamento. Como as promoções são variadas elas podem afetar diferentes fatores em diferentes perspectivas, conforme o mecanismo da promoção.

A falta de consenso na avaliação desse fator também pode estar relacionada a heterogeneidade da amostra utilizada no grupo do estudo Delphi. Concessionárias menores teriam maiores vantagens relativas decorrente dessas promoções. Diferente de grupos maiores de concessionárias que já se encontram estruturados e possuem maior poder de negociação junto ao fabricante.

Uma das montadoras investigadas construiu um programa de excelência tendo como referência a metodologia BSC (DOC6 e DOC7). Criou quatro pilares (mercado, pessoas, processos e financeiro) e determinou pontuações com pesos diferentes para as área de vendas e pós-vendas. Para cada nível atingido desses indicadores o concessionário recebia uma quantidade de pontos específica, que posteriormente era somada com as demais pontuações dos outros indicadores de cada pilar. O resultado era utilizado como referência para as premiações no nível nacional, já que os concessionários competiam para atingir as melhores posições no quadro geral.

Os indicadores de desempenho e quotas estipuladas nos planos anuais são apenas parte dos indicadores controlados pelas montadoras investigadas. Diversos outros indicadores de gestão utilizados acabam afetando o desempenho junto a esses programas de benefícios. Um desalinhamento de objetivos (F14), inviabilizaria uma participação efetiva nesses programas, dessa forma afetaria negativamente F18. O entrevistado E1, relatou que no plano de ação são registrados apenas alguns indicadores, mas que eram controlados muitos outros. “...dentro do *business plan* são bem poucos, mais *high level*, agora dentro da função do pós-vendas muitos outros indicadores” (E1). Coerente com o que o entrevistado E6 falou “inúmeros indicadores, a avaliação chega a ter três páginas no formato A3” (E6), quando questionado sobre o mesmo tópico.

Ademais a esses pontos, a falta de alinhamento do concessionário com os objetivos da montadora, resultaria no esforço de desenvolvimento de capacidades organizacionais distintas das necessárias, para atender ao capitão do canal (montadora). Ou seja, nessa situação o concessionário incorreria em perda de eficiência na sua função básica no canal na ótica da montadora. Isso motivaria o capitão a avaliar a substituição desse membro ou a busca de modelos alternativos de formato de canal para reestabelecer o nível de eficiência desejado. Torna-se evidente uma proximidade relacional entre F18, F14 e F19.

Decorrente da análise do fator e considerando ainda a nota recebida pelo grupo Delphi que acompanha um alto grau de dispersão da avaliação, o F18 não caberia como fator crítico de sucesso. Destaca-se que existe uma diferença entre essas campanhas promocionais e os pactos de quotas e respectivo recebimento de bônus.

Alguns fatores já analisados se relacionavam com o fator F19 (relacionamento com a montadora). Em especial os fatores F14 (compatibilidade estratégica), F18 (desempenho em promoções), F16 (indicador de satisfação dos clientes). Destaca-se novamente que com exceção do F14, todos esses fatores não obtiveram consenso entre os especialistas, sendo que o fator F16 se encontra no grupo das três menores medianas ($M_d = 4,5$), apesar da satisfação do cliente ter sido destacada como um fator chave, por alguns dos entrevistados.

O relacionamento com a montadora (F19) é visto como um elemento importante, pelos executivos entrevistados, das montadoras. O executivo E3 ao discorrer sobre o desenvolvimento intenso de um dos grupos de concessionários, afirmou que o bom relacionamento que o diretor tem com a montadora, contribuiu para o sucesso. Neste caso ele teria aproveitado as oportunidades que surgiam, sem entrar em detalhes.

Em outro relato, o executivo G1 explicou que o concessionário cresce de forma orgânica por ampliação, abertura de filiais ou por aquisição de novas bandeiras. Assim, o relacionamento a que E3 se referia era em parte decorrente de receber a oferta da concessão, antes dos demais concessionários, no caso das aquisições que dizem respeito também aos repasses de lojas de outros grupos. O D2 comentou que já se sentiu prejudicado por terem oferecido uma concessão, que retornara para a montadora primeiro, para outro grupo. A questão do relacionamento também pesa em outros aspectos, já que os executivos de campo da montadora são encarregados inclusive de realizar avaliações qualitativas do concessionário.

Um programa de pontuações com base em diversos indicadores de umas das maiores montadoras do Brasil, computou um indicador “relacionamento concessionária/montadora” (DOC7) sendo o terceiro critério em termos de peso entre 12 do programa. Ele possuiu menos importância apenas para “performance [*sic*] de venda de veículos novos | performance [*sic*] de

peças e acessórios” (DOC7) e “monitoramento da qualidade no atendimento de vendas e de pós vendas” (DOC7). Nesse cenário conclui-se que a montadora visualiza importância do relacionamento com a concessionária e busca motivá-la a possuir essa atitude também.

Contudo, os concessionários entrevistados emitiram sinais ambíguos quanto a importância desse fator. O diretor D2 relatou que é bom manter o relacionamento, mas tratou com desdém essa questão. Ele comentou da dificuldade decorrente de mudanças constantes de diretores na região e que cada novo profissional, surgem novas práticas que eles precisam “ir levando” (D2). Ao ser questionado quanto ao impacto do relacionamento no sucesso da concessionária ele afirmou que:

Quando você tem um carro bom de vender, determinadas concessionárias tem mais que os outros, a gente acompanha isso, concessionários que são muitos briguentos, são muito briguentos, não conseguem, é:: não conseguem crescer, não conseguem ter resultado. Mas é muito genérico né... (D2)

O diretor D1 colocou o relacionamento em outras palavras, dizendo que é necessária muita paciência, pois “a montadora manda um guri achando que sabe de tudo para dar pitaco [*sic*] no nosso negócio. Tem que ter jogo de cintura para lidar com eles” (D1). Apesar dessa postura recrudescida é importante destacar que o contato do diretor D1 foi cedido por um dos executivos da montadora. Seria coerente afirmar que a receptividade para receber o pesquisador decorreu dessa indicação.

Essa visão é oposta a do diretor D3, que considerou abertamente importante o relacionamento. Na entrevista deste profissional, o pesquisador percebeu pela forma a que o entrevistado se referia ao executivo da montadora, que a abertura que recebeu para realizar a entrevista decorria do esforço em manter um bom relacionamento com o executivo que o indicara.

Os executivos E1, E3, E5 e E6 destacaram que um bom relacionamento com o concessionário é um facilitador do trabalho. Enquanto o executivo E1 revelou que podem ser adotadas práticas para pressionar o concessionário, afetando o seu desempenho. “Sim, por ser um negócio exclusivo da montadora, a concessionária depende diretamente de fornecimento de veículos, de fornecimento de peças. Então isso pode ser influenciado de alguma forma” (E1).

Mesmo considerando que a montadora, formalmente, tenha como princípio práticas de isonomia e *accountability* o risco de interferência em detrimento do concessionário por parte desses funcionários é real, conforme relatado pelo entrevistado E1 e confirmado pelos entrevistados D2 e D3. Uma vez que tais práticas questionáveis do ponto ético podem estar associadas a procedimentos rotineiros, como por exemplo, determinar o destino dos modelos de veículos de maior giro a serem faturados para grupos concorrentes ou deixar de informar ao grupo concessionário eventuais oportunidades de negócio.

Um dos entrevistados que solicitou confidencialidade, expôs que já havia presenciado um gerente regional, utilizando de abordagem antiética para forçar o concessionário a ser mais receptivo às solicitações da montadora.

O caso relatado sucedeu-se com um suposto erro operacional, o qual resultaria no envio para a concessionária de uma fatura com dois veículos de luxo de giro lento, em detrimento de múltiplos populares de giro rápido solicitados. Esse evento foi o suficiente para causar uma grande preocupação no concessionário. Pois se a situação fosse efetivada, poderia comprometer o capital de giro da revenda e colocaria em risco sua viabilidade conforme exposto na discussão de F3 (gestão financeira). O concessionário acabou obrigado a avaliar com outra postura as solicitações dos executivos.

O diretor D2 confirmou que no passado eram mais comum essas práticas, entretanto atualmente são eventos raros. Uma das causas desse tipo de prática não ocorrer com frequência é que a balança do poder na reação concessionário-montadora teria se alterado, tornando-se mais equilibrada decorrente da redução de demanda de veículos no mercado brasileiro e do aumento do poder dos grupos de concessionárias que se consolidam desde o início do século XXI. As montadoras estariam mais dependentes dos concessionários para dar vazão a sua produção. O entrevistado E1 afirmou que:

Houve uma época, com o crescimento aí do, parque circulante, da frota, que faltava veículo. Então a proximidade do relacionamento, da concessionária com o consultor ou com o regional, ela era super [sic] valorizada. Então o relacionamento de dependência da concessionária com a [nome da empresa] era muito alto e com as concessionárias em/com as montadoras em geral, por que? Porque faltava veículo. Eu preciso de 100 mas a montadora só tem 80. Eu quero 100. Então era uma outra realidade. A partir do momento que iniciou uma crise, que o parque circulante diminuiu de 3,5 milhões por ano para 2 milhões. Ou um pouco menos até, é::: houve uma reversão [sic] no relacionamento. Então as montadoras começaram a depender mais das concessionárias. Então houve essa inversão, vamos chamar de valores no relacionamento e::: e isso foi novo, foi uma novidade. Então o/a montadora deveria ou teria né outras maneiras de negociação, outras moedas para cumprir ou tentar cumprir o business plan os objetivos traçados e as estratégias. (E1)

Agir de forma coercitiva com os distribuidores deteriora o relacionamento, mais especificamente afeta o nível de cooperação do concessionário para com a montadora (van Riel et al., 2011). O resultado é o efeito contrário do que o desejado. Ademais, a postura do fornecedor com o varejista tende a ser espelhado no comportamento do varejista com o consumidor (McFarland, Bloodgood, & Payan, 2008).

Existem alguns empresários que são mais propensos a aceitar os direcionamentos das montadoras. Entretanto os resultados nem sempre seriam saudáveis. O entrevistado D1 afirmou que já viu muitos grupos falirem por irem “na onda das montadoras” (D1). Quando foi convidado pelo pesquisador para esclarecer o uso dessa expressão, explicou que gestores

que fazem tudo o que a montadora quer se expõe a muitos riscos, assumindo investimentos questionáveis que não geram o retorno esperado.

A opinião do diretor está alinhada com as descobertas do projeto PIMS sobre o impacto negativo do nível de capital empregado no retorno sobre o investimento (Buzzell, 2004; Buzzell & Gale, 1987). O negócio de concessionárias possui as principais características destacadas pelos pesquisadores do PIMS, no caso alta necessidade de investimento em capital fixo e em capital de giro. Decorre que esses investimentos estão associados também a custos fixos altos, afetando a lucratividade do negócio. Ademais, “a competição em indústria de uso intensivo de capital seguem um padrão de superconcorrência, conduzindo a menores níveis de lucratividade” (Buzzell, 2004, p. 48, tradução nossa).⁷⁶

O diretor D3 pontuou que já se sentiu beneficiado pelo bom relacionamento com o pessoal de campo das montadoras. Essas ajudas teriam vindo suporte na formação de estoque de novos, ajuda com falta de peças e problemas de manutenção que ocorrem fora da garantia do veículo (na perspectiva do cliente final). Ele ainda destacou que um bom desempenho junto aos indicadores da montadora complementa esse relacionamento.

Similarmente ao fator F14, o fator F19 não se enquadraria em nenhuma das tradicionais categorizações de FCS. Porém, ele se aproximaria do conceito de *guanxi*⁷⁷ que já foi identificado como variável moderadora entre as capacidades organizacionais e o desempenho (Shou, Chen, Zhu, & Yang, 2014). Mesmo considerando esse efeito seria difícil corroborar com a opinião de que seu impacto é crítico para o sucesso do negócio. Uma vez que esse relacionamento, em boa medida, está moderado pela capacidade da organização em atingir os objetivos propostos, ou seja, atender F14 que foi listado como FCS. Mas seria relevante para um desenvolvimento saudável. Ao se considerar esse relacionamento com um recurso organizacional, na visão de Varadarajan (1985) ele poderia ser classificado como fator que restringe o sucesso, porém não seria capaz de produzir o sucesso.

O item F20 (nível de experiência) obteve uma nota de mediana relativamente alta ($M_d=6,0$). Os executivos entrevistados não realizam nenhum apontamento específico sobre a importância em se manter uma equipe com experiência. Os comentários surgiram por alguns dos consultores de campo entrevistados, que caracterizaram a existência de um perfil de concessionário que baseia sua atuação na experiência.

⁷⁶ . . . competition in capital-intensive industries follows a “supergame” pattern, leading to lower levels of profitability.

⁷⁷ Relacionamento interpessoal. Para uma discussão mais ampla do termo ver Su e Littlefield (2016).

A questão da experiência no mercado foi levantada por um dos executivos de campo no âmbito de criar barreiras para o desenvolvimento do concessionário. O excesso de confiança decorrente de longos anos no mercado, obtendo algum tipo de evolução, motivaria o empreendedor(a) a ter um acentuado grau de confiança em suas próprias ações. Esse perfil de concessionária contrastaria com aquelas que profissionalizaram o negócio e que reforçaram a importância de viabilizar a capacitação da equipe, conforme já descrito. O diretor D3 faz parte desse último grupo de concessionários que acredita no treinamento. Apesar de experiência não se igualar à capacitação, a existência de dois perfis sugere também visões diferentes para a equipe.

Conforme já citado, o executivo E3 lembrou que muitas vezes é obrigado a realizar um papel de orientação para os gestores da concessionária. Essas pessoas possuiriam experiência, mas pouco treinamento formal.

O fator F21 (inteligência de mercado) trata das alterações do comportamento do consumidor, em especial, da importância em antecipar os passos dos futuros compradores. Está diretamente relacionado às novas maneiras de realizar a compra decorrentes do uso da internet. Essa questão é apresentada com importância pelo grupo participante do estudo Dephi, entretanto sem consenso. Essa proposição não se sustenta ao confrontá-la com os parâmetros para definição de FCS.

Considerando que os passos futuros a que se refere a proposição digam respeito aos meios eletrônicos de compra, pode-se observar na perspectiva dos entrevistados sentimentos ambíguos relacionados a esse tema. Apesar de todos acreditarem na importância da internet como forma de monitorar e captar novos clientes, nenhum afirmou com propriedade como essa nova fase do comportamento do consumidor deve ser priorizada. Conforme relatado na seção terciária 2.1.5 as próprias montadoras ainda lidam com o tema em grande parte de forma experimental, testando modelos de lojas digitais e tentando compreender como explorar adequadamente essa experiência.

De acordo com E6 muitas concessionárias ainda tomam os *leads* de internet apenas como obrigações da montadora, ao invés de visualizar como uma possível transação. Isso inclusive deveria alertar para o *status quo* dos vendedores inseridos no modelo tradicional, que podem dificultar a transição para um mundo digital com receio de perder seu lugar na concessionária.

O fator F22 (política organizacional) foca na questão da descentralização. Sugere a importância na velocidade de resposta da organização. Esse fator está relacionado à análise do fator F6 (eficiência operacional), F5 (capacitação dos funcionários) e F8 (transparência processual).

Vantagens da descentralização incluem competição positiva entre as unidades, gerentes com maior responsabilidade, estímulo à criatividade na busca de soluções e a agilidade na tomada de decisão. A descentralização também já foi relatada como um fator que aumenta a capacidade de resposta para com as necessidades dos clientes (Fites, 1996). Na contrapartida existem disfunções, como a dificuldade em controlar e avaliar a equipe, a responsabilização por falhas e problemas, a tendência de desperdício e a dispersão de comunicação (Maximiano, 2011).

No contexto dos concessionários, a decisão de centralizar ou não, procurando os benefícios, dependerá de cada caso. Uma vez que foi repetidamente frisado pelos entrevistados de montadoras, que as concessionárias possuem dificuldade com a postura profissional de seus gerentes, é pouco provável que essa abordagem seja efetiva sem o atendimento de outros requisitos (F5 capacitação dos funcionários).

Também existe uma relação do fator F22 com o suporte ao crescimento da concessionária. O entrevistado D3 afirmou que a postura de aumentar a liberdade dos gerentes, foi fundamental para viabilizar o desenvolvimento do grupo sob sua gestão.

Na verdade como () sou só eu sozinho, eu percebi que eu não conseguiria ligar toda a semana para os dezesseis gerentes que tenho hoje, então o que eu tenho que fazer, eu tinha, eu tinha que motivar eles de tal maneira que eles se comparassem entre eles para tentar buscar performance [*sic*]. (D3)

O fator F22 não atingiu os níveis de consenso dentro da metodologia proposta. Em parte esse resultado pode estar relacionado a característica da amostra de grupos menores de concessionárias. Que por essa característica ainda conseguiriam gerir adequadamente as empresas.

O diretor D1 revelou um envolvimento pontual ao descrever como utiliza o sistema de gestão desenvolvido por eles para acompanhamento de indicadores de desempenho:

Nós temos aqui ó [*sic*] tem 30, eu olho cinco seis. Quem olha o resto são os gerentes. Eu não/() eu não, tem, tem coisa que eu não me preocupo, eu olho cinco ou seis, essas eu olho ou ali ou aqui. Eu posso estar viajando eu olho isso aqui no meu celular. Não é?! Vejo aqui e tal, e é aquilo que te falei. Dou um *print* [*sic*] mando para o cara [*sic*] e três minutos depois eu tenho a reposta. (D1)

O fator F22 além de não ter obtido consenso no grupo, ficou fragilizado com uma avaliação de importância reduzida. Apesar dos exemplos coletados junto aos entrevistados demonstrarem algum grau de autonomia, eles não relatam um estilo de gestão de empoderamento. Os dois diretores citados continuam se envolvendo em questões pontuais, quando visualizam algum tipo de desvio.

A descentralização e autonomia tendem a serem importantes em grupos de concessionárias decorrentes da necessidade de maior agilidade na tomada de decisão. Considerando que os gestores das concessionárias relatam enfaticamente que possuem cinco

negócios diferentes sob o comando, uma avaliação mais atenta de como viabilizar corretamente a descentralização, é interessante. Tomando como exemplo outras indústrias como a petrolífera, a descentralização permitiria uma abordagem de planejamento que distingui uma estratégia corporativa de estratégias organizacionais (Munro & Wheeler, 1980). Cada uma das unidades pode desenvolver estratégias organizacionais considerando seu mercado específico.

O fator F24 propõe a importância de se estimular mecanismos de pessoal para que sejam perpetuados valores e processos na organização.

Em função das análises realizadas é possível observar um esforço muito grande das montadoras para manter o controle sobre o concessionário, que em algum grau acabam aceitando as iniciativas das montadoras. Entre os concessionários entrevistados fica evidente a consciência de dependência com a montadora. Uma vez que o seu modelo de negócio não existe sem o seu principal fornecedor.

Dessa forma os fatores em destaque pelo grupo seriam aqueles que fomentam em alguma perspectiva, um alinhamento com as fábricas que representam e as diretrizes impostas por essa relação. Mesmo que o conteúdo de F24 seja importante para uma organização, inclusive se alinhando com o ponto de vista teórico, ele não representaria uma relação crítica, condicionante de sucesso para o caso da concessionária autorizada. Essa proposição também não foi levantada por nenhum dos entrevistados de forma espontânea.

O último fator a ser analisado (F26 - *compliance*) propõe a importância crítica em se precaver de processos judiciais.

Devido ao contingente de trabalhadores na operação de uma concessionária a primeira fonte de processos judiciais seria a própria organização. Supondo que a empresa possua os controles recomendados e procedimentos corretos em relação às atividades e a equipe, restam os problemas oriundos das dinâmicas interpessoais. Neste aspecto a capacitação de líderes, supervisores e demais gestores pode contribuir positivamente para minimizar o problema.

No tocante à operação do concessionário, destaca-se a grande quantidade de transações com o público e fornecedores, tanto nas atividades de venda, quanto de pós-vendas. Essas interações ocorrem em função de produtos de alto valor agregado, mesmo quando comparados a outros bens de compra comparada como eletrônicos e móveis.

Na perspectiva do cliente, a aquisição desse tipo de bens envolve valores maiores, que significam um comprometimento de parte da renda, tanto para a aquisição quanto para a manutenção e pode estar acompanhado de um envolvimento maior com a categoria de produto. Diferente de produtos de conveniência, por exemplo, em que o valor do produto em

princípio não justificaria a motivação de buscar reparos em um processo judicial. Assim o consumidor pode estar mais motivado em ativar vias judiciais na eventualidade de algum tipo de prejuízo.

Um dos desafios para o concessionária em relação a esse contexto é que, ele é um representante solidário do fabricante de acordo com o Código de Defesa do Consumidor (lei nº 8.078/90). Essa seria uma das fontes de risco para o concessionário. A outra é a própria equipe e as causas trabalhistas. Como prestador de serviço sua operação é fundamentada em um contingente de pessoas.

Apesar de ser uma preocupação relevante e passível de ser gerida, a ação sobre esse fator não impacta em aumento de desempenho na ótica do modelo de negócio do concessionário. Também não afeta o custo para entregar a oferta ao mercado consumidor. Ele trata da legalidade das ações do concessionário (e da montadora) o que por definição deve seguir a legislação pertinente.

Por essas questões não é adequado considerá-lo como um FCS. Entretanto representa um fator relevante pois pode impactar em substanciais quantias financeiras em caso de pleitos perdidos. Dessa forma seria interessante manter um contingenciamento para esse tipo de eventualidade, mesmo que seja iniciado juntamente com a ação ajuizada.

Ações judiciais tem origem quando uma parte lesiona a outra ou quando uma sente-se lesionada pela outra. Sem um aprofundamento nessas fontes e considerando que existe o pressuposto de boa fé em ambas as partes, a principal origem de litígios seriam erros nos processos da organização ou na execução das atividades. Mesmo que ambas estejam amparadas em um rigoroso e acertado delineamento dos processos e das tarefas ainda existe a variável humana que sempre estará susceptível a erros. Investimentos na capacitação dos funcionários (F5), melhorias nos processos (F6) e a busca de transparência (F8) também contribuiriam para uma maior consistência nas atividades da organização, diminuindo a chance de falhas e problemas com funcionários, consumidores e outros stakeholders.

Neste ponto da discussão todos os fatores levantados pelo grupo Delphi já foram discutidos. Adicionalmente dois fatores emergiram das entrevistas realizadas. O primeiro diz respeito a gestão de estoque (FE1) e já foi introduzido ao se tratar do fator F15, o segundo é o desempenho em vendas que será o código de FE2. Eles são discutidos nos próximos parágrafos.

Gestão de estoque e compras, vendas e gestão de caixa, são atividades que se relacionam e são relevantes para qualquer varejista (Parente & Barki, 2014). A importância fica evidente ao considerar que tanto a conta estoques, quanto a conta fornecedores, se destacam no ativo circulante e passivo circulante respectivamente como as maiores do

balanço patrimonial. Gerir adequadamente o estoque implica na escolha correta dos itens e níveis a serem repostos. Tanto a escolha do mix, quanto a disponibilidade desses produtos no estoque, afeta o desempenho em vendas. Que por sua vez impacta na disponibilidade de caixa para sanar as dívidas do passivo.

No varejo automotivo existe uma variável complicadora que é o comprometimento de autonomia da concessionária frente ao seu fornecedor, decorrente da necessidade de garantir o desempenho em quotas, receber bonificações e acessar benefícios promocionais. A facilidade de operacionalizar as transações usando o crédito rotativo demanda um controle e conhecimento apurado do gestor, pois existe uma pressão para adquirir novos veículos, um nível ideal de estoque, uma demanda de mercado e por consequência uma realidade de caixa.

O banco disponibiliza para a montadora uma linha de crédito que o concessionário conseguiu ter via garantias né [sic] geralmente são imóveis né [sic] é::: para que eu possa vender para ele né [sic] então a venda para o concessionário é feita de forma automática, o carro ficou pronto né [sic] aperta um botão e fatura o carro sai dinheiro da linha do banco e o carro vai para a concessionária. (E3)

Essa dinâmica ilustrada na Figura 3 ressalta a importância do responsável pela gestão da concessionária em ter um apurado domínio conceitual de cada uma dessas áreas, gestores com qualificação impecável e acesso às informações atuais e relevantes oriundas desses fatores para que ele possa tomar as decisões mais acertadas.

Figura 3 – Principais forças do modelo de negócio sobre o caixa do concessionário

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

As duas forças mais poderosas e contraditórias no caso da concessionária se resumem a necessidade de atender a pressão do fornecedor para comprar produtos, e a realidade do mercado para absorver esses produtos.

Como instrumento de pressão sobre a concessionária, a montadora conseguiu criar um mecanismo em que ela depende das bonificações, premiações e promoções para rentabilizar sobre o seu investimento na concessão. Conforme discutido anteriormente, esse

funcionamento se apresentou extremamente eficaz. Por essa razão é remotamente provável que em algum momento a montadora altere sua política de preços sobre os veículos novos, permitindo uma melhor lucratividade para a concessionária. Pois ela reduziria também a eficácia desses controles e por consequência teria maior dificuldade em operacionalizar seu modelo de negócio, em um canal de franquia de distribuição, seja para criar uma uniformidade na rede de concessionárias visando aumentar o valor de sua oferta ou seja para empurrar a produção sustentada em uma lógica de volume.

As montadoras encontraram um formato de atuação inteligente, pois transferem inúmeros riscos para os concessionários relacionados a uma operação de venda no varejo, conseguem financiar sua produção com garantias reais e acima de tudo mantiveram o controle sobre a operação da concessionária de forma tácita mas efetiva. “Quando você coloca uma concessão você divide a responsabilidade e ao mesmo tempo tem o controle” (E3).

O fator FE1 também deve ser observado quanto ao seu papel como influenciador do ROCE. Grant (2010) destacou que um dos objetivos de um varejista deve tratar do retorno sobre o capital empregado. Apesar de ser um indicador pouco utilizado no Brasil ele se mostra relevante para um comerciante, já que consegue extrair uma medida de desempenho relacionada ao capital empregado. Decorre que para o varejo de automóveis, que demanda aportes financeiros substanciais, inclusive de fundo perdido e possui poucos ativos intangíveis o ROCE deve fazer parte do *dashboard* da diretoria.

Como antecedentes desse indicador de resultado tem-se o lucro operacional, que por sua vez depende do resultado de vendas e dos custos associados e o capital empregado na operação.

Na esfera do retorno sobre as vendas há uma limitação de atuação do concessionário devido às restrições impostas pelo papel em um sistema vertical de marketing contratual. Existe pouca ou nenhuma liberdade para trabalhar o composto de produtos para obter um melhor desempenho. Contexto análogo para adotar manobras para minimizar os custos de aquisição de produtos.

O que resta é trabalhar na esfera da relação entre vendas e o capital empregado. O fator F9 que já foi discutido, trata de um antecedente importante para esse resultado. Buscar maximizar a relação de vendas/m² de loja através do aumento do composto de produto gerando impacto no ROCE. A proposição F9 também melhora a utilidade percebida da loja na perspectiva do consumidor, o que aumenta a força de atratividade e fluxo de entrada, potencialmente contribuindo para a satisfação do cliente.

Outro fator que afeta diretamente o ROCE é o capital investido no negócio. Neste âmbito o fator gestão de estoque FE1 se destaca no sentido de maximizar o giro do estoque.

Entretanto, precisaria ser melhor trabalhado pelas concessionárias para identificar fontes acionáveis para se obter mais giro, como por exemplo reduzir o tempo de entrega dos itens.

Ainda no tocante ao capital empregado, Grande (2004) relatou uma estratégia de alguns concessionários em terceirizar partes da operação para reduzir custos. Essa mesma estratégia pode ser utilizada com um foco adicional de reduzir o investimento imobilizado, contanto que a estratégia de terceirização seja bem implantada e não afete a satisfação do cliente ou a eficiência operacional.

A satisfação do cliente, tanto no atendimento de venda de veículos, quanto de pós-venda é um indicador de resultado crucial para o modelo de negócio da concessionária. Impacta diretamente no seu valor para o fornecedor como membro do canal de marketing ao aumentar o valor da marca do fabricante, como também fomenta a preferência do consumidor por sua marca própria. Porém, ele é um indicador de resultado. Assim, o foco da proposição F2 deveria ser nos antecedentes da satisfação, ou seja, nos fatores impulsionadores apresentados no Quadro 2 da seção terciária 2.2.4. Neste aspecto a concessionária necessita realizar um aprofundamento para compreender a cadeia de valor na visão de seu segmento alvo. Pois conforme Parasuraman et al. (1985) descreveram a qualidade do serviço depende da eliminação da distância entre o que o consumidor espera e o que o consumidor percebe que foi entregue pelo prestador de serviço. Para que se possa ajustar corretamente expectativa do consumidor, primeiramente deve-se entender quais são os atributos procurados por esse consumidor na oferta do concessionário e da marca.

O outro fator que emergiu nas entrevistas foi o desempenho em vendas (FE2), que como a satisfação, também é um indicador de resultado. Isso significa que o concessionário não consegue simplesmente intervir e aumentar o nível de vendas. O resultado também depende de variáveis, como a satisfação do cliente (F2), a margem de venda adotada (F7), a capacitação (F5) e a motivação da equipe (F10), do desenvolvimento da tecnologia adequada para interagir com o consumidor (F11) e inclusive da gestão do estoque (FE1) conforme identificado por Chuang e Zhao (2019). Decorre que apesar de ser uma meta importante para qualquer organização empresarial, ele teria dificuldades para se enquadrar nos conceitos apresentados na seção terciária 2.3.1 de FCS.

O Quadro 8 realiza um resumo dos achados discutidos até aqui, cruzando as proposições do grupo Delphi com as entrevistas. Quando um entrevistado tratou do fator crítico levantado pelo grupo Delphi de forma espontânea atribui-se a letra **E** e quando o entrevistado apenas confirmou o fator como crítico conforme o pesquisador apresentou a proposição atribui-se a letra **C**. Foram acrescentados dois fatores que emergiram das

entrevistas. O primeiro refere-se a gestão de estoque (FE1) enquanto o segundo ao desempenho em vendas (FE2).

Quadro 8 – Comparação entre os FCS elencados pelo grupo Delphi e as entrevistas

Código	Tópico do FCS	Md	IIQ	D1	D2	D3	E1	E3	E5	E6	G1	G2
F1	Gestão de custos	7,0	0,0	E			C	C	C	C		C
F2	Satisfação dos clientes	7,0	0,0	E		E	E ^a	E ^a	C	C		E ^a
F3	Gestão financeira (Gestão de caixa)	6,0	0,0	E	E	E	C	E	C	E	E	E
F4	Política de precificação	7,0	0,0									
F5	Capacitação dos funcionários	7,0	0,8		E	E	C	E	C	E		E
F6	Eficiência operacional	7,0	0,8				C	C	C	C		
F7	Margem de venda	7,0	0,8	E			E	C	C	C		
F8	Transparência processual	7,0	0,8				C	C	C	C		
F9	Rentabilidade de loja	6,0	0,8				C	C	C	C		
F10	Clima organizacional	7,0	0,8		E	E	E	C	C	C		
F11	Capacidades absorptivas	7,0	0,8	E	E	E	C	C	C	C	E	
F12	Política de canais	6,0	0,8									
F13	Praça	4,5	1,0									
F14	Compatibilidade estratégica	5,5	1,0			C	C	E	C	C		
F15	<i>Sales push</i> em peças	4,0	1,5									
F16	Indicador de satisfação dos clientes	4,5	1,8			E	E ^a					E ^a
F17	Estratégia de longo prazo	6,5	1,8									
F18	Desempenho em promoções	6,5	1,8			E						
F19	Relacionamento com a montadora	6,0	2,0			E			E			
F20	Nível de experiência	6,0	2,3									
F21	Inteligência de mercado	6,0	2,3									
F22	Política organizacional	5,0	2,3			C						
F23	Política de comissionamento	5,0	2,3									
F24	Cultura organizacional	5,5	2,5									
F25	Atratividade do mercado	6,5	2,5									
F26	Prevenção de processos judiciais	6,5	4,0									
FE1	Gestão de estoque	na	na	E			E					E
FE2	Desempenho em vendas	na	na	E			E	E	E	E		

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Nota: a. os entrevistados consideraram a importância desses fatores citando a perspectiva da qualidade; ‘E’ – o entrevistado citou o fator de forma espontânea; ‘C’ – o entrevistado confirmou a relevância do fator após o pesquisador apresentar a proposição.

Para adotar um nível maior de validade na identificação dos FCS, as proposições serão submetidas à análises qualitativas nas próximas seções. O objetivo é refinar os fatores conforme previsto no delineamento da pesquisa para aumentar a solidez das descobertas frente aos objetivos propostos.

A primeira decorre da abordagem de criar mapas esquemáticos para identificar as principais relações entre os fatores (Parmenter, 2007). A segunda sugere a verificação do

impacto na criação de valor, com uma orientação externa (Grant, 2010). A terceira categoriza os FCS em fatores necessários para operar na indústria e outros que seriam os viabilizadores de competitividade (Grunert & Ellegaard, 1992; Learned, Christensen, Andrews, & Guth, 1965; Varadarajan, 1985).

4.1.1 Análise das proposições de fatores críticos de sucesso com o uso do mapa de relacionamentos

Com o objetivo de obter uma visão mais abrangente das relações que existem entre os possíveis fatores foi desenvolvido um mapa de relações (Parmenter, 2007). O mapa é uma ferramenta útil para identificar as possíveis relações de causa e efeito. E com isso realizar uma verificação nos fatores identificados. Fatores críticos de sucesso teriam uma quantidade maior de setas, deixando o fator e chegando aos outros fatores.

Fatores que recebem muitas setas teriam mais característica de variáveis dependentes ou indicadores de resultado. Parmenter (2007) faz uma distinção entre fatores de sucesso e fatores críticos de sucesso. No caso, seriam apenas fatores de sucesso. A Figura 4 apresenta um mapa elaborado com as proposições do estudo, considerando as relações mais evidentes entre cada fator.

Verificando as relações identificadas se destaca o fator: F5 – capacitação dos funcionários, confirmando novamente os achados anteriores da criticidade desse fator. A organização em questão é uma prestadora de serviços em que a entrega de valor tanto para os consumidores finais quanto para o fornecedor depende de pessoas executando da melhor forma suas atividades. Possuir trabalhadores motivados e capacitados é a base para que esse valor seja produzido.

Em um segundo nível se destacam os fatores F6 (eficiência operacional), F7 (margem de vendas), F8 (transparência processual), F10 (clima organizacional), F11 (capacidade absorptiva) e FE2 (vendas). Todos esses fatores realizaram três conexões como variáveis independentes.

Figura 4 – Mapa de relações

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

4.1.2 Análise das proposições de FCS em função do mercado

Outra análise proposta sugere a verificação dos fatores em função do impacto no posicionamento competitivo de mercado. Mais especificamente na relação com o aumento de valor percebido para o cliente e as capacidades e habilidades necessárias para sobreviver à concorrência (Grant, 2010).

De acordo com Grant (2010) essa visão dos FCS seria a mais objetiva para identificar os fatores relacionados à sobrevivência e a prosperidade. Entretanto a organização inserida em um SVM contratual também depende do fornecedor tanto para prosperar como para sobreviver. Essa perspectiva é adotada tomando como referência a teoria da dependência

em recursos (Pfeffer & Salancik, 2003) e o papel da organização em um sistema vertical de marketing contratual que precisa gerar valor para os membros (Dimitrova et al., 2020). Como discutido na seção secundária 4.1 as decisões do fornecedor capitão do canal a que as concessionárias fazem parte, influencia na competitividade do varejista.

Assim optou-se por acrescentar na análise a perspectiva de valor do fornecedor sobre o fator, verificado na coluna batizada de valor para o fornecedor.

A análise está organizada no Quadro 9. Nele cada fator é estudado em função do seu impacto relevante nas três perspectivas chave propostas. As relações foram avaliadas em termos dicotômicos (com impacto / sem impacto).

Quadro 9 – Análise dos fatores em função do valor produzido e da contribuição a competitividade

Cód.	Tópico do FCS	Proposição	Impacto relevante em:		
			Valor para o fornecedor	Valor para o consumidor	Sobrevivência à concorrência
F1	Gestão de custos	Reduzir e manter baixa a estrutura de custos		X	X
F2	Satisfação dos clientes	Possuir uma boa operação de pós venda, com foco no atendimento e satisfação dos clientes	X	X	X
F3	Gestão financeira	A capacidade financeira própria de operar, cobrindo custos e despesas operacionais, sem a necessidade de tomada de capital de terceiros	X		X
F5	Capacitação dos funcionários	Manter uma equipe devidamente capacitada em suas respectivas funções	X	X	X
F6	Eficiência operacional	Desenvolver uma estrutura organizacional baseada em processos racionalizados, em especial no tocante a clareza, a simplicidade e a desburocratização	X	X	X
F7	Margem de venda	Melhorar a margem de venda dos produtos			X
F8	Transparência processual	Transparência plena em todos os processos	X	X	
F9	Aumento de portfólio	Explorar ao máximo o potencial de desempenho do ponto de venda com vendas de produtos acessórios e complementares ao produto principal		X	X
F10	Clima organizacional	Manter a equipe motivada	X	X	X
F11	Capacidades absorptivas	Estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra	X	X	X
F14	Compatibilidade estratégica	Possuir um alinhamento com os objetivos da marca representada (montadora)	X		X
FE1	Gestão de estoque	Gestão de estoque		X	X
FE2	Vendas	Desempenho em vendas	X		X

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

Os fatores que se destacaram na análise de valor produzido foram as proposições F2; F5; F6; F10; F11. Enquanto que a proposição mais fragilizada foi a F7 (margem de venda).

As proposições F3; F8; F9; F14; FE1 e FE2 apresentaram um impacto parcial nas perspectivas definidas para a análise. Deixando de atender a uma das características desejadas para um FCS.

4.1.3 Análise dos FCS em função da perspectiva de afetação do posicionamento competitivo

A última análise proposta se baseia na visão dos autores que acreditam que os FCS devem ser destacados dos fatores que habilitam uma organização a operar em uma determinada indústria (Grunert & Ellegaard, 1992; Learned et al., 1965; Varadarajan, 1985). Neste aspecto serão adotadas apenas duas categorias, uma que engloba os fatores fundamentais e outra os fatores de valor. Os fatores competitivos possuem o maior potencial para viabilizar uma vantagem competitiva.

- a) Fatores de sucesso: (F2) satisfação dos clientes; (F5) capacitação dos funcionários; (F9) rentabilidade da loja; (F10) clima organizacional; (F11) capacidades absorptivas; (F14) compatibilidade estratégica; (FE2) desempenho em vendas;
- b) Fatores preventivos de fracasso: (F1) gestão de custos; (F3) gestão financeira; (F6) eficiência operacional; (F7) margem de venda; (F8) transparência processual; (FE1) gestão de estoques.

Nestas perspectivas os fatores agrupados em ‘a’ podem ser explorados para o desenvolvimento de vantagem competitiva no mercado. Enquanto que os fatores alocados em ‘b’ devem ser trabalhados dentro dos padrões competitivos de atuação na indústria. Apesar de não representarem fontes para que a concessionária se destaque no mercado, eles evitariam o fracasso no mercado.

Os fatores em ‘b’ dizem respeito às capacidades e habilidades necessárias para viabilizar o negócio, de forma que a empresa tenha condições mínimas de se manter no mercado. Os fatores em ‘a’ estão associados às capacidades e habilidades que precisam ser desenvolvidas constantemente e que influenciam na competitividade frente aos demais concorrentes.

4.1.4 Fechamento da etapa de análise dos FCS

Levando em consideração todas as análises realizadas sobre os fatores produzidos pelo grupo Delphi, que atingiram consenso em contraste ainda com as opiniões das entrevistas, incluindo dois fatores que não haviam sido propostos pelo grupo de estudo, e também o refinamento teórico no tocante ao conceito de FCS se propõe uma organização das proposições em dois grupos. O primeiro com os fatores críticos de sucesso (FCS) e o segundo agrupando o que se nomeia aqui como fatores fundamentais de competitividade (FFC).

Para realizar essa classificação realizou-se uma meta análise das três abordagens de investigação adotadas. O primeiro passo foi quantificação dos resultados das abordagens. Para a primeira considerou-se a quantidade de relações em que o fator foi avaliado como variável previsora. Na segunda essa leitura foi feita pelas perspectivas de valor relacionadas. Enquanto que na última foram considerados os dois agrupamentos, os fatores de sucesso no grupo A teriam peso superior aos preventivos do grupo B.

A classificação realizada no Quadro 10 divide os fatores entre os grupos de FCS e FFC. Para o fator pertencer ao grupo FCS ele teve que receber a maior nota relativa aos resultados em cada uma das análises.

Dessa forma obteve-se seis FCS genéricos para os varejistas inseridos no sistema vertical de marketing contratual da indústria automobilística. Também foram identificados outros sete fatores fundamentais de competitividade (FFC) que devem ser trabalhados dentro dos padrões de referência da indústria para que a concessionária tenha condições de atuar sadamente.

A proposição que se destacou mais claramente como FCS é a (F5) capacitação dos funcionários. Ela está acompanhada, e associada, ao FCS (F10) clima organizacional. Esse resultado é coerente com a análise conduzida no Quadro 2 da seção 2.2.4 que destaca o papel das pessoas na entrega de valor nas organizações prestadoras de serviços. Dentro da visão de cadeia de valor (Porter, 1985) também é observável que toda a produção de valor na função de comerciante, tanto na perspectiva do capitão do canal de marketing quanto na do consumidor final, está fundamentada em pessoas.

Quadro 10 - Resumo dos FCS identificados no estudo

Cód.	Tópico do FCS	Proposição	Análise			Grupo
			1	2	3	
F5	Capacitação dos funcionários	Manter uma equipe devidamente capacitada em suas respectivas funções	5	3	A	FCS
F10	Clima organizacional	Manter a equipe motivada	3	3	A	FCS
F11	Capacidades absorptivas	Estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra	3	3	A	FCS
F2	Satisfação dos clientes	Possuir uma boa operação de pós venda, com foco no atendimento e satisfação dos clientes	2	3	A	FCS
F6	Eficiência operacional	Desenvolver uma estrutura organizacional baseada em processos racionalizados, em especial no tocante a clareza, a simplicidade e a desburocratização	3	3	B	FCS
FE2	Vendas	Desempenho em vendas	3	2	A	FCS
F8	Transparência processual	Transparência plena em todos os processos	3	2	B	FFC
FE1	Gestão de estoque	Gestão de estoque	2	2	B	FFC
F1	Gestão de custos	Reduzir e manter baixa a estrutura de custos	1	2	B	FFC
F3	Gestão financeira	A capacidade financeira própria de operar, cobrindo custos e despesas operacionais, sem a necessidade de tomada de capital de terceiros	0	2	B	FFC
F7	Margem de venda	Melhorar a margem de venda dos produtos	3	1	B	FFC
F9	Aumento de portfólio	Explorar ao máximo o potencial de desempenho do ponto de venda com vendas de produtos acessórios e complementares ao produto principal	1	2	A	FFC
F14	Compatibilidade estratégica	Possuir um alinhamento com os objetivos da marca representada (montadora)	0	2	A	FFC

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O fator capacidades absorptivas (F11), também se destaca nas três abordagens de análise conduzidas. Indicando que merece a categorização como FCS. Especificamente a proposição levantada pelo grupo versa que “estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra” (F11). Neste sentido a concessionária deve realizar um aprendizado das práticas relevantes a esse novo canal de interação com o consumidor. No entanto, é observável que esse fator, como foi proposto pelo grupo, tende a perder o potencial de diferenciação na indústria ao longo do tempo. Quando ele for assimilado pela maioria dos competidores, se tornará apenas mais um fator fundamental para operar no canal de marketing das montadoras.

Entretanto é uma política adequada para a organização desenvolver e manter suas capacidades absorptivas em busca de melhorias contínuas para a auxiliar na manutenção de competitividade no mercado considerando outras perspectivas.

Tanto o FCS F2 quanto o F6 precisam receber um escrutínio maior por parte dos concessionários, uma vez que são variáveis de resultado. Em especial o FCS F2 deve ser

ampliado para recepcionar também a satisfação com o atendimento de vendas. Enquanto que o FCS FE2 deve ser trabalhado com atenção para evitar distorções que podem ser causadas pelo estabelecimento de metas e mecanismos coercitivos que motivam ações inadequadas da equipe. Situações em que o desempenho em vendas causa prejuízos em outras perspectivas, como na própria satisfação do cliente.

O sexto FCS postula a importância da eficiência processual, um resultado que novamente se destaca pelo alinhamento com a convergência das teorias de Sabbagh et al. (2017) e Booms e Bitner (1981) proposta no Quadro 2. Os processos são a base para que a organização varejista funcione adequadamente, sendo capaz de entregar o valor esperado tanto para o capitão do canal quanto para o consumidor final. Ele também é o fundamento para que as estratégias e políticas possam ser executadas adequadamente e viabilizem a vantagem competitiva e a organização prospere.

A estrutura fundamental do mercado competitivo é a mesma para todos os participantes (clientes, fornecedores e concorrentes). Mas as características da organização, dos stakeholders e da relação de elementos idiossincráticos que afetam o sucesso em específico à uma organização tende a variar. Esse pensamento estaria alinhado com a dispersão das proposições de sucesso obtidas, uma vez que apesar do perfil dos profissionais participantes do estudo ser similar, e estarem inseridos na mesma indústria com funções análogas, eles enfrentam realidades diferentes decorrentes, por exemplo, das características locais do mercado em que atuam, da maturidade organizacional, de questões temporais, do conjunto de ativos organizacionais e das montadoras representadas.

As diferenças estão representada na quantidade de proposições que emergiram do estudo (26) e pela baixa rejeição pelos membros do grupo das proposições de outros membros. Apesar das montadoras possuírem padrões de atuação similares, eles não são iguais e isso influencia nos parâmetros da relação com as concessionárias. Uma vez que a montadora é o parceiro estratégico mais relevante para o sucesso da concessionária, tais diferenças podem influenciar nas perspectivas de sucesso propostas pelos participantes.

Os exemplos marcantes dessa situação podem ser observados nas proposições F18, F19, F20 e F21, em que apesar de não se ter obtido consenso considerando a proposta de nível de corte da literatura para o IIQ, as medianas variaram no extremo superior da escala. Indicando que essas proposições tiveram um peso a ser considerado para mais de um membro do grupo. O fator F21 é análogo ao item F11, mas tem o foco em tentar antecipar o comportamento de compra. A complementação da análise desses fatores sugere uma importância nos fatores F18 (desempenho em promoções) e F19 (relacionamento com a

montadora) mas que não poderiam ser adicionados a relação de FCS genéricos da indústria dentro da metodologia adotada.

Entretanto, utilizando as abordagens complementares foi possível identificar fatores críticos de sucesso decorrentes do modelo de negócio e da função da concessionária de automóveis em seu papel de varejista, no sistema vertical de marketing da indústria automobilística.

Porém, apesar das conclusões anteriores, entende-se que há pelo menos um outro fator crítico de sucesso que não pode ser ignorado e que deve ser incluído para aumentar a probabilidade das concessionárias atingirem os seus objetivos no longo prazo. Ele poderia ser chamado de FCS Ambiental e receber o código FT (fator baseado na teoria). Esse fator determina a importância do concessionário desenvolver ações na comunidade em que está inserido orientado por princípios de sustentabilidade (ambiental, animal, social). Essa relação local é uma das forças que mantém sua importância no canal de marketing das montadoras.

Algumas montadoras já se atentam para esse fator destacando a relevância no contrato de concessão. Entre as obrigações assumidas no contrato, se destaca: “XXII - Respeitar e cumprir as exigências: a) do Código de Defesa do Consumidor e da legislação posterior; b) da Legislação do Meio Ambiente, respondendo por todas as infrações que forem delas originadas” (Martins, 2018, p. 157). Da mesma forma existem concessionários que já adotam práticas de manejo de resíduos (Bôlla Viegas, Coradini Bianchi, & Souto Bolzan Medeiros, 2015).

A relevância desse fator proposto também faz parte do avanço da tecnologia dos veículos, das novas formas de organização que ofertam transporte ou meios de transporte (bicicletas, patinetes, aplicativos, etc.) e da própria mudança no comportamento das pessoas, usuários de transporte ou não. Uma nova atitude formatada por valores conscientes orientados à sustentabilidade já é identificada empiricamente em grupos consumidores, que passam a perceber tais atributos nas oferta disponíveis no mercado (M. G. De Oliveira, Sobrinho, & Steiner Neto, 2019).

4.2 ÁREAS DA ADMINISTRAÇÃO RELACIONADAS AOS FATORES DESCOBERTOS

O objetivo de identificar os fatores nas diversas áreas organizacionais, conforme proposto na segunda questão de pesquisa, refere-se ao uso das descobertas para auxiliar na

construção de sistemas de controle de desempenho orientados pela estratégia organizacional. Assumindo é claro, que a estratégia foi construída considerando tais fatores.

Os fatores críticos de sucesso listados na seção terciária 4.1.4 estão organizados no Quadro 11 em função das grandes áreas organizacionais.

Quadro 11 - Áreas da administração e FCS

Área	Código	Tema	Fator crítico de sucesso
Administração de recursos humanos	F5	Capacitação dos funcionários	Manter uma equipe devidamente capacitada em suas respectivas funções
	F10	Clima organizacional	Manter a equipe motivada
Administração geral	F6	Eficiência operacional	Desenvolver uma estrutura organizacional baseada em processos racionalizados, em especial no tocante a clareza, a simplicidade e a desburocratização
	FT	Ambiental	Ações alinhadas com princípios de sustentabilidade.
Administração de marketing	F11	Capacidades absorptivas	Estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra
	F2	Satisfação dos clientes	Possuir uma boa operação de pós venda, com foco no atendimento e satisfação dos clientes
	FE2	Vendas	Desempenho em vendas

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

O resultado exposto no Quadro 11 pode ser representado em três perspectivas simbolizadas no acrônimo EPA:

- equipe (administração de recursos humanos);
- processos (eficiência operacional);
- atendimento (administração de marketing).

O mesmo quadro produzido para os FCS foi elaborado com a orientação para os FFC, o resultado é o Quadro 12.

Quadro 12 - Fatores fundamentais competitivos e as áreas da administração

Área	Código	Tema	Fator crítico de sucesso
Administração geral	F14	Compatibilidade estratégica	Possuir um alinhamento com os objetivos da marca representada (montadora)
	F8	Transparência processual	Transparência plena em todos os processos
	FE1	Gestão de estoque	Gestão de estoque
Administração financeira	F1	Gestão de custos	Reduzir e manter baixa a estrutura de custos
	F3	Gestão financeira	A capacidade financeira própria de operar, cobrindo custos e despesas operacionais, sem a necessidade de tomada de capital de terceiros
Administração de marketing	F7	Margem de venda	Melhorar a margem de venda dos produtos
	F9	Aumento de portfólio	Explorar ao máximo o potencial de desempenho do ponto de venda com vendas de produtos acessórios e complementares ao produto principal

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

A alocação dos fatores nas respectivas áreas da administração foi realizada considerando as funções teóricas de cada uma bem como as respectivas habilidades e capacidades esperadas. Entretanto é entendido que na prática existem limitações que podem afetar a capacidade de uma organização realizar a distribuição dos fatores conforme indicado.

Decorre que é uma reflexão relevante, para os gestores das concessionárias de automóveis, de até que ponto as equipes de sua organização estão preparadas para trabalhar os respectivos FCS. Além disso deve-se avaliar o grau de autonomia concedido a elas, para ativar tais fatores realizando as intervenções necessárias na organização.

Por exemplo, os FCS relacionados à área de recursos humanos se destacaram no estudo. Entretanto muitas organizações pequenas e médias relegam a essa área apenas funções operacionais, orientadas para o trato de contratação e dispensa, elaboração de folhas de pagamento, organização de eventos institucionais e similares. Situação em que a efetividade do uso dos FCS como instrumento de orientação demanda uma reestruturação da própria organização.

A área de marketing também costuma ser relegada a funções meramente promocionais. Sendo estruturada inclusive em torno de profissionais da área de comunicação. Esse é um problema recorrente, em parte criado pelo desconhecimento e confusão em torno do termo marketing. Não utilizar administradores especializados na área, dificulta por exemplo, a execução de tarefas inerentes ao cargo de um administrador de marketing em elaborar o preço dos produtos. Resultando em um esvaziamento da área e maior dificuldade para a organização estruturar adequadamente a entrega de valor aos clientes.

4.3 FCS E AS PERSPECTIVAS DO NEGÓCIO DE CONCESSIONÁRIA DE AUTOMÓVEIS

A terceira questão de pesquisa proposta, trata da relação entre as expectativas dos concessionários para um cenário futuro de cinco anos para as concessionárias com os FCS identificados no estudo. Abordar essa relação permite a discussão de dois aspectos relevantes:

- a) se existe uma coerência entre a visão dos gestores para o futuro e o que é praticado atualmente, e;
- b) avaliar qual(is) recursos (ativos organizacionais e capacidades) precisam ser desenvolvidos.

Essas duas perspectivas de análise ainda permitem inferir sobre a validade de uma estratégia organizacional direcionada pelos FCS e pelos FFC em atender a demandas futuras. Como também permite avaliar a própria visão estratégica dos concessionários em termos do alinhamento com as expectativas. Caso os fatores atendam a essas modificações visualizadas poderia se supor que a gestão estratégica do concessionário, possui potencial de ser coesa e coerente e pode estar sendo utilizada de forma positiva.

Após essa breve declaração de qual é a orientação de análise que será dada para esta seção secundária, inicia-se a avaliação das proposições elencadas pelo grupo. Cada uma será interpretada dentro dos mesmos parâmetros utilizados para identificar os FCS no estudo Delphi. Dessa forma os itens são elencados em função do IIQ e será considerado consenso até o valor de corte de $IIQ \leq 1,0$ e como parâmetro de importância a mediana. Os itens também serão avaliados qualitativamente.

Quadro 13 - Expectativas dos concessionários para um horizonte de 5 anos

Código	Proposição	IIQ	Mediana
P1	Deverá manter um maior rigor sobre itens de segurança da manutenção dos veículos	0,0	7
P2	Contratos de manutenção ofertados ao cliente final;	0,0	7
P3	Locação de veículos;	0,0	7
P4	Serviços estéticos de limpeza, lavagem e embelezamento serão intensificados;	0,0	7
P5	Deve manter um nível maior de eficiência no tempo de manutenção;	1,0	6
P6	Deverá manter controles adicionais frente ao negócio: fluxo de veículos;	1,0	5
P7	Trabalhar e administrar novas tecnologias decorrente de aplicativos e carros elétricos;	1,0	7
P8	Concierge (levar e trazer veículos entre a concessionária e os clientes);	2,0	6
P9	A concessionária será um Terceiro Lugar*, que é físico, amplo, confortável, convidativo, inclusivo, voltado à comunidade e ao relacionamento entre as pessoas. (*Alusão a ideia de Oldenburg e Brissett de 1982 da necessidade humana de um lugar que promova a socialização em contrapartida à casa e ao trabalho).	2,5	5,5
P10	Empréstimo de veículos aos clientes;	3,0	4
P11	As concessionárias passam a caracterizar-se como showrooms das fábricas, para proporcionar a experiência física antes da compra, sem estoques, e com uma pequena área técnica para serviços rápidos. Nessas lojas o consumidor conhecerá o veículo em exposição e realizará o test drive. Após a compra, a retirada do veículo seria combinada em data e local com o cliente.	3,5	6
P12	A concessionária será uma franquia focada no atendimento do pós-vendas do veículo e na comercialização de periféricos como forma de agregar receitas à operação, concorrendo com pontos de vendas exclusivamente digitais da própria montadora e/ou concessionários.	3,8	3
P13	Servirá como pátio de veículos para a montadora;	4,0	1
P14	As montadoras compartilharão uma rede de assistências técnicas multimarcas, certificadas e devidamente capacitadas para o suporte ao consumidor.	4,3	5
P15	Continuará igual a que é atualmente, sem mudanças significativas dignas de menção.	4,8	3

Fonte: elaborado pelos autores (2020).

Nota: a. IIQ – Intervalo Inter Quartil – o consenso é obtido com valores iguais ou inferiores a 1,0.

A pergunta proposta para o grupo de especialista foi: “Qual será a atuação (função/papel/atribuições) das concessionárias brasileiras de automóveis de passeio em 2025 no canal de distribuição das montadoras?” Ela foi discutida simultaneamente com a pergunta sobre os FCS (ver Apêndice IV e V). Da pergunta emergiram quinze proposições que estão apresentadas no Quadro 13.

As quatro proposições que atingiram nota máxima de relevância bem como consenso foram as proposições P1, P2, P3, P4, e P7. As proposições P5 e P6 atingiram consenso mas com menor grau de relevância.

A primeira proposição (P1) diz respeito à questão de itens de segurança da manutenção de veículos. Essa proposição está alinhada com o recrudescimento da legislação brasileira em torno da segurança veicular e das orientações propostas pelo CONTRAN em 2017. O programa Rota 2030 motiva às montadoras a introduzirem itens de segurança e aprimorarem os existentes (desempenho estrutural e tecnologias assistivas à direção). Mais especificamente, a partir de outubro de 2022 todos os veículos leves vendidos no país deverão possuir no mínimo 65% da seguinte relação de itens: proteção de impacto lateral; controle eletrônico de estabilidade (ESC); indicador de direção lateral; farol de rodagem diurna (DLR); aviso de não afivelamento do cinto do motorista; aviso de frenagem de emergência (ESS); alerta ou visibilidade traseira (câmera ou aviso sonoro). Os percentuais irão aumentar ao longo dos anos. Além desses o programa relaciona itens adicionais de segurança que farão parte de benefícios às montadoras decorrentes da superação das metas definidas em áreas de interesse do Estado⁷⁸.

Decorrente de P1 o grupo vislumbra que o concessionário enfrentará um cenário em que os carros possuirão uma tecnologia relacionada com a segurança dos veículos. As decisões relacionadas ao processo de incorporação dessas tecnologias obviamente são responsabilidade das montadoras. Entretanto as concessionárias serão afetadas ao comercializarem tais veículos e no fornecimento de suporte pós-venda. Assim existe uma demanda decorrente por capacidades de pessoal e a infraestrutura para gerir a nova tecnologia que será embarcada. Os vendedores, consultores de pós venda e mecânicos também necessitarão de capacitação.

P1 está diretamente relacionada com o FCS F5 (capacitação dos funcionários). A questão da capacitação dos funcionários emergiu deste estudo como FCS com vigor. Assim existiria um alinhamento do FCS com P1.

⁷⁸ Para todos os detalhes do programa acesse: <http://www.mdic.gov.br/index.php/competitividade-industrial/setor-automotivo/rota2030>

As proposições P2, P3 e P4 sugerem a introdução de alguns novos produtos para complementar o portfólio da concessionária. A proposição P2 destaca a questão dos contratos de manutenção ofertados ao cliente final. Nos EUA esse é um produto relevante para os concessionários conforme já discutido. São comercializados dentro da categoria de F&I e são uma importante fonte de estímulo à relação do cliente com a concessionária. Essa tendência foi elaborada na seção terciária 4.1.1 e ao tratar do fator fundamental de competitividade F9 (rentabilidade de loja) e se mostra como um movimento provável para toda a indústria no Brasil.

Na contrapartida requer determinadas capacidades associadas à construção e gerenciamentos desses contratos que não são familiares a um negócio de comércio. Nos EUA as próprias montadoras desenvolvem esses produtos para serem comercializados pela rede de concessionárias. Concorrendo com as garantias estendidas de fabricantes também existem diversas seguradoras que oferecem garantias estendidas com inúmeras configurações. Porém são empresas focadas nesse negócio.

Decorre que pela forma como P2 foi expresso pelo grupo, como um produto adicional a ser comercializado, entende-se que a viabilidade da inclusão no mix da concessionária depende de uma motivação da montadora a que essa concessionária esteja ligada. Uma vez que apenas a capacitação de funcionários seria insuficiente para abranger essa perspectiva.

Os serviços de locação de veículos (P3) estariam alinhados com as tendências para o setor, conforme discutido no capítulo 2. Essa proposição integraria um serviço ao portfólio para amortecer um impacto de uma realidade em que o motorista deixa de ter interesse na propriedade do veículo. Também seria uma reação natural às locadoras de veículos, que conseguem vantagens substanciais na compra direta da fábrica e ainda podem revender os veículos com desconto por se tratar de venda de ativo (Brigatto et al., 2019; Silva & Fucuchima, 2019). A locação de veículos já faz parte da fonte de receita de grupos europeus de concessionárias (Buzzavo, 2008) sendo uma extensão de portfólio coerente com o negócio de concessionárias de veículos.

No âmbito da locação de veículo os motoristas de aplicativos são um segmento consumidor importante. Locadoras de veículos criaram planos especiais para esse grupo de clientes. Algumas locadoras, inclusive permitem ao cliente alugar um carro sem uso e após decorrido o período legal optar pela compra. Outras vantagens incluem revisões e manutenções sem custo adicional, carros reservas e formalizar o contrato sem a necessidade de comprovação de crédito.

No entanto, se o foco da locação forem os consumidores individuais a operação exige um conjunto maior de capacidades específicas do negócio de locação de carros. Demandando investimentos que representariam a criação de um novo negócio e não apenas a introdução de um novo produto, o que caracteriza um movimento de maior risco (Ansoff, 1977).

Mesmo que o concessionário foque apenas no segmento de motoristas de aplicativos também existe a necessidade de investir em novas capacidades, processos e atividades para operacionalizar o desenvolvimento de P3.

Considerando os fatores críticos elencados surge um desencaixe em relação a esses novos produtos. Principalmente ao considerar a complexidade envolvida. O fator F5 pode atender parte da demanda no âmbito de treinamentos. Entretanto o concessionário teria a necessidade de estar orientado ao desenvolvimento de novas capacidades e habilidades organizacionais. Essa orientação pode ser identificada no fator F14 (capacidades absorptivas). Mas que por sua vez possuíam o foco estrito na questão do consumidor atual e no processo de compra.

A proposição P4 obteve um alto grau de relevância é a ampliação de serviços estéticos. Esses produtos são uma possibilidade para ampliar as fontes de receita do concessionário e inclusive aumentar o fluxo na loja. Eles envolvem essencialmente serviços relacionados à limpeza, conservação, revitalização de veículos e estofados. Esse tipo de serviço, como é requerido com maior frequência, também pode ser uma fonte de manutenção de relacionamento com os consumidores e geração de fluxo de entrada para loja.

As capacidades e habilidades que envolvem P4 já existem na concessionária, apenas estão dispersas, relacionadas a outros serviços. Dessa forma a estruturação desses serviços possui a perspectiva de ser mais viável e envolve menos riscos.

De uma forma genérica o aumento de portfólio a que se referem P2, P3 e P4 estaria previsto no FCS F9 (rentabilidade da loja). Apesar do alinhamento entre as proposições e o fator ser intuitivo, uma discussão mais aprofundada pode ser conduzida. Como no caso da locação de veículos, ambas dizem respeito ao desenvolvimento de novos produtos para a empresa atuar em novos mercados. O FCS F11 (capacidades absorptivas) poderia ser a capacidade acolhedora dessas proposições, entretanto necessita ser desenvolvida além da orientação estreita dada de atendimento ao cliente.

Além desse desencaixe, uma reflexão profunda é necessária por parte do concessionário quanto às complexidades que existem nesses dois novos negócios uma vez que, a princípio, não possui nenhuma experiência. Ademais a concessionária necessita continuar a desenvolver e aprimorar sua atividade fim de comércio e assistência de veículos.

Esse seria um caso em que a ambidestria organizacional precisaria ser desenvolvida (March, 1991). Como nenhum dos fatores críticos elencados tinha essa orientação, seria inadequado concluir que existe um alinhamento consistente entre essas proposições e os fatores críticos de sucesso identificados. Essa análise deve ser revista caso o fornecedor assuma a iniciativa e controle tais produtos. O que por sua vez significaria um apoio para operacionalizar as iniciativas.

As proposição P5 e P6 tratam de conceitos similares uma vez que ambas remetem à procedimentos operacionais.

A proposição P5 observa a questão da eficiência nos tempos de manutenção. Ela afeta o desempenho em duas perspectivas fundamentais. A primeira é na satisfação do cliente, reduzindo os transtornos relativos ao tempo de estadia do carro na garagem, refletindo na redução de transtorno para o cliente e aumento de satisfação com o serviço prestado.

A segunda é na eficiência operacional. A redução de tempo de estadia do carro, permite um melhor aproveitamento da estrutura. Custos fixos são diluídos com o aumento da produtividade, que por sua vez também refletiriam no resultado/m² de loja (F9). Como já mencionado na conclusão da análise dos FCS na seção secundária 4.1 o tempo é um recurso chave para um prestador de serviço.

O FCS F1 se refere à redução de custo. Como componente desse fator pode-se elencar a maior qualidade dos processos, que diz respeito a proposição P5. Uma maior qualidade implica em menos erros e maior eficiência, ou seja, em menores custos.

A proposição P6 trata de um fator referente aos processos internos de controle dos veículos da concessionária. Sugere que o concessionário deverá aumentar o seu controle sobre os fluxos de veículos que circulam pela concessionária de uma forma genérica, ou seja, tanto sobre veículos novos e usados para comércio, como sobre aqueles que visitam a concessionária em busca de serviços de pós venda. Um controle mais rigoroso implica a redução de erros operacionais, aprimoramento dos tempos de resposta aos clientes e consequentes ganhos financeiros. Essa proposição obteve consenso para uma avaliação relativamente baixa, ou seja, teria uma menor força de ser vislumbrada como prerrogativa para as concessionárias no futuro. Pelo teor da proposição é possível inferir que as concessionárias mais competitivas já possuem essa orientação, uma vez que diz respeito a uma questão operacional com impacto na eficiência do negócio. Dessa forma teria de ser compreendida mais como uma prática a ser adotada no presente do que uma mudança futura.

O fator F8 (transparência processual) se relaciona com naturalidade à P6. A orientação para processos mais transparentes motiva o desenvolvimento de processos mais assertivos. Nesse tocante facilita o controle das atividades que estão sendo executadas.

Ademais, confrontando a proposição P5 e a P6 com os FCS elas também estariam alinhadas com F2 e F6. No caso ambas afetam a cadeia de valor da concessionária para sua oferta aos consumidores. Um maior controle sobre os veículos se relaciona com a redução de erros e aumento de eficiência caso a prática seja implantada de forma racional. A redução do tempo de manutenção impacta na capacidade de atendimento da concessionária para as demandas dos consumidores.

A proposição P7 está coerente com a tendência debatida amplamente pela mídia especializada para a indústria quanto a mudança de motorização de combustão para energia elétrica (Das, 2019). Esse movimento é esperado e principalmente estimulado por países com preocupações ambientais. No caso brasileiro também existe uma motivação para migração da frota, conforme orientação do CONTRAN⁷⁹.

Em uma perspectiva macro ambiental a questão que se levanta é de até que ponto essa mudança será pulverizada nos próximos cinco anos. As dificuldades estruturais no Brasil para adoção desse tipo de motorização tendem a serem maiores do que nos países desenvolvidos. Isso inclui questões referentes à infraestrutura pública inadequada e das residências, as distâncias continentais entre os maiores centros urbanos em contraste com a autonomia das baterias, além das limitações do sistema de energia elétrica da rede brasileira.

Adicionalmente a própria tecnologia dos veículos elétricos possui pontos que precisam ser equacionados. Além do custo total que tende a baratear com os ganhos de escala, as baterias utilizadas são pontos frágeis da plataforma. Caras, com baixa autonomia, e fabricadas com materiais que podem reagir e pegar fogo (Das, 2019).

Porém, existe uma proximidade desse cenário com os veículos híbridos que já circulam pelo país. A concessionária pode investir nas tecnologias e capacitações de mecânicos necessárias para torna-se um centro de referência nesses veículos. Mas devido a diminuta quantidade de veículos com essa tecnologia em circulação o investimento é questionável. A concessionária deve avaliar se investimentos nesse momento podem agregar valor para sua marca própria, principalmente por se alinhar com o público consumidor de inovadores ou receber algum destaque na rede da montadora. Incentivos e outros tipos de benefícios recebidos por parte da montadora também poderiam motivar essa decisão. Caso contrário o sensato é aguardar esse segmento se consolidar como grupo consumidor para avaliar investimentos substanciais.

Confrontando com os fatores críticos de sucesso elencados fica evidente um relacionamento com a questão da compatibilidade estratégica (F14) e do investimento em

⁷⁹ Resolução CONTRAN nº 717, de 30 de novembro de 2017.

capacitação dos funcionários (F5). Uma vez que P5 trata de uma perspectiva futura em que existe a continuidade das atividades centrais ao concessionário, apenas com a introdução de uma nova tecnologia, não se contabilizaria nenhuma modificação profunda demandando outros tipos de recursos organizacionais. Dessa forma, pode-se considerar que os FCS identificados, supririam a orientação organizacional necessária para atender a esse cenário.

As proposições de P8 até P15 não atingiram um nível de consenso. Apesar desse fato, duas atingiram valores altos da medida de posição ($M_d = 6$) e uma marginalmente boa ($M_d = 5,5$). No primeiro caso tem-se as proposições P8 e P11 e no segundo a proposição P9. Será realizada uma breve discussão para cada uma dessas proposições, entretanto não será realizado o confronto dessas proposições com os achados em termos de FCS.

No caso da proposição P8 sugere-se um serviço de conveniência. Apesar de representar um custo adicional para o concessionário, ele aumenta a capacidade de atração. Permite que clientes situados fora de uma área de influência ou em uma área de influência secundária ou terciária, tenham interesse em contratar os serviços do concessionário⁸⁰.

A proposição P11 talvez possa ser considerada aquela que sugere a maior mudança estrutural no papel e nas funções do concessionário no canal de distribuição da montadora. Nesse futuro se supõem uma descaracterização do papel do concessionário como elemento impulsionador da venda. Um modelo de concessionária com essa lógica já existe, fazendo parte de um projeto da FCA para criação de concessionárias digitais (Autoindústria, 2019). Uma das vantagens é a redução do custo fixo, uma vez que a loja possui uma área menor e demanda menos pessoal. A questão do custo das lojas grandes é crítico principalmente em grandes centros, em que a disponibilidade de imóveis e o custo destas áreas é substancial e crescente. A redução do custo operacional afeta positivamente a viabilidade do negócio de venda de novos, podendo gerar benefícios inclusive para o consumidor. Entretanto a questão do preço formatado para os veículos comercializados nas lojas da FCA são os mesmos da loja tradicional. Sugerindo que o público que as frequenta realmente está interessado em outros benefícios que não estão diretamente ligados à preço, o que pode levantar a questão de um desgaste para o modelo tradicional de comercialização.

Na perspectiva da proposição P11, as lojas da FCA apenas não dispõem de uma estrutura para serviços rápidos e um showroom que englobe todos os carros (utilizam televisores para demonstrar cores e outros itens). Lojas pequenas com a função de showrooms talvez sejam viáveis para marcas com um portfólio enxuto. Do contrário entram as mesmas

⁸⁰ Consultar: W. Applebaum (1966). Methods for determining store trade areas, market penetration and potential sales. *Journal of Marketing Research*, Chicago, v. III, p. 127-141, May; J. Parente & E. Barki (2014) *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. 2. ed., São Paulo: Atlas.

questões de custo do m² do chão de loja do modelo atual. A viabilidade desse modelo de showroom nos casos de grandes portfólios, como é o caso da própria FCA, estaria ligado ao uso de tecnologias emergentes que pudessem suprir adequadamente a experiência física, como a realidade virtual. Provavelmente clientes com uma visão mais utilitária do veículo não entendam esse cenário como limitador da experiência. Já indivíduos que visualizam o veículo e seu uso como extensões de seu próprio self, podem ter dificuldade em se adaptar ao modelo no formato proposto. A questão implica em uma evolução do próprio consumidor em como interagir com o processo de compra.

Na contrapartida da proposição P11, a proposição P9 sugere que a loja será o terceiro lugar como imaginado por Oldenburg e Brissett (1982). Esse conceito sugere que as pessoas desejam um espaço para poderem se expressar como indivíduos e buscarem a socialização com outros pares. Chama-se terceiro lugar pois é diferente da casa e do trabalho, proporcionando outros tipos de experiência em que a pessoa possa realizar sua individualidade. Convergingo para essa linha de pensamento, o concessionário Big Two da Toyota em Chandler, AZ, EUA, desde 2007 oferece em sua loja serviços de massagem, espaço para crianças com vídeo games, barbeiro é até manicure (Martinez, 2017). Ele declarou que compreende que as pessoas não gostam de ir a uma concessionária, o que justificaria suas ações (Martinez, 2017). Nos EUA já existem revendas totalmente eletrônicas, como é o caso da Carvana, inserindo uma concorrência inovadora para os concessionários tradicionais e fomentando uma tendência relacionada as novas formas de efetuar a compra.

Nesse contexto se criou um movimento chamado de Visit my Dealer (www.visitmydealer.org) que procura destacar benefícios aos consumidores para motivá-los a ir pessoalmente em uma loja adquirir seu carro. A proposição P9 não obteve consenso, indicando que mais dados seriam necessários para avaliá-la. Mas pode-se tecer o mesmo comentário que foi realizado quanto a questão do relacionamento com o cliente em segmentos massificados. O acirramento da concorrência e o amadurecimento do consumidor são um caminho natural que motivará a adoção de novas práticas para manter a competitividade da concessionária no mercado.

As proposições P12, P13, P14 e P15 receberam avaliações com grande dispersão. O que gerou um alto IIQ acompanhado com uma mediana baixa, o que as desqualifica neste estudo como potenciais visões futuras do negócio de concessionárias. Entretanto é interessante realizar uma análise delas, pelo simples fato de terem emergido como proposições de um grupo de especialistas.

A proposição P12 sugere que o concessionário deixará de ter como principal função a venda de veículo novos, focando os esforços em pós-vendas e acessórios. Essa realidade

proposta poderia ser sustentada pela dificuldade em que o negócio do concessionário encontra atualmente, para viabilizar a venda de veículos novos com margens interessantes e os custos associados a essa operação. Além é claro, da possibilidade de um novo modelo de revenda totalmente eletrônica assumir esse papel. Grande (2004) informou que nos EUA e Europa a maior parte do lucro das revendas não é proveniente da venda de veículos novos como no Brasil. Em 2015 os serviços comercializados pelas concessionárias de veículos leves nos EUA representaram em média 59,4% do lucro bruto, contra 19,9% da venda de veículos novos (Szakaly & Manzi, 2017).

Apesar da proposição não ter atingido consenso, ao considerar o debate realizado na seção secundária 4.1 sobre os desafios do modelo de negócio atual das concessionárias, o foco em pós-vendas seria uma possível solução. Como a proposição P14 também trata do tema de pós-vendas, essa questão será melhor debatida junto com a análise de P14.

A proposição P13 que sugere que as montadoras passarão a adotar a rede de concessionárias como pátio de veículos foi a menos aceita pelo grupo. Considerando a situação relatada pelos entrevistados de que já existem problemas relacionados a viabilidade de lojas grandes devido ao custo do m² em locais centrais, torna-se improvável que em um futuro próximo a realidade imobiliária se inverta a tal ponto de ser economicamente viável para a montadora.

Uma situação como essa poderia estar associada a um incremento de volume relacionado e-commerce, em que a montadora buscaria mais velocidade de entrega nos inúmeros mercados atendidos. Entretanto a problemática do custo do m² continuaria sendo uma barreira para essa proposta. O que tornaria mais viável o uso de galpões em regiões periféricas. Provavelmente essa realidade seja diferente em regiões interioranas, aonde o custo do m² seria relativizado perante o valor do bem.

Ademais existe a questão financeira envolvida. Uma vez que a transação da montadora com o concessionário ocorre via banco dentro de um sistema de crédito rotativo, caso que seria necessário rever toda a estruturação financeira da indústria. Utilizar a rede de concessionárias como estoque sem transferir a propriedade dos veículos significaria aumentar o risco com a estocagem, pois ficaria sob o domínio de um terceiro. Além disso o procedimento esbarra na legislação tributária. A outra hipótese seria via aumento do crédito do concessionário com a montadora e dessa forma acentuar ainda mais a pressão sobre a rede com objetivos de venda. Considerando o contexto debatido na seção secundária 4.1 esse é um cenário improvável.

A proposição P14 provavelmente jamais seria concebida no final do século XX, na época em que as montadoras não toleravam que um concessionário fizesse parte do quadro

acionário de outra concessionária, que operasse uma bandeira concorrente. “Foi no:: começo dos anos dois mil. Que eles viram que a avalanche era muito grande e começaram a aceitar que participasse em outros grupos econômicos. Até porque as próprias montadoras começaram a se unir as outras marcas” (P1). Tornou-se usual aos controladores das concessionárias possuírem diversas marcas. “Hoje tem grupos econômicos que tem mais de trinta marcas aqui, aqui no Brasil né, mais de trinta marcas” (P1).

Em alguns países é possível que a concessionária opere com mais de uma marca no mesmo ponto de venda. A adoção de práticas consolidadas em países desenvolvidos tendem a serem eventualmente replicadas em países em desenvolvimento. Seria apenas uma questão de tempo, vontade política e precipitação da conjuntura que levou a adoção desses modelos. No caso, principalmente a maturidade do negócio com custos crescentes e uma operação com margens decrescentes, o que já começa a ser uma realidade no Brasil.

A proposta P14 contextualiza um cenário com maiores modificações estruturais em relação ao modelo que existe atualmente. Ao observar movimentos que iniciaram no mercado como a abertura de lojas pequenas, como *showroom's*, a lógica de possuir um centro de manutenção multimarca pode ser um caminho para os serviços de pós-venda. Talvez o contraponto seja em relação a viabilidade do restante do modelo de negócio do concessionário, pois a área de pós-venda possui uma representatividade relevante no resultado.

Um espaço compartilhado seria uma solução para montadoras e grupos de concessionárias que atuam nos mercados de volume. Elas reduziriam custos para suportar a venda de seus veículos realizadas por canais eletrônicos, e ainda poderiam ampliar a capilaridade de atendimento levando mais comodidade para seus clientes.

Entretanto, ao considerar a perspectiva de margem de contribuição, seria mais interessante ainda compartilhar o espaço de vendas. Ou mesmo, abdicar da área de vendas e atuar como um representante regional comissionado para suportar uma venda direta da montadora ao consumidor final. Muitas indústrias já pressionaram seus consumidores a adotarem o canal eletrônico como forma de reduzir custos e viabilizar margens melhores para o negócio como é o caso dos bancos brasileiros.

Essa mudança na indústria automotiva significaria que a concessionária pode eliminar toda a estrutura necessária para *show room* e necessidade de estoque de novos. O que por sua vez libera gastos com equipe de vendas, comissionamentos, suporte administrativo, marketing, redução de aluguéis (as concessionárias necessitariam de menores espaços viabilizando a manutenção em regiões centrais), amenidades relacionadas às vendas, menor necessidade de capital de giro, redução de risco do negócio e redução de barreiras de saída.

Os esforços da concessionária passariam a ser nos negócios com melhor rentabilidade suportando os clientes nas respectivas praças. Essa modificação estrutural passa a fazer sentido em um cenário em que as concessionárias perdem seu papel como influenciadores de venda, uma vez que o próprio consumidor dominou o processo de decisão e utiliza a concessionária apenas para formalizar a compra⁸¹.

Na perspectiva da indústria seria necessário uma modificação na lógica produtiva para atuar com um modelo baseado em *sales pull*. Um cenário que é viabilizado com o uso intenso de tecnologias de inteligência artificial para entender as expectativas de consumo. Nos moldes da **entrega antecipada** da empresa Amazon.⁸² Isso apenas acelera a sua aproximação inevitável com a indústria de tecnologia para aquisição de novas capacidades e habilidades.

O papel do banco da montadora também mudaria de foco e ampliaria seus serviços para poder suportar o varejo. Também surge a possibilidade de desenvolver novos produtos direcionados a esse perfil de consumidor. Uma maior quantidade de informações sobre o perfil financeiro de seus consumidores viabiliza uma maior eficácia de sistemas de inteligência de mercado e de relacionamento com o cliente.

Um dos entraves para esse formato é o valor do carro usado, “... o carro usado no Brasil ainda é muito caro (D3)”. Entretanto ao reduzir o custo de distribuição pela venda direta as montadoras teriam maior liberdade de regular a demanda em função do preço de venda. O que também refletiria no valor de mercado do usado. A mudança da perspectiva do consumidor final para entender o carro como um bem de consumo, com vida útil de cinco anos ou menos, é a sua capacidade de acessar um veículo novo. As pessoas compram roupas por puro prazer devido a representatividade financeira frente a renda discricionária do consumidor. Para o veículo ser percebido com um bem de consumo o seu valor relativo precisa ser menor.

Mercados desenvolvidos como nos EUA, Europa, Japão e similares, o valor relativo do veículo comparado com a renda média do cidadão é muito menor do que no caso Brasileiro. Para o mercado Brasileiro conseguir se equiparar em termos de penetração de mercado, como no caso dos mercados maduros, essa relação entre valor e renda precisa

⁸¹ Uma questão que impõe um desafio nesse cenário é a legislação. No caso da venda fora do estabelecimento comercial o consumidor tem o direito de arrependimento dentro de sete dias do recebimento da mercadoria (art. 49 da Lei nº 8.078, de 11 de setembro de 1990). Considerando as características dessa indústria e do produto em questão, esse direito torna-se um empecilho para a adoção de uma experiência de compra totalmente remota.

⁸² *Anticipatory shipping* é um método e sistema patenteado pela Amazon nos EUA sob o número US8615473B2 em 2013 para identificar a chance de aquisição de um produto por um consumidor antes mesmo dele comprar, iniciando o despacho do produto com benefícios de diminuição do tempo de trânsito, aumento de satisfação e agilidade em processos operacionais.

melhorar. Como não existe a possibilidade de influenciar a perspectiva econômica, resta reavaliar o reposicionamento de preços.

A redução do custo associado a distribuição poderia ser revertida na redução de preço e consequente aumento de volume. As concessionárias passariam a basear seu modelo de negócio na revenda de usados, comissionamento e atendimento ao cliente.

Nesse cenário hipotético também existiria uma redução do poder das montadoras sobre os concessionários, inclusive com a redução do peso das bonificações associadas à quotas de vendas. Decorre que para manter o nível de valor desejado e controlar a operação o tipo de concessão também teria que ser revisto, saindo de um modelo de franqueamento de distribuição para o franqueamento de modelo de negócio.

Mesmo considerando o modelo cristalizado da indústria automobilística durante todo o século XX, os especialistas que participaram deste estudo acreditam que existirão mudanças em breve. Essa posição fica clara com a rejeição a proposição P15 que foi proposta no grupo, afirmando que não existirão grandes mudanças no setor. Entretanto, no horizonte de cinco anos tais mudanças não seriam substanciais.

As proposições mais aceitas pelo grupo apresentam a idéia de uma ampliação do mix de produtos e alguns pontos relacionados aos processo internos. Essa visão conservadora estaria alinhada com uma evolução constante e paulatina do ambiente de negócios que marca o setor desde sua aurora. Apenas no caso de ocorrência de um evento disruptivo, tal linha de raciocínio poderia ser rejeitada. Seriam as surpresas estratégicas a que Ansoff (1975) se referiu.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este capítulo apresenta o fechamento da tese em quatro seções secundárias. A primeira trata das conclusões do estudo, apresentando de uma forma resumida os procedimentos adotados, bem como os resultados obtidos. A próxima seção exhibe as recomendações do autor a partir das descobertas registradas na tese. Na penúltima seção são destacadas as possíveis linhas de investigação para novos estudos. Finalmente, a última seção expõe as limitações que devem ser consideradas pelo leitor ao avaliar este estudo, bem como fornecer parâmetros para que sejam superadas em outros projetos que abordem a mesma temática.

5.1 CONCLUSÕES

As concessionárias de automóveis encontram-se em um ambiente competitivo voraz. O que aumenta o poder de barganha dos consumidores, que também se fortaleceram com um maior acesso à informação e às novas opções de transporte. A atratividade dessa indústria também é prejudicada pelas fortes barreiras de entrada e saída, principalmente associadas aos investimentos necessários a fundo perdido e dos níveis demandados de capital de giro. Ademais, as concessionárias possuem uma relação com assimetria de poder com seu principal fornecedor, o que somando com seu papel em um sistema vertical de marketing, acentuam as limitações estratégicas impostas. Como elemento adicional a esse contexto já desafiador, surgem propostas de produtos substitutos, representados por outros canais de venda, que as montadoras exploram progressivamente e por empresas que prestam o mesmo tipo de suporte pós-vendas, com custos inferiores.

Uma vez que as concessionárias de automóveis podem ser consideradas organizações relevantes em uma perspectiva social, tanto pela capacidade de absorver mão de obra local, como pela característica de pulverização nas diversas regiões brasileiras, justificou-se a motivação para investigar os elementos associados ao sucesso desse tipo de empresa.

Tomando essa problematização, foi escolhido o enfoque por fatores críticos de sucesso, uma vez que também podem ser entendidos como uma abordagem heurística que auxilia os gestores a tomarem melhores decisões. Atributo relevante para a realidade de pequenas empresas que encontram restrições de recursos para acessar profissionais e técnicas de gestão sofisticadas. O uso dos FCS é um auxílio consistente na elaboração e implantação da estratégia. Características que por consequência viabilizam melhores resultados organizacionais.

Decorre que esta tese teve como objetivos identificar os fatores críticos de sucesso para concessionárias de automóveis, determinar as principais áreas da administração associadas a esses fatores e confrontar os FCS identificados com as perspectivas para o negócio de concessionárias em um horizonte de cinco anos.

Para tratar do primeiro objetivo foi adotado o método de investigação Delphi. A primeira fase desse estudo foi qualitativa, com a produção de 26 proposições que emergiram da opinião dos especialistas participantes. Todos os profissionais que participaram do estudo eram ativos na gestão de concessionárias de veículos leves, como diretores, proprietários ou conselheiros. Após a fase qualitativa as proposições foram avaliadas com uma escala de sete pontos pelo mesmo grupo, o que permitiu identificar o grau de concordância entre os membros, bem como a importância relativa das proposições. O produto do estudo Delphi foi o consenso em quatorze proposições à FCS.

A próxima fase buscou a triangulação dos achados confrontando com dados provenientes de entrevistas pessoais e pesquisa documental. Foram entrevistados doze profissionais da indústria automotiva, sendo que sete atuavam como executivos de montadoras, um como executivo de uma distribuidora de combustíveis e quatro como diretores de concessionárias. Os documentos analisados incluíram cartas de compromisso, contrato de convenção, contrato de concessão, planos anuais, dentre outros. Também foram avaliados nesse momento, em função das premissas básicas identificadas na teoria para delimitar um FCS, com as características de serem acionáveis pela organização (Leidecker & Bruno, 1984).

O refinamento final dos fatores envolveu a confrontação com parâmetros utilizados por diferentes autores para validar os FCS mediante três abordagens adicionais de análise. Assim, estabeleceu-se relações de causa e efeito com outros fatores (Parmenter, 2007), avaliou-se a perspectiva de afetação do posicionamento competitivo (Grunert & Ellegaard, 1992; Learned et al., 1965; Varadarajan, 1985) e analisou-se como influenciavam a cadeia de valor da oferta ou os custos relativos (Grant, 2010; Ketelhöhn, 1998).

Ao considerar a característica de um varejo participante de um sistema vertical de marketing contratual, entendeu-se necessário considerar a teoria da restrição de recursos na última análise (Pfeffer & Salancik, 2003). Mais especificamente na perspectiva da necessidade da função do varejista em produzir valor no canal de marketing (Dimitrova et al., 2020) e o interesse específico do desenvolvimento de valor de marca (Mizik & Jacobson, 2003). Decorre que expandiu-se a visão de que um FCS, para um varejista em um sistema vertical de marketing contratual deve estar orientado para, ou aumentar o valor da oferta ou ganhar competitividade frente a concorrência (Grant, 2010; Ketelhöhn, 1998), mas que também deve aumentar o valor para o fornecedor capitão do canal.

Após esse refinamento foram identificados seis FCS que se referem à capacitação dos funcionários, clima organizacional, capacidades absorptivas, satisfação dos clientes, eficiência operacional e vendas. Além desses se incluiu o fator sustentabilidade, proposto pelo pesquisador, em decorrência das reflexões de sua importância que já foram registradas na literatura de gestão no século XXI. Também se entendeu que os demais fatores identificados deveriam ser categorizados e batizados como fatores fundamentais de competição (FFC). Esse grupo recepcionou os temas: transparência processual, gestão de estoque, gestão de custos, gestão de caixa, margem de venda, aumento de portfólio e compatibilidade estratégica.

Durante o desenvolvimento da análise dos dados, se destaca a descoberta de mecanismos de pressões tácitas e informais que o capitão pode exercer sobre os demais membros, resultando no que se entendeu como organizações semi-independentes, seja na perspectiva de gestão, quanto da criação e execução da estratégia. Foi possível identificar que o concessionário encontra-se em uma situação ambígua, no que diz respeito aos benefícios e ônus da relação com a montadora. Administrar o seu negócio de forma semiautônoma ou regulada (Tortato & Souza, 2010) é um dos pontos que pode ser fonte dessa ambiguidade. Mesmo que ele acredite que possua independência para determinar a estratégia, o contexto revelou o oposto.

Isso descreve as limitações decorrentes das amarras do relacionamento como distribuidor exclusivo da montadora. Uma realidade distinta, por exemplo, dos concessionários europeus, que após a regulamentação de exceção do bloco em 2002, passaram a desfrutar de liberdade comparativamente ao sistema brasileiro, conforme descrito por (van Riel et al., 2011). Assim, apesar de Tortato e Souza (2010) descreverem a estrutura de distribuição europeia como similar ao caso brasileiro, o cerceamento de liberdade causado pela regulação no Brasil, gera uma diferença substancial no tocante à amplitude da estratégia.

No Brasil a pressão para adotar determinadas práticas não é sempre evidente e explícita. Porém, invariavelmente espera-se algum tipo de ônus para um concessionário que

decida por ignorar as recomendações do fabricante. A montadora possui poder no canal, que é exercido tanto formalmente, mediante as imposições legais decorrentes do contrato de concessão, quanto informalmente, por sua importância relativa para o concessionário. Decorre que, como fruto dessa relação, eventualmente o concessionário cede às solicitações da montadora, mesmo que não esteja de pleno acordo.

Uma surpresa do resultado do grupo Delphi foi o fator relacionamento, que não atingiu consenso dentro do grupo de especialistas como fator crítico de sucesso. Uma das possíveis explicações seria a falta de percepção da posição precária em que o concessionário se encontra, decorrente da concessão e da liberdade parcial de atuação no mercado. O seu crescimento orgânico está limitado a região demarcada e maiores oportunidades se limitam às ofertas de praça que consegue captar junto a montadora.

Já na visão dos profissionais da montadora esse fator é importante. A facilidade no relacionamento com os concessionários permite que seus executivos implementem as estratégias comerciais para rede. Tomar o relacionamento como fator chave é coerente com às descobertas de Monkza et al. (1998) para a obtenção de sucesso na parceria do canal.

Na perspectiva da montadora, o desafio se mostrou em realizar modificações na forma de atuação de seus concessionários, buscando a uniformidade, desempenho e eventualmente, modernização. Essas motivações nem sempre são recebidas da mesma forma pelo concessionário, que pode percebê-las apenas como gastos e redução de lucro e não como condicionantes do desenvolvimento à longo prazo.

Os dados apontaram parte do conflito se manifesta devido a posições antagônicas. Enquanto que as montadoras procuram aumentar o profissionalismo dos concessionários, eles buscam aprimorar o negócio de forma a aumentar o retorno sobre o capital investido.

Essa necessidade por parte dos concessionários é compreensível, uma vez que o setor foi afetado duramente após a liberação das importações no final da década de 90. Margens de comercialização que antes flutuavam na casa de 20%, passaram para casa de 5% ou menos. A concorrência também cresceu com a entrada no mercado de grupos estrangeiros. O resultado é que o negócio de distribuição precisa ser gerido buscando um alto grau de eficiência para ser viável.

Já a visão das montadoras, que foi identificada através de seus executivos de venda e pós-venda, é de que há uma necessidade de evolução das revendas. A forma de atuação adotada no passado não cabe mais. As montadoras em geral percebem os desafios que se precipitam com as modificações estruturais no ambiente competitivo, tanto da relação do consumidor com o veículo, quanto das tecnologias que revolucionam o olhar sobre o transporte e com isso ameaçam o *status quo* de atores tradicionais.

Mas apesar dos eventuais conflitos, constatou-se que há na realidade uma simbiose entre essas duas organizações, pois existem mais benefícios operando em conjunto do que isoladamente. Na perspectiva do concessionário, o *raison d'être* é a relação com a manufatura, é o seu papel de representá-la. Sua maior força está na força da marca e dos produtos da montadora. Na falta desses elementos e no abandono da relação ela se equipararia com as inúmeras outras revendas e oficinas independentes.

Outra percepção que emergiu do estudo é que as montadoras não visualizam com interesse o negócio do concessionário, pelo menos as montadoras que atuam em segmentos de varejo com produtos de maior giro. Uma das razões é que o negócio de revenda é complexo do ponto de vista operacional e muito diferente do *core business* das montadoras. A demanda por capital de giro nas concessionárias é alto e elas precisam gerenciar os veículos usados, comumente recebidos como parte do pagamento. Dessa forma, se a montadora decidisse realizar uma integração para frente, estaria assumindo todo esse ônus operacional. A conclusão que se pode chegar é que para ela é mais interessante se um terceiro (no caso o concessionário) gerencie todo esse risco, e ela utilize de outros mecanismo para controlar e direcionar a atuação dessas empresas. Essa relação se mostrou muito interessante pois caracterizou um tipo de organização que sua gestão é semiautônoma, no sentido de que está limitada (e também direcionada) pela montadora, que utiliza os mecanismo citados no início deste capítulo.

O objetivo de identificar os FCS de uma concessionário se baseia na premissa de que uma organização precisa de coesão e esforços convergentes, para obter um desempenho superior em sua atuação e que alguns fatores são críticos para tal. A ideia de que existem fatores que são críticos ou condicionantes para o sucesso são incorporados tanto na ótica do planejamento estratégico quanto operacional.

Após encontrados os FCS, iniciou-se um exercício de análise para identificar as principais áreas da administração associadas aos FCS, atendendo a segunda questão de pesquisa. Concluiu-se que os FCS estão principalmente relacionados à área da administração geral, administração de marketing e administração de recursos humanos. Com esse resultado os administradores terão condições de avaliar as respectivas áreas de suas organizações e se possuem as capacidades e habilidades necessárias para trabalhar adequadamente os FCS e FFC.

O estudo também levantou as expectativas dos concessionários sobre o futuro desse negócio para cinco anos, com o objetivo de confrontar com os FCS identificados.

Sete das quinze proposições levantadas atingiram consenso. Sendo que três delas tratavam de novos produtos a serem ofertados. Duas sobre procedimentos administrativos

com impacto na eficiência e controles, e duas relacionadas à recepção de novas tecnologias. Ao confrontar tais proposições com os FCS elencados no estudo, entendeu-se que três das cinco seriam adequadamente recepcionadas, enquanto que duas não.

Decorre que observou-se espaço para ajustar a visão sobre os fatores de sucesso para a organização e o planejamento estratégico de longo prazo, ou de como os fatores podem ser utilizados para orientar uma construção de futuro.

Observar a estrutura das indústrias e as capacidades necessárias para se atuar nela, bem como os cenários prospectivos que demandaram o desenvolvimento de novas capacidades e recursos, produz um desafio em termos de planejamento. Pois cada um desses focos – presente vs futuro – diz respeito a um determinado movimento organizacional. Entretanto ambos são necessários para as organizações empresariais. Abell (2010) propõe que a melhor saída é a definição de duas estratégias, a estratégia dual, ou ambidestra, como O'Reilley e Tushman (2013) preferem. O desafio instigador é criar um planejamento que contemple o atendimento dos elementos críticos de hoje e a construção das capacidades de amanhã.

5.2 RECOMENDAÇÕES

As descobertas mostram que o concessionário, quando na forma de um pequeno ou médio empreendedor, se beneficiará de uma maior capacitação, dele e de sua equipe. Situação análoga para o empreendedor que cresceu junto com a indústria, atuando de forma empírica e intuitiva. A falta de profissionalismo, decorrente de um raso treinamento formal na estrutura da concessionária é um obstáculo a ser vencido para desenvolver um alinhamento de objetivos com a montadora e crescimento sustentável.

O desencaixe com os objetivos do capitão do canal produz conflitos decorrentes de visões de mundo que se tornam antagônicas e potencialmente perigosas para a manutenção da concessão. Essa relação é fundamental nesse tipo de modelo de negócio, em que o varejista é uma empresa de menor poder operando em um SVM. O desalinhamento gera atritos, perda de sinergia e posiciona o concessionário em uma situação de desvantagem frente a outros grupos de concessionárias melhores estruturadas.

Como as praças do país estão consolidadas, as oportunidades de crescimento surgem com a oferta de adquirir concessões retomadas pela montadora. Mas dificilmente um empresário que não compartilhe objetivos com a montadora, não esteja capacitado e não tenha

bom relacionamento com seus executivos, terá preferência nessas ofertas, uma vez que não existem regras formais para esse mecanismo de indicação. Na prática são os gestores regionais que podem facilitar ou dificultar a atuação de um concessionário.

O crescimento orgânico é mais complexo, pois decorre de características macro ambientais da demanda. Além disso, está limitado à região demarcada no contrato de concessão. Se o concessionário se desenvolver a tal ponto que necessite ampliar sua operação, ele dependerá da autorização da montadora para criar uma nova instalação.

Contudo o crescimento no mercado, através de ganho de *market share* específico do concessionário, é restrito tanto pela concorrência direta com outras marcas, quanto pela indireta. Como já mencionado o caminho mais evidente para o desenvolvimento em uma praça seria a aquisição de novas lojas do mesmo fabricante. Essa opção é interessante na perspectiva do aumento de relacionamento com o mesmo fornecedor, o que pode gerar um movimento de sinergia e aumentar o acesso à benefícios. Na contrapartida, o aumento da importância relativa do fornecedor ficará cada vez maior. Assumindo que é improvável que um grupo de concessionárias consiga se tornar o capitão do canal de marketing, investir unicamente neste caminho, talvez não seja a melhor opção estratégica.

Ademais, o relacionamento com um único grupo expõe o grupo concessionário a maiores riscos, pois dependerá totalmente das decisões desse fabricante. As montadoras competem com o lançamento de novos produtos periodicamente. Desconsiderando as modificações superficiais de modelo para estender o ciclo de vida, existe um período de desenvolvimento de anos em novas plataformas. Isso significa que caso uma montadora erre, é improvável que ela tenha condições de retirar o modelo do mercado e realizar uma nova introdução competitiva em um curto espaço de tempo. Pois além das barreiras operacionais, existe a questão financeira decorrente do investimento realizado no projeto. Fato que muitas vezes leva os fabricantes a manterem modelos de baixo desempenho apenas para ofertar um amplo portfólio de produtos e tentar minimizar a perda de *market share* no segmento em questão. Isso seria uma abordagem para recuperar parte dos gastos com o projeto e ganhar tempo para desenvolver um novo produto.

Decorre que na perspectiva de um concessionário que atua apenas com uma marca, um erro dessa magnitude pode deteriorar substancialmente o seu resultado organizacional ao longo do tempo. Principalmente se ocorrer com um dos modelos posicionados em segmentos de mercado que lhe seja mais representativos.

A questão dos ciclos de lançamentos de novos produtos é válida para todas as montadoras. Assim, periodicamente espera-se que modelos saiam de linha e outros novos, alinhados com as expectativas do mercado, comecem a ser produzidos. A parcela do mercado

que não possui preferência por uma marca, também tende a flutuar entre os fabricantes em busca dos lançamentos mais recentes.

Decorrente desse contexto, uma estratégia de crescimento que o concessionário pode almejar é a construção de um portfólio de marcas. Na medida que se estrutura nesse nível de cobertura, ele passa a minimizar os impactos de produtos com baixo desempenho de mercado de uma marca específica. Ele também teria condições de redirecionar recursos entre marcas, que estão colhendo os frutos de um bom produto, para outras que estão vivenciando uma fase de decadência ou que o produto não obteve o resultado esperado.

Considerando sua posição no canal de marketing, ao desenvolver um status de detentor de mais de uma marca, ele também reduziria a assimetria de poder com as montadoras representadas.

Adotando esse caminho é importante notar a necessidade de investimento em sistemas de controle e de informação mais sofisticados para a operação. Uma vez que o aumento de complexidade acompanhará o processo de expansão. Assim, o concessionário necessitará de uma equipe devidamente treinada, para conseguir gerenciar adequadamente esse conjunto de marcas. Destacando a importância em investimento nos treinamentos da equipe e da aquisição e manutenção de pessoal qualificado.

Na perspectiva coletiva, os concessionários no Brasil, podem pleitear no âmbito político modificações estruturais na legislação do setor. Ao exemplo da Europa que encontra-se em um mercado maduro e as montadoras foram obrigadas a ceder no tocante aos formatos de comercialização de marcas concorrentes. Assim, o concessionário europeu pode criar um portfólio de marcas, sem a necessidade de administrar duas lojas diferentes. Ele tem a liberdade de ter duas ou mais marcas compartilhando o mesmo salão de vendas, como também pode vender ativamente em qualquer região. Para que uma modificação desse porte ocorra no Brasil é necessário esforço coordenado. Essa seria uma saída viável para que o concessionário possa se estruturar melhor na busca do resultado financeiro. Além disso ganharia mais autonomia estratégica, permitindo que tome decisões e realize movimentos que atualmente são tutelados ou limitados pelas montadoras.

No desenvolvimento do relacionamento com o fornecedor é importante o concessionário avaliar sua capacidade de investimento, no tocante às demandas da montadora. Todas as solicitações, que esses mesmos executivos realizam, devem ser ponderadas dentro de uma perspectiva de risco. O concessionário precisa ter um nível de controle e informação elevados para julgar essas demandas da montadora. Os executivos da montadora, bem como as suas diretrizes estratégicas, podem mudar conforme as pessoas se movimentam dentro do jogo corporativo. Ter isso em mente é importante para o concessionário conduzir

adequadamente essas demandas e tomar suas próprias decisões. A perspectiva de risco de um investimento é diferente na visão da montadora e da concessionária. Porém criar uma imagem dentro da montadora de que o concessionário é de difícil trato ou sem visão de futuro pode limitar o acesso a benefícios e oportunidades. Principalmente ao considerar que os fabricantes querem profissionalizar a rede para explorar ao máximo o ponto de venda em busca de aumento de valor de suas marcas.

Quando a montadora estrutura um sistema de distribuição com o uso de varejistas, ela está transferindo uma série de riscos e responsabilidades do negócio para um terceiro. Dentro de um SVM contratual, ainda existe o benefício de conseguir manter um bom controle relativo sobre a operação do comerciante. Se considerar o negócio de distribuição como um produto no mercado, em que um empreendedor ou grupo pode investir em busca de uma determinada rentabilidade, as montadoras estão indo muito bem. Pois possuem um nível alto de cobertura nas praças brasileiras, a tal ponto que a única opção do interessado em conseguir um desses produtos é se algum concessionário desistir do investimento ou motivar um rompimento contratual.

Esse é um fator intrigante, uma vez que a operação de vendas de novos possui uma lucratividade baixa, ou talvez até muito baixa frente aos riscos envolvidos. Ao que parece, a indústria inclusive adotou como padrão estruturar uma prática de tentar inflar o real desempenho do negócio de comércio de novos, vendendo a ideia de que as demais operações da concessionária é que devem custear todas as áreas de suporte. Liberando assim o resultado da área de vendas de novos, da contribuição para o pagamento de custos indiretos.

Essa estratégia gerencial talvez fosse interessante na visão de uma manufatura que possui uma linha nova de produtos, que proporcionalmente é muito menor do que os demais e por causa disso, demanda muito menos das áreas de suporte. Desvincular um custo por absorção do preço final desse produto, permitira trabalhar com preços mais competitivos, até que a unidade passasse a colher os frutos dos ganhos de escala e da curva de aprendizado. Contudo, esse mecanismo não teria fundamento em uma operação comercial, pois o produto do varejista é o serviço de intermediação comercial, e o fator chave passa a ser o tempo. Além disso, no modelo de negócio do concessionário seria o cenário totalmente inverso, já que toda a operação foi montada orientada para a venda de veículos novos.

Nesse aspecto os altos investimentos em infraestrutura de loja, buscando um posicionamento de mercado coerente com a imagem de marca desejada pelo fabricante, poderiam ser questionáveis do ponto de vista de um investidor. Esse cenário contribui para a construção da marca da montadora, com a maior padronização possível dos pontos de venda, de forma que busca relativizar a marca própria do concessionário. O ganho para o fabricante é

evidente. Entretanto para a concessionária é um cenário diferente. O concessionário passa a se tornar uma figura meramente acessória, que investe seu capital e tempo para trabalhar de acordo com as regras do fabricante.

O alto nível de comprometimento de investimento que a montadora demanda, estressa ainda mais essa vinculação assimétrica de poder. O concessionário passa a ser subjugado pela montadora, com cada vez menos opções estratégicas. O franqueamento de distribuição, se transforma em um franqueamento de modelo de negócio e a montadora passa a observar o concessionário como uma peça substituível. Um cenário em que inclusive a marca própria da concessionária deixaria de ter sentido.

Decorre dessa reflexão, o questionamento de como o pequeno concessionário pode sustentar a parceria com o fabricante, mas também desenvolver negócios que permitam estruturar sua independência e retorno sobre o investimento.

Na perspectiva da montadora, existe a necessidade de criar um vínculo do consumidor final com sua marca. Ela entende que a satisfação do consumidor, com os concessionários de sua rede, é um dos fatores que contribuem para formar essa relação. Assim ela procura estruturar da maneira mais homogênea possível esse atendimento, dentro de uma determinada visão idealizada. Para a montadora é indiferente qual o nome do varejista que acompanha a sua marca, contanto que ele entregue o nível de serviço e a qualidade que ela deseja.

Por isso vislumbra-se a importância do alinhamento da visão empreendedora do varejista com a do capitão do canal. A falta de alinhamento causará uma série de pontos de atrito, que progressivamente minarão a capacidade do varejista em se manter um parceiro viável.

Ademais, é importante a capacitação para esse varejista. Isso o ajudará a assumir uma visão estratégica da sua relação com seu fornecedor chave, pois suas decisões de longo prazo repousam mais na esfera do investimento ou não neste relacionamento. Ele deve desenvolver uma aptidão apurada para compreender os movimentos da montadora e decidir se deve ou não continuar na parceria.

Entretanto, essa relação pode ser contraditória decorrente do formato de modo produtivo, adotado pelo fabricante. Derivado do fenômeno de contaminação do canal de suprimentos, a postura que o fornecedor adota com a revenda tende a ser replicada para os consumidores finais. Decorre que a forma agressiva de *sales push* associada a um sistema de produção em massa, também é adotada pelos varejistas que tenderão a ignorar as reais necessidades dos consumidores, para lhes vender o que precisa ser vendido.

Essa prática aumenta a chance de gerar dissonância cognitiva no consumidor no momento pós-compra e com isso insatisfação e produção de outros sentimentos negativos. O que é contraditório à busca de satisfação e estabelecimento de preferência pela marca do fabricante e do concessionário. Adicionalmente o consumidor pode se sentir motivado a propagar essa experiência negativa e afetar a atitude de outros potenciais clientes.

A partir do momento que existem novas demandas dos consumidores finais, de como desejam ser tratados, exigindo uma experiência mais agradável na compra de veículos, montadoras que atuam nos sistemas de produção em massa devem refletir sobre a viabilidade de manter um sistema baseado em quotas e *sales push*. A sofisticação dos modelos quantitativos para análise de big data e criação de algoritmos preditivos pode contribuir para melhores resultados na previsão de demanda, ajustando orçamentos produtivos em função da realidade do mercado. Assim, seria possível viabilizar um canal *sales pull* e realizar uma modificação estrutural no modelo de relacionamento dentro do canal e por consequência com os consumidores finais.

Dentro da atual realidade de margem de contribuição no negócio de venda de carros novos, parece inviável aumentar o nível de serviço no varejo. Pelo simples motivo de que não existe espaço para aumentos de custos diretos. Entretanto, existe a necessidade de fomentar o relacionamento com os clientes. Uma das formas de se obter isso é através de técnicas de marketing de relacionamento, suportadas ou não por sistemas de CRM. Existem inúmeras oportunidades para realização de eventos e ações junto à comunidade, para criar pontos de contato com clientes atuais e potenciais da concessionária. O objetivo deve ser o desenvolvimento da marca e dos atributos relevantes para cada caso.

Como alguns fabricantes proíbem a realização de eventos com a sua marca, sem prévia autorização, essa limitação pode ser uma oportunidade interessante em fortalecer a marca própria do concessionário, desvinculada de uma montadora. Com o fortalecimento de sua marca, o concessionário poderá realizar investimentos em outros negócios correlatos, inclusive sem a participação da montadora como foi o caso do concessionário registrado no DOC13. Mas antes de operacionalizar esse tipo de iniciativa é importante um planejamento da estrutura e dos objetivos das ações de marketing, que por sua vez devem estar ligados a uma estratégia consistente de desenvolvimento de marca e também a uma estratégia organizacional.

Outro mecanismo para fomentar o relacionamento do consumidor com o concessionário é o comércio de produtos acessórios. O uso de F&I é uma opção que funciona no mercado norte americano. Porém a concessionária deve estar atenta que, esse tipo de produto envolve capacidades, que não fazem parte do repertório tradicional de uma

concessionária. Assim deve analisar com cautela qual será a melhor opção para operacionalizar esses tipos de produtos. Avaliando inclusive o estabelecimento de parcerias com terceiros.

O resultado da oficina é um indicador importante para o concessionário, já que serviços de pós-vendas se tornaram uma expressiva fonte de margem de contribuição para o negócio. Entretanto, a vinculação da remuneração da equipe de manutenção motiva distorções nas ações dos funcionários e que podem causar, em última análise, um efeito contrário ao esperado afastando potenciais clientes e deteriorando a marca da concessionária.

Com o intuito de aumentar o resultado da operação de oficina, comumente são criados indicadores funcionais para o colaborador, que levam, por exemplo, mecânicos a identificar desgastes superficiais que a rigor não demandariam a substituição da peça. Um orçamento inflado é dado ao cliente, que pode eventualmente aceitar, o que justificaria a manutenção da prática. No entanto, outros podem buscar uma segunda avaliação e ao fazê-lo identificar a distorção. Na era da informação, onde vozes individuais anônimas, facilmente ecoam na internet o resultado, é potencialmente danoso, produzindo a construção de uma imagem negativa dos serviços prestados pelo concessionário e afastando novos clientes. O resultado é que essas políticas tendem a fortalecer ainda mais as oficinas independentes, que ganham espaço com a decrescente fidelidade dos donos de carros novos às manutenções preventivas, mesmo em detrimento da perda de garantia.

Considerando uma reestruturação da ótica sobre a operação de oficina, visando uma maior compatibilidade com as demais opções do mercado na perspectiva do cliente, tais serviços poderiam ser utilizados para estabelecer um vínculo com o cliente. A conta básica que o concessionário precisa fazer é: se o valor que ele deixar de ganhar no ticket médio do serviço é compensado pelo aumento de fluxo na oficina, pelo aumento do fluxo na loja, pela redução de custo em ações de marketing e pelo estabelecimento de um relacionamento com o cliente. No último caso ele pode calcular o valor presente líquido do cliente, que é baseado na expectativa de retorno em função de inversões futuras projetadas para o cliente.

Entretanto, o maior desafio em adotar essa estratégia é a realidade do modelo de negócio de concessionárias no início do século XXI. A pressão sobre as margens de venda de novos levou a concessionária a depender do resultado das outras áreas, conforme já discutido. Um movimento dessa magnitude teria de contar com a participação da montadora, para viabilizar melhores margens para o varejista na venda de novos, pelo menos até o novo modelo se estabilizar e se tornando sustentável. A visão que a montadora precisaria ter, é que a abdicação de lucro momentâneo poderia fortalecer a presença dos clientes em sua rede de concessionárias, e melhorar inclusive a competitividade frente aos demais concorrentes.

Principalmente em um momento em que os custos de posse de veículos começam a ser questionados e o cliente cada vez mais busca apenas o benefício do transporte.

Por outro lado alguns concessionários reclamam dos valores médios pagos pela montadora nos serviços de garantia, afirmando que não compensam os custos reais do serviço. Dessa forma, assume-se que os valores cobrados para um cliente que solicita um serviço diretamente, é maior do que aqueles pagos pela montadora. Essa distorção merece uma investigação mais cautelosa. Uma vez que a montadora possui uma visão mais ampla do que a revenda, inclusive do panorama nacional da rede de concessionárias, a chance dela conhecer com maior exatidão o melhor custo viável para um determinado serviço é maior do que a do concessionário. Assim, esse tipo de distorção (a diferença entre o custo do concessionário para um serviço em garantia, versus o que a montadora apregoa) pode sinalizar uma área com potencial de melhora para a concessionária, ou seja, de rever seus procedimentos em busca de mais eficiência.

A redução de custo deve ser um objetivo constante da concessionária. Por essa razão investimentos em racionalização de processos e sistemas de automação tornam-se opções relevantes. Dentre as técnicas gerenciais uma possibilidade é a adoção da chamada orçamentação base zero. Essa abordagem sugere que ao longo do tempo, a organização passa a ter vícios nos orçamentos anuais, decorrentes de vários motivos. Ao forçar a construção do orçamento a partir do zero, as incoerências seriam automaticamente eliminadas. Essa prática tende a consumir mais tempo da equipe na elaboração do orçamento, entretanto ela produz bons resultados principalmente no início de sua utilização.

Na perspectiva gerencial a técnica de Hoshin Kanri, também pode ser um instrumento agregador ao concessionário, principalmente ao defender o alinhamento entre a qualidade total com a implementação estratégica. Dentre outros aspectos, essa abordagem de gestão promove um desenvolvimento organizacional em prol das melhores práticas. Com isso permite agregar à visão de funcionários, que encontram-se mais próximos da realidade para toda a organização.

Na perspectiva de produto, observa-se que existe uma crescente similaridade entre as ofertas de carros de passeio disponíveis no mercado. Os veículos atingiram um nível parecido de qualidade e tecnologia que se traduziu em confiabilidade. Mesmo as características estéticas se alteram com certa proximidade de estilos, demonstrando o receio das montadoras em ousar. O que por sua vez é compreensível, pois existem substanciais riscos envolvidos em uma proposta de produto disruptivo para um mercado de volume. Além é claro das somas de dinheiro necessárias para o desenvolvimento de um novo projeto. O espaço para erro é mínimo o que acaba por levar a monotonia e a homogeneização aos produtos. Esse

comportamento pode remeter à clássica lição da Ford com o icônico fracasso do Ford Edsel. Mas também pode levar o consumidor a um aprendizado de que pouco importa qual marca de carro escolher.

O resultado é que os consumidores possuem uma grande liberdade para escolher entre os modelos, inclusive assumindo um determinado nível de funcionalidade. As novas gerações já não se importam tanto como o carro funciona, mas sim que funcione. A grande quantidade de pontos de paridade entre as ofertas das diferentes marcas automotivas, geram uma dificuldade em criar um diferencial competitivo. Com a homogeneização das ofertas os veículos se distanciam do papel de instrumento para representação social e de extensão do *self* do consumidor, deixando de lado um status ostentado em outrora. O que resta é a incapacidade de cobrar um preço *premium* por sua oferta, simplesmente por ela não possuir um diferencial de valor em relação as demais.

Uma alternativa seria o investimento no nível de serviço. No entanto, adicionar custos a um negócio que opera próximo ao limite da viabilidade financeira é uma decisão que demanda uma cautelosa avaliação dos resultados. Talvez a solução mais evidente seja a criação de serviços de assinatura acessórios à posse do veículo. Eles teriam o potencial tanto para aumentar o valor percebido da oferta, gerando pontos de diferenciação das demais ofertas do mercado, quanto produzir margens interessantes para aumentar o retorno sobre o capital investido.

5.3 SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

O estudo dos FCS para uma concessionária identificou os fatores genéricos da indústria para o Sul do Brasil. Esses fatores podem ser testados em outras regiões ou através de abordagens quantitativas. A evolução natural desse estudo é verificar as diferenças entre segmentos específicos decorrentes de posição geográfica, existência ou não de fábrica no Brasil (importados), marcas de luxo, concessionárias independentes e como funciona a relação em outros países.

Também existe espaço para avançar com uma investigação dos fatores de sucesso dentro da operação do concessionário, pois adotam uma postura de dividir cada uma das áreas de operação da concessionária como negócios diferentes. Neste aspecto a abordagem serviria para a compreensão de tais relações com os objetivos globais da organização.

O peso do relacionamento pessoal entre o concessionário com os executivos da montadora é uma fonte de potenciais pesquisas. Por exemplo, investigar o papel do acesso às oportunidades de crescimento, em detrimento de outros concorrentes na rede, intermediada pelo relacionamento. Esse ponto ganha destaque ao se considerar que existe uma tendência à saturação da cobertura das áreas, o que limitaria as oportunidades de crescimento. Em qual medida, a relação do concessionário com a montadora, no caso através de seus gerentes, supervisores e executivos de campo, afeta o sucesso da revenda ao longo do tempo? Outra avenida de estudos é o papel das métricas no comportamento desses funcionários, do ponto de vista de *compliance*. Entender como a pressão por resultados pode levar essas pessoas a realizarem práticas questionáveis e antiéticas, se quando ocorrem é de forma pontual ou genérica, se existem diferenças entre montadoras e quando existir até que ponto o restante da estrutura (níveis hierárquicos) possui conhecimento sobre tais práticas.

Identificou-se uma tendência de *surrogate* em alguns indicadores impostos pela montadora nos concessionários. Essa temática emerge como um dos pontos interessantes da relação entre concessionário e sua estratégia semiautônoma. Como esse fenômeno tem afetado o desempenho do concessionário? E o da montadora? Esse seria um efeito decorrente das pressões pelo capitão do canal? A forma que o canal de distribuição está estruturado (SVM) possui uma relação com o fenômeno? Existem explicações dos efeitos do *surrogate* decorrentes da pressão exercida pela montadora? Quais seriam as melhores técnicas para controlar ou eliminar esse efeito?

Na perspectiva da montadora, pode-se investigar se a escolha para estruturar a sua rede (franquias de distribuição) realmente é o melhor formato de relacionamento frente às mudanças conjunturais do setor. Como visto, as mudanças que vão desde o comportamento do consumidor, passando pela introdução de novas tecnologias, até a recepção de novos concorrentes, causam questionamentos na capacidade das montadoras utilizarem a estrutura no formato atual para uma reengenharia no modelo de atendimento. Existe a possibilidade de ampliar o estudo integrando a ótica do mercado consumidor, mais especificamente, como se encontra sua estrutura do valor (no que tange aos benefícios percebidos) frente ao consumo de carros novos. Como a abordagem de *sales push* tem deteriorado o relacionamento dos concessionários com os consumidores finais? Existe a possibilidade de se eliminar as quotas de venda com a rede para buscar um outro tipo de abordagem ao mercado consumidor?

A ampliação das discussões sobre FCS pode englobar os estudos sobre as relações de causa e efeito dentro de uma organização. Principalmente no tocante à capacidade de um fator crítico em explicar a variância de desempenho, em um determinado grupo de competidores.

Também se verificou espaço para avançar na consolidação dos métodos de identificação e validação dos FCS.

Apesar da abordagem de FCS estar vinculada às escolas prescritivas da administração estratégica, seria possível avaliar a sua aplicabilidade nas perspectivas das escolas descritivas. Uma vez que os FCS poderiam ser entendidos como princípios de atuação e serviriam como referência para a tomada de decisão em situações emergentes.

5.4 LIMITAÇÕES

Mesmo que o pesquisador adote todas as prescrições teóricas para conduzir o estudo, buscando a máxima qualidade dos resultados, ainda surgirão questionamentos, principalmente em trabalhos de natureza qualitativa e nas ciências sociais.

O primeiro ponto que pode ser levantado diz respeito a eficácia do método Delphi para extrair informações de sujeitos do perfil de amostra. Executivos com alta demanda de atividades possuem uma limitação de tempo. O método empregado implica em repetidas rodadas para evoluir com o painel de participantes. Após as duas primeiras etapas existe um agravamento, pois a forma de verificação quantitativa das proposições é extensa e tediosa. Além do abandono do painel ainda pode surgir o efeito *halo* no processo de respostas. Para um melhor aproveitamento nesses casos, na perspectiva de envolvimento dos participantes, se entende necessária uma força maior por parte da entidade responsável pela pesquisa. Um estudo nos mesmos moldes conduzidos pela montadora, neste caso específico, provavelmente facilitaria o engajamento. O segundo ponto é que se percebeu que muitos dos responsáveis pelas concessionárias são pessoas que cresceram seu negócio de forma empírica, construindo uma visão de mundo nesse processo em que existe a chance de não visualizar um retorno em contribuir para a investigação acadêmica.

Alguns críticos sugerem que a identificação de FCS através da opinião de membros de uma indústria está sujeita a vieses. Seria a diferença entre FCS percebidos e reais. A verificação desse problema teria de ser conduzida com a investigação pelo próprio pesquisador de dados empíricos da indústria.

O processo de construção da amostra, também destaca outra fragilidade do estudo. Como a participação dos executivos era voluntária, pode-se ter descartado a opinião valiosa de executivos que encontravam-se demasiadamente envolvidos com suas atividades de campo. Não se avaliou o grau de desempenho individual de cada um dos executivos que

participaram da amostra. Parâmetros como tempo de atividade e quantidade de lojas administradas, podem não representar com exatidão o nível de capacitação do especialista. Uma forma de se atenuar essas incertezas, seria através do uso de dados secundários oriundos das próprias concessionárias.

O segundo ponto de possível viés diz respeito ao conceito de fator crítico. Ele pode gerar dificuldade de entendimento por parte dos entrevistados. Como o processo de coleta de dados foi estruturado por meio eletrônico, com o auto preenchimento dos formulários, se reduz a oportunidade do sujeito interagir com o pesquisador para esclarecimentos. Apesar de que foi mantido aberto um canal com os responsáveis da pesquisa para eventuais esclarecimentos, nenhum dos participantes o utilizou.

Por outro lado as entrevistas pessoais permitiram um grau de interação maior com o sujeito entrevistado. Sendo que o pesquisador teve a oportunidade de explorar tópicos que de outra forma dificilmente emergiriam. A estratégia de incluir no grupo ex-profissionais, com desligamento recente da indústria foi importante para que informações e práticas consideradas sensíveis fossem reveladas. Porém, podem também existir vieses emocionais nas percepções desses indivíduos frente a uma ex-empresa. A técnica de entrevista pessoal possui limitadores decorrentes do uso do telefone para contato. Não é possível controlar *confounds* durante a condução ou observar aspectos visuais do comportamento. A falta de imersão física no ambiente pesquisado limita o campo de coleta de dados e *insights*, um dos pontos fortes dos métodos qualitativos. Também existe uma percepção aumentada de risco para o entrevistado, que não consegue ter controle do ambiente que está recebendo sua opinião. Entretanto, pela experiência do pesquisador na coleta, muitas das entrevistas provavelmente não ocorreriam, caso se requisitasse uma reunião presencial.

Miles, Huberman e Saldana (2014) sugerem que o processo de interpretação, condensação, análise e conclusão sejam feitas por mais de um pesquisador. Contudo, essa estratégia não caberia decorrente do propósito fundamental desse trabalho. Assim, não se elimina o risco de viés nos resultados derivados da visão de mundo, do próprio pesquisador.

6 REFERÊNCIAS

- Abell, D. F. (2010). *Managing with dual strategies: mastering the present preempting the future*. New York: Free Press. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?id=atB2843SC1oC>
- Achrol, R. S., & Etzel, M. J. (2003). The structure of reseller goals and performance in marketing channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(2), 146–163. <https://doi.org/10.1177/0092070302250899>
- AFP. (2018, setembro). Há 10 anos, crise financeira de 2008 arrasava a economia mundial. *Exame*, 1–5. Recuperado de <https://exame.abril.com.br/economia/ha-10-anos-crise-financeira-de-2008-arrasava-a-economia-mundial/>
- Aghaei Meibodi, L., & Monavvarian, A. (2010). Recognizing critical success factors (CSF) to achieve the strategic goals of SAIPA Press. *Business Strategy Series*, 11(2), 124–133. <https://doi.org/10.1108/17515631011026443>
- Ahrens, T., & Chapman, C. S. (2004). Accounting for flexibility and efficiency: a field study of management control systems in a restaurant chain. *Contemporary Accounting Research*, 21(2), 271–302. <https://doi.org/10.1506/VJR6-RP75-7GUX-XH0X>
- Alves-Mazzotti, A. J. (1996). O debate atual sobre os paradigmas de pesquisa em educação. *Caderno de Pesquisas*, fev.(96), 15–23.
- AMA. (2015). Retailing. Recuperado 1 de junho de 2020, de <https://marketing-dictionary.org/r/retailing/>
- Andrade, R. O. B. de, & Ambori, N. (2011). *Teoria geral da administração*. São Paulo: Elsevier.
- Andrews, K. R. (1987). *The concept of corporate strategy* (3^o ed). Homewood, Ill: Irwin.
- Anfavea. (2006). O elo com o mercado. *Indústria Automobilística Brasileira - 50 anos*, 80–85.
- Anfavea. (2015). *Indústria Automobilística Brasileira em Grandes Números*.
- Anfavea. (2019). *Anuário da Indústria Automobilística Brasileira*. São Paulo. Recuperado de <http://www.anfavea.com.br/anuario2019/anuario.pdf>
- Ansoff, H. I. (1975). Managing strategic surprise by response to weak signals. *California Management Review*, 18(2), 21–33. <https://doi.org/10.2307/41164635>
- Ansoff, H. I. (1977). *Estratégia Empresarial*. (Antonio Zoratto Sanvicente, Trad.). São Paulo:

McGraw-Hill.

- Ansoff, H. I., Kipley, D., Lewis, A. O., Helm-Stevens, R., & Ansoff, R. (2019). *Implanting strategic management* (3^o ed). Cham: Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-99599-1>
- Anthony, R. N., Dearden, J., & Vancil, R. F. (1972). Key economic variables. In *Management control systems : text, cases and readings* (p. 147–156). Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2007). *Management control systems. Journal Management* (12th ed). New Delhi: Tata McGraw-Hill.
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2009). Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, 49(3), 266–281. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=33113581021>
- Arbib, J., & Seba, T. (2017). Rethinking transportation 2020-2030, (May), 70. Recuperado de https://static1.squarespace.com/static/585c3439be65942f022bbf9b/t/591a2e4be6f2e1c13df930c5/1494888038959/RethinkX+Report_051517.pdf%0Ahttps://static1.squarespace.com/static/585c3439be65942f022bbf9b/t/59f279b3652deaab9520fba6/1509063126843/RethinkX+Report_
- Ashford, S. J., Caza, B. B., & Reid, E. M. (2018). From surviving to thriving in the gig economy: A research agenda for individuals in the new world of work. *Research in Organizational Behavior*, 38, 23–41. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2018.11.001>
- Autoindústria, R. (2019). Nova concessionária Fiat digital, agora em Campinas. Recuperado de <https://www.autoindustria.com.br/2019/08/08/nova-concessionaria-fiat-digital-agora-em-campinas/>
- Automotive Industry. (2017). The future ain't what it used to be. *Automotive Industry*, 196(2), 2.
- Balakrishnan, R., & Toscani, F. (2018). Como o boom das commodities ajudou a reduzir a pobreza e a desigualdade na América Latina. Recuperado 29 de janeiro de 2020, de <https://www.imf.org/pt/News/Articles/2018/06/20/blog-how-the-commodity-boom-helped-tackle-poverty-and-inequality-in-latin-america>
- Barat, J. (1992). Scenario playing for critical success factor analysis. *Journal of Information Technology*, 7(1), 12–19. <https://doi.org/10.1057/jit.1992.3>
- Bardin, L. (2011). *Análise do Conteúdo*. (A. P. Luís Antero Reto, Trad.). São Paulo: Edições 70.
- Bauer, H. H., Huber, F., & Brautigam, F. (1997). Method supplied investigation of customer loyalty in the automotive industry: results of a causal analytical study. In M. D. Johnson, A. Herrmann, F. Huber, & A. Gustafsson (Orgs.), *Customer retention in the automotive*

- industry* (p. 167–214). Wiesbaden: Gabler.
- Benbasat, I., Goldstein, D. K., & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy in Studies of Information Systems. *MIS Quarterly*, 11(3), 369. <https://doi.org/10.2307/248684>
- Berger, M. L. (2001). *The automobile in american history and culture*. (M. T. Inge, Org.), *Statewide Agricultural Land Use Baseline 2015* (Vol. 1). Westport, Connecticut: Greenwood Press.
- Berger, R. (2013). 21st century car distribution in Europe. *IESE 2012 MBA Project*. Navarra. Recuperado de https://www.rolandberger.com/en/Publications/pub_21st_century_car_distribution_in_europe.html
- Berry, L. L., & Parasuraman, A. (1991). *Marketing services: competing through quality*. New York: The Free Press.
- Binder, A. K., & Rae, J. B. (2018). Automotive industry. Recuperado 20 de novembro de 2019, de <https://www.britannica.com/technology/automotive-industry/Growth-in-Europe>
- Biondi, S., Calabrese, A., Capece, G., Costa, R., & Di Pillo, F. (2013). A new approach for assessing dealership performance: an application for the automotive industry. *International Journal of Engineering Business Management*, 5(1), 1–8. <https://doi.org/10.5772/56662>
- Birkeland, P. M. (2002). *Franchising dreams: the lure of entrepreneurship in America*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Bisp, S., Sorensen, E., & Grunert, K. G. (1998). Using the key success factor concept in competitor intelligence and benchmarking. *Competitive Intelligence Review*, 9(3), 55–67. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1520-6386\(199807/09\)9:3<55::AID-CIR10>3.0.CO;2-J](https://doi.org/10.1002/(SICI)1520-6386(199807/09)9:3<55::AID-CIR10>3.0.CO;2-J)
- Biyalogorsky, E., Boulding, W., & Staelin, R. (2006). Stuck in the past: why managers persist with new product failures. *Journal of Marketing*, 70(2), 108–121. <https://doi.org/10.1509/jmkg.70.2.108>
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2001). *Consumer behavior 9th*. South-Western Thomas Learning. Mason, OH.
- Bloemer, J. M. M., & Lemmink, J. G. A. M. (1992). The importance of customer satisfaction in explaining brand and dealer loyalty. *Journal of Marketing Management*, 8(4), 351–364. <https://doi.org/10.1080/0267257X.1992.9964204>
- Bloomberg News. (2017). Renault-Nissan expands electric push in China with Dongfeng pact. Recuperado 17 de março de 2018, de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-08-29/renault-nissan-to-make-electric-cars-in-china-with-dongfeng>

- Bôlla Viegas, P., Coradini Bianchi, R., & Souto Bolzan Medeiros, F. (2015). Práticas sustentáveis ambientais utilizadas no setor de pós-vendas em concessionárias de veículos leves: um estudo de multicasos. *Revista Gestão da Produção, Operações e Sistemas*, 10(1), 101–118. <https://doi.org/10.15675/gepros.v10i1.1206>
- Booms, B. H., & Bitner, M. J. (1981). Marketing strategies and organisation structures for service firms. In J. Donnelly & W. R. George (Orgs.), *Marketing of Services*. American Marketing Association.
- Borchardt, M., Souza, M., Pereira, G. M., & Viegas, C. V. (2018). Achieving better revenue and customers' satisfaction with after-sales services: how do the best branded car dealerships get it? *International Journal of Quality and Reliability Management*, 35(9), 1686–1708. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-01-2017-0016>
- Brancheau, J. C., Janz, B. D., & Wetherbe, J. C. (1996). Key issues in information systems management: 1994-95 SIM delphi results. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 20(2), 225–235. <https://doi.org/10.2307/249479>
- Brandão, I. de L. (2008). Oficina de sonhos: Américo Emílio Romi, aventuras de um pioneiro. São Paulo: DBA Dórea Books and Art.
- Branson, R. (2018). Dubai apresenta protótipo do Hyperloop. Recuperado 14 de março de 2018, de <https://epocanegocios.globo.com/Tecnologia/noticia/2018/02/dubai-apresenta-prototipo-do-hyperloop.html>
- Bressan, F., & Toledo, G. L. (2013). A influência das características pessoais do empreendedor nas escolhas estratégicas e no processo de tomada de decisão. *Revista Psicologia Organizações e Trabalho*, 13(3), 309–324. Recuperado de http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1984-66572013000300008
- Brigatto, G., Olmos, M., Cunto, R. Di, & Ribeiro, M. (2019, outubro 2). Projeto de lei acirra disputa entre locadoras e concessionárias. Recuperado 5 de fevereiro de 2020, de <https://valor.globo.com/empresas/noticia/2019/10/02/projeto-de-lei-acirra-disputa-entre-locadoras-e-concessionarias.ghtml>
- Bullen, C. V., & Rockart, J. F. (1981). *A primer on critical success factors*. Center for Information Systems Research. Recuperado de <https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1988/SWP-1220-08368993-CISR069.pdf?sequence=1>
- Burns, E. M. (1978). *História da civilização ocidental: volume II*. (L. G. Machado, L. S. Machado, & L. Vallandro, Trads.) (21º ed). Porto Alegre: Editôra Globo.
- Buvik, A., & John, G. (2000). When does vertical coordination improve industrial purchasing relationships? *Journal of Marketing*, 64(4), 52–64.

<https://doi.org/10.1509/jmkg.64.4.52.18075>

- Buzzavo, L. (2008). Business strategies and key success factors for automotive retailers: the case of dealer groups in Italy. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 8(1), 105–119. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2008.018771>
- Buzzell, R. D. (2004). The PIMS program of strategy research: a retrospective appraisal. *Journal of Business Research*, 57(5), 478–483. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(02\)00314-4](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(02)00314-4)
- Buzzell, R. D., & Gale, B. (1987). *The PIMS principles: linking strategy to performance*. New York: Free Press.
- Bygrave, W., & Zacharakis, A. (2010). *Entrepreneurship* (2nd ed). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Cantrill, J. A., Sibbald, B., & Buetow, S. (1996). The Delphi and nominal group techniques in health services research. *International Journal of Pharmacy Practice*, 4(2), 67–74. <https://doi.org/10.1111/j.2042-7174.1996.tb00844.x>
- Cappelli, C., & Leite, J. (2008). Transparência de processos organizacionais. In *II Simpósio Internacional de Transparência nos Negócios* (p. 13). Niterói. Recuperado de https://www.inovarse.org/sites/default/files/T6_0115_0129.pdf
- Castro, V. A. (2015). Uma análise qualitativa do processo de compra e avaliação do país de origem de carros chineses. *FACEF Pesquisa - Desenvolvimento e Gestão*, 18(1), 36–55. Recuperado de <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/facefpesquisa/article/view/921/783>
- Cezarino, L., & Campomar, M. (2006). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, 9, 10–12. Recuperado de <http://www.unifafibe.com.br/revistasonline/arquivos/hispecielemaonline/sumario/10/19042010081633.pdf>
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in american business*. Belknap Press of Harvard University Press.
- Chaves, U. L. (2017). *A lei no. 6.729/79 - Lei Renato Ferrari - e a atual perspectiva do mercado automotivo*. *MATEC Web of Conferences*. Centro Universitário Curitiba, Curitiba. <https://doi.org/10.1051/mateconf/201712107005>
- Chernatoy, L. (2013). The impact of the changed balance of power from manufacturer to retailer in the UK packaged groceries market. In L. Pellegrini & S. K. Reddy (Orgs.), *Retail and marketing channels* (p. 258–273). London and New York: Routledge.
- Cherubini, S., Iasevoli, G., & Michelini, L. (2015). Product-service systems in the electric car industry: critical success factors in marketing. *Journal of Cleaner Production*, 97, 40–49.

<https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2014.02.042>

- Choi, J. (Willie), Hecht, G. W., & Tayler, W. B. (2012). Lost in translation: the effects of incentive compensation on strategy surrogation. *The Accounting Review*, 87(4), 1135–1163. <https://doi.org/10.2308/accr-10273>
- Chozick, A. (2012). As young lose interest in cars, G. M. turns to MTV for help. *The New York Times*, p. 24–27. Recuperado de http://www.nytimes.com/2012/03/23/business/media/to-draw-reluctant-young-buyers-gm-turns-to-mtv.html?_r=0&pagewanted=print
- Christian, H., Rydzewski, R. C., Pinucci, F., Passalacqua, G., Filippis, S. De, Rauh, M., & Dhawan, R. (2015). *Future of automotive retail - shifting from transactional to customer-centric*. Ernst & Young.
- Chu, W., Gerstner, E., & Hess, J. D. (1995). Costs and benefits of hard-sell. *Journal of Marketing Research*, 32(1), 97–102. <https://doi.org/10.2307/3152114>
- Chuang, C.-H., & Zhao, Y. (2019). Demand stimulation in finished-goods inventory management: empirical evidence from General Motors dealerships. *International Journal of Production Economics*, 208, 208–220. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2018.11.013>
- Churchill, G. A., & Peter, J. P. (2013). *Marketing: criando valor para os clientes*. São Paulo: Saraiva.
- Clewett, R. M. (Org.). (1954). *Marketing Channels - for manufactured products*. Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- Conger, K. (2019). Uber posts \$1.2 billion loss as growth improves. Recuperado 2 de fevereiro de 2020, de <https://www.nytimes.com/2019/11/04/technology/uber-earnings-loss.html>
- Costa, R. M. da, & Henkin, H. (2016). Estratégias competitivas e desempenho da indústria automobilística no Brasil. *Economia e Sociedade*, 25(2), 457–487. <https://doi.org/10.1590/1982-3533.2016v25n2art7>
- Coughlan, A. T., Anderson, E., Stern, L. W., & El-Ansary, A. I. (2014). *Marketing channels*. Essex, England: Pearson Education Limited. Recuperado de <http://library.wur.nl/WebQuery/clc/130658>
- Covarrubias, A. (2018). When disruptors converge: the last automobile revolution. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 18(2), 81–104. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2018.092184>
- Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3º ed). Porto Alegre: Artmed.

- Daniel, D. R. (1961). Management information crisis. *Harvard Business Review*, 39(5), 111–121.
- Darley, W. K., Luethge, D. J., & Thatte, A. (2008). Exploring the relationship of perceived automotive salesperson attributes, customer satisfaction and intentions to automotive service department patronage: the moderating role of customer gender. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 469–479. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2008.01.002>
- Das, R. (2019). The EV tipping point. Recuperado 1 de fevereiro de 2020, de <https://www.vehicledynamicsinternational.com/features/the-ev-tipping-point.html>
- Davenport, T. H., D'Ignazio, B. E., & Dinevari, C. S. (2012). *The complete guide to business analytics*. Pearson Education. Recuperado de <https://books.google.com.br/books?id=jZ3IwJOaFSoc>
- David, F. R., & David, F. R. (2015). *Strategic management concepts and cases: a competitive advantage approach*. (S. Wall, Org.), *European Journal of Pharmacology* (15th ed). Essex: Pearson Education Limited.
- Davisson, C. N. (1954). Automobiles. In R. M. Clewett (Org.), *Marketing Channels* (p. 83–112). Homewood, Ill: Richard D. Irwin, Inc.
- De Vasconcellos E Sá, J. A. S., & Hambrick, D. C. (1989). Key success factors: test of a general theory in the mature industrial-product sector. *Strategic Management Journal*, 10(4), 367–382. <https://doi.org/10.1002/smj.4250100406>
- De Vet, E., Brug, J., De Nooijer, J., Dijkstra, A., & De Vries, N. (2005). Determinants of forward stage transitions: a Delphi study. *Health Education Research*, 20(2), 195–205. <https://doi.org/10.1093/her/cyg111>
- Debord, M. (2017, janeiro). Ford is undergoing a huge business transformation — but its future still includes dealers major changes. Recuperado 14 de março de 2017, de Ford Smart Mobility
- Debord, W. A. (1984). Dealer network strategic planning. *Journal of Business Strategy*, 5(2), 32–40. <https://doi.org/10.1108/eb039056>
- DeBusk, G. K., Brown, R. M., & Killough, L. N. (2003). Components and relative weights in utilization of dashboard measurement systems like the balanced scorecard. *British Accounting Review*, 35(3), 215–231. [https://doi.org/10.1016/S0890-8389\(03\)00026-X](https://doi.org/10.1016/S0890-8389(03)00026-X)
- Dent, J. (2008). *Distribution channels: understanding and managing channels to market*. London: Kogan Page.
- Dias, L. C., Antunes, C. H., Dantas, G., de Castro, N., & Zamboni, L. (2018). A multi-criteria approach to sort and rank policies based on Delphi qualitative assessments and

- ELECTRE TRI: the case of smart grids in Brazil. *Omega (United Kingdom)*, 76, 100–111. <https://doi.org/10.1016/j.omega.2017.04.004>
- Dicke, T. S. (1992). *Franchising in america: the development of a business method, 1840-1980*. Chapel Hill: University of North Carolina Press.
- Dickinson, R. A., Ferguson, C. R., & Sircar, S. (1984). Critical success factors and small business. *American Journal of Small Business*, 8(3), 49–57.
- Dickson, P. R., & Ginter, J. L. (1987). Market segmentation, product differentiation, and marketing strategy. *Journal of Marketing*, 51(2), 1. <https://doi.org/10.2307/1251125>
- Dimitrova, B. V., Smith, B., & Andras, T. L. (2020). Marketing channel evolution: from contactual efficiency to brand value co-creation and appropriation within the platform enterprise. *Journal of Marketing Channels*, 26(1), 60–71. <https://doi.org/10.1080/1046669X.2019.1646187>
- Donavan, D. T., Brown, T. J., & Mowen, J. C. (2004). Customer orientation: satisfaction, commitment, behaviors citizenship organizational. *Journal of Marketing*, 68(1), 128–146.
- Estadão. (2017, outubro). Serviço de assinatura de carro não traz vantagem para o bolso. *Época Negócios*, 3. Recuperado de <http://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2017/10/epoca-negocios-servico-de-assinatura-de-carro-nao-traz-vantagem-para-o-bolso.html>
- Estadão. (2019). “Revolução que está por vir é a maior que a indústria já teve”, diz presidente da GM. Recuperado 13 de outubro de 2019, de https://epocanegocios.globo.com/Empresa/noticia/2019/10/r...Mg63Q5v_WsXq_PAYUweEVmuOyMtPuJsli9geFmvuJViEkmIxAoqDToTo
- Esteves de Souza, J. M. (2004). *Definition and analysis of critical success factors for ERP implementation projects. Thesis*. Universitat Politècnica de Catalunya, Barcelona.
- Faw, L. (2012). Does it matter if millennials don't know how cars work? Recuperado 25 de março de 2020, de <https://www.forbes.com/sites/larissafaw/2012/11/20/does-it-matter-if-millennials-dont-know-how-cars-work/#2ecd35034d58>
- Fenabreve. (2018). *Anuário FENABRAVE 2018*. Recuperado de <http://www.fenabreve.org.br/anuarios/Anuario2018.pdf>
- Fenabreve. (2019). *Dados de mercado fenabreve* (Vol. Ed.195). São Paulo.
- Fernandes, A., & Lima, E. (2017). Revenda de automóveis: uma atividade de uso intensivo de capital. *REGEPE - Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas*, 6(3), 646–664. <https://doi.org/10.14211/regepe.v6i3.397>
- Fernandes, L. M. C. (2000). *Do contrato de franquia*. Belo Horizonte: Del Rey.

- Figo, A. (2016). Vale mais a pena investir por 5 anos ou financiar o carro? Recuperado 10 de janeiro de 2020, de <https://exame.com/seu-dinheiro/vale-mais-a-pena-investir-por-5-anos-ou-financiar-o-carro/>
- Fiori, A. (2016). A arrancada da indústria automobilística no Brasil. Recuperado 2 de fevereiro de 2020, de <https://quatorrodas.abril.com.br/noticias/a-arrancada-da-industria-automobilistica-no-brasil/>
- Fites, D. V. (1996). Make your dealers your partners. *Harvard Business Review*, 74(April), 84. Recuperado de <http://proxy2.hec.ca/login?url=http://proquest.umi.com/pqdweb?did=9297872&Fmt=7&clientId=10342&RQT=309&VName=PQD>
- Fleisher, C. S., & Bensoussan, B. E. (2015). *Business and competitive analysis: effective application of new and classic methods*. (Amy Neidlinger, Org.) (2 nd). New Jersey: Pearson Education.
- Fletcher, A. J., & Marchildon, G. P. (2018). Reflection/commentary on a past article: “using the Delphi method for qualitative research in health leadership”. *International Journal of Qualitative Methods*, 17(1), 1–3. <https://doi.org/10.1177/1609406918788252>
- Fontanella, B. J. B., Luchesi, B. M., Saidel, M. G. B., Ricas, J., Turato, E. R., & Melo, D. G. (2011). Amostragem em pesquisas qualitativas: proposta de procedimentos para constatar saturação teórica. *Cadernos de Saude Publica*, 27(2), 389–394. <https://doi.org/10.1590/s0102-311x2011000200020>
- Foorthuis, R., & Bos, R. (2011). A framework for organizational compliance management tactics. In *Lecture Notes in Business Information Processing* (Vol. 83 LNBIP, p. 259–268). https://doi.org/10.1007/978-3-642-22056-2_28
- Fortune, J., & White, D. (2006). Framing of project critical success factors by a systems model. *International Journal of Project Management*, 24(1), 53–65. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2005.07.004>
- Fraser, K., Watanabe, C., & Hvolby, H. (2013). Commitment to service quality in automotive dealerships: results from an australian pilot study. *Journal of Services Research*, 13(1).
- Freund, Y. P. (1988). Critical success factors. *Planning review*, (July/August), 20–23. <https://doi.org/10.4135/9781412950602.n171>
- Furtado, C. (2005). *Formação econômica do brasil* (32º ed). São Paulo: Companhia Editorial Nacional.
- G1. (2015). Maioria vê carro como leva e traz, diz estudo sobre perfis de compradores. Recuperado 1 de janeiro de 2018, de <http://g1.globo.com/carros/noticia/2015/10/maioria-ve-carro-como-leva-e-traz-diz-estudo-sobre-perfis-de-compradores.html>

- G1. (2017). Prefeitura de Curitiba credencia quatro empresas de transporte compartilhado. Recuperado 10 de outubro de 2017, de <https://g1.globo.com/pr/parana/noticia/prefeitura-de-curitiba-credencia-quatro-empresas-de-transporte-compartilhado.ghtml>
- Galleli, B. (2017). *Sustentabilidade nas organizações: uma proposta de gestão a partir das inter-relações entre estratégia, competências organizacionais e competências humanas*.
- García, S., Carrete, L., & Arroyo, P. (2020). Automobile manufacturers, marketing channels and consumer loyalty. *Contaduría y Administración*, 65(3), 1–17. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2020.2411>
- Gauschel, M., Carlesimo, N., & Lemerle, M. (2017). *The Auto World Championship: The race for sales, electric cars, profitability and innovation*. Paris: Economic Research Department of Euler Hermes Group.
- Geller, A. N. (1985). Tracking the critical success factors for hotel companies. *The Cornell H.R.A. Quarterly*, (February), 76–81. <https://doi.org/10.1177/07399863870092005>
- Genat, R. (2004). *The american car dealership*. (K. Mathiowetz, Org.). St. Paul: Motorbooks International.
- General Motors do Brasil. (2015). GM do Brasil começou suas atividades em 1925, em um galpão no bairro paulistano do Ipiranga. Recuperado 15 de abril de 2020, de <https://media.gm.com/media/br/pt/chevrolet/news.detail.print.html/content/Pages/news/br/pt/2015/jan/0126-1925.html>
- Gilley, A., Gilley, J. W., & McMillan, H. S. (2009). Organizational change: motivation, communication, and leadership effectiveness. *Performance Improvement Quarterly*, 21(4), 75–94. <https://doi.org/10.1002/piq.20039>
- Grande, M. M. (2004). *A distribuição de automóveis novos em mudança? Estudo a partir de survey e pesquisa qualitativa em concessionárias*. Universidade de São Paulo, São Paulo.
- Grant, R. M. (2010). *Contemporary strategy analysis* (7 th). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Grant, R. M. (2016). *Contemporary strategy analysis: text and cases edition* (9th ed). Chichester, UK: John Wiley & Sons Ltd.
- Green, R. A. (2014). The Delphi technique in educational research. *SAGE Open*, 4(2). <https://doi.org/10.1177/2158244014529773>
- Grunert, K. G., & Ellegaard, C. (1992). *The concept of key success factors: theory and method* (No. 15). *MAPP*. Recuperado de <https://pure.au.dk/ws/files/32299581/wp04.pdf>
- Grunow, A., Sabadin, A. L., & Beuren, I. M. (2008). O preço de transferência em estrutura organizacional baseada em centros de responsabilidade: o caso da Seara Alimentos S.A.

- In *XIII Congresso Brasileiro de Custos* (Vol. 34, p. 62–77). Belo Horizonte. Recuperado de 18069924
- Guimarães, L. E., & Lee, F. (2010). Levantamento do perfil e avaliação da frota de veículos de passeio brasileira visando racionalizar as emissões de dióxido de carbono. *Sociedade & Natureza*, 22(3), 577–592.
- Gulati, R. (1995). Does familiarity breed trust? The implications of repeated ties for contractual choice in alliances. *Academy of Management Journal*, 38(1), 85–112. <https://doi.org/10.2307/256729>
- Gummersson, E. (2010). *Marketing de relacionamento: total*. (Heloisa Fontoura, Trad.) (3^o ed). Porto Alegre: Bookman.
- Hannaford, W. J. (1974). Contractually integrated systems for the marketing of industrial supplies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(4), 567–581. <https://doi.org/10.1007/BF02729450>
- Harris, Mark. (2017). “Faster, cheaper, cleaner”: experts disagree about Elon Musk’s Hyperloop claims | Guardian Sustainable Business | The Guardian. *The guardian*, p. 20–23. Recuperado de <https://www.theguardian.com/sustainable-business/2017/aug/04/hyperloop-planet-environment-elon-musk-sustainable-transport>
- Harris, Michael, & Tayler, B. (2019). Don’t let metrics undermine your business. *Harvard Business Review*, (September-October), 63–69.
- Hensher, D. A. (2017). Future bus transport contracts under a mobility as a service (MaaS) regime in the digital age: are they likely to change? *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 98, 86–96. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2017.02.006>
- Hilton, J. (2017). Michigan making the right connections to be leader in CAV technology. *Automotive Industry*, 196(4), 82–83. Recuperado de <http://viewer.zmags.com/publication/485942a3#/485942a3/2>
- Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: analytical concepts*. The West series in Business Policy and Planning. St. Paul: West Publishing.
- Hopkins, J. (2003). Wal-Mart’s influence grows. Recuperado 2 de janeiro de 2018, de usatoday30.usatoday.com/money/industries/retail/2003-01-28-walmartnation_x.htm
- Huber, F., & Herrmann, A. (2001). Achieving brand and dealer loyalty: the case of the automotive industry. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 11(2), 97–122. <https://doi.org/10.1080/09593960010023841>
- Icdp. (2017). *Futuro do negócio da concessionária de automóveis e comerciais leves no Brasil*.
- Jacobs, S., & Cambré, B. (2020). Designers’ road(s) to success: balancing exploration and

- exploitation. *Journal of Business Research*, 115(June), 241–249. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.10.073>
- Johnson, A. (2014). How do car companies make money? Recuperado 9 de março de 2018, de <http://www.swadeology.com/2014/02/how-do-car-companies-make-money/>
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing your business model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
- Johnston, R., & Lawrence, P. R. (1988). Beyond vertical integration: the rise of the value-adding partnership. *Harvard Business Review*, 66(4), 94–101. Recuperado de <https://hbr.org/1988/07/beyond-vertical-integration-the-rise-of-the-value-adding-partnership>
- Júnior, S. D. da S., & Costa, F. J. (2014). Measurement and verification scales: a comparative analysis between the Likert and Phrase completion scales. *PMKT - Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia*, 15, 1–15. Recuperado de www.revistapmkt.com.br
- Kalwani, M. U., & Narayandas, N. (1995). Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms? *Journal of Marketing*, 59(1), 1–16. <https://doi.org/10.2307/1252010>
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1997). *A estratégia em ação: balanced score card*. (L. E. T. F. Filho, Trad.). Rio de Janeiro: Campus.
- Ketelhöhn, W. (1998). What is a key success factor? *European Management Journal*, 16(3), 335–340. [https://doi.org/10.1016/s0263-2373\(98\)00010-3](https://doi.org/10.1016/s0263-2373(98)00010-3)
- Klotz, L., Horman, M., Riley, D., & Bechtel, J. (2009). Process transparency for sustainable building delivery. *International Journal of Sustainable Engineering*, 2(4), 298–307. <https://doi.org/10.1080/19397030902989282>
- Korosec, K. (2019). GM 's car-sharing service Maven to exit eight cities. Recuperado 1 de fevereiro de 2020, de <https://techcrunch.com/2019/05/20/gms-car-sharing-service-maven-to-exit-eight-cities/>
- Lafontaine, F., & Slade, M. (2005). Exclusive contracts and vertical restraints: empirical evidence and public policy. *Journal of Economic Literature*, (June), 2–32.
- Laguna, E. (2016). Crise fecha mil concessionárias no país. *Valor Econômico*, (Janeiro). Recuperado de <http://www.valor.com.br/empresas/4381302/crise-fecha-mil-concessionarias-no-pais>
- Lara, F. F. de. (2016). *A indústria automotiva em transição? Análise do posicionamento das subsidiárias nacionais das montadoras frente aos desafios da mobilidade urbana sustentável no Brasil*. Universidade de São Paulo, São Paulo.

- Larkin, J. (2017). Daimler and Uber sign general agreement on the intended supply and operation of self-driving Mercedes. Recuperado de http://www.ai-online.com/Adv/Previous/show_issue.php?id=7322#sthash.3T9vYldO.lAfZDcdB.dpbs
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Andrews, K. R., & Guth, W. D. (1965). *Business policy: text and cases*. Homewood, Ill: Irwin.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Kenneth R. Andrews, & Guth, W. D. (1969). *Business policy* (Revised Ed). Nobleton: Irwin Dorsey.
- Lei 8.9555, de 15 de dezembro de 1954. (1954). Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências. Lei Magalhães Teixeira. Diário Oficial da União.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(84\)90163-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(84)90163-8)
- Licker, G. (2011). *Selling cars in america*. United States: Scott Entertainment. Recuperado de https://www.youtube.com/watch?v=n_Tyz1KjpxQ
- Lima, M. A. (2009). *Contribuição para a compreensão do modelo de operação das concessionárias de veículos no Brasil e da utilização do F&I – Finance and Insurance: um estudo de caso em uma grande rede de concessionárias FIAT*. USCS Universidade Municipal de São Caetano no Sul, São Caetano do Sul.
- Lindquist, J. D. (1987). New dealer choice: the buyer perspective. In J. M. Hawes & G. B. Glisan (Orgs.), *Proceedings of the 1987 Academy of Marketing Science (AMS) Annual Conference. Developments in Marketing Science: Proceedings of the Academy of Marketing Science*. (p. 260–264). https://doi.org/10.1007/978-3-319-17052-7_53
- Loureiro, P. M. (2017). Pressionadas, montadoras fazem parcerias inéditas pelo futuro: dar as mãos ao Vale do Silício é uma necessidade para montadoras pressionadas como nunca a entregar inovação a seus consumidores. *Exame*, 1–4.
- Luchezi, T. de F. (2010). O Automóvel como símbolo da sociedade contemporânea. In *Saberes e fazeres no turismo: Interfaces* (p. 1–14). Caxias do Sul: 6o Semintur. Recuperado de https://www.ucs.br/ucs/eventos/seminarios_semintur/semin_tur_6/arquivos/03/OAutomovelcomoSimbolo da Sociedade Contemporanea.pdf
- Lynch, R. L. (2006). *Corporate strategy* (4º ed). England: Pearson Education Limited.
- Maccarthy, B., & Atthirawong, W. (2001). Critical factors in international location decisions: a Delphi study. In *Twelfth Annual Conference of the Production and Operations Management Society* (p. 7). Orlando.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (L. B. Ribeiro &

- M. Stefani, Trads.) (6º ed). Porto Alegre: Bookman.
- Mallen, B. W. (1967). *The maketing channel: a conceptual viewpoint*. New York: John Willey and Sons.
- Mallen, B. W. (2001). Conflict and cooperation in marketing channels. In M. J. Baker (Org.), *Marketing: critical perspectives on business and management* (p. 307–325). London and New York: Routledge.
- March, J. G. (1991). Exploration and exploitation in organizational learning. *Organization Science*, 2(1), 71–87. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/2634940>
- Marshall, A. (2019). Ford axes Its chariot shuttles, proves mobility is hard. *Wired.com*, 15, 1–8. Recuperado de <https://www.wired.com/story/ford-axes-chariot-mobility-is-hard/>
- Martilla, J. A., & James, J. C. (1977). Importance-performance analysis. *Journal of Marketing*, 41(1), 77–79. Recuperado de <http://www.jstor.org/stable/1250495>
- Martinez, M. (2017). A spa with a service bay. Recuperado 1 de outubro de 2020, de [https://www.autonews.com/article/20170227/RETAIL07/302... !](https://www.autonews.com/article/20170227/RETAIL07/302...)
- Martins, S. L. (2018). *Assimetrias do contrato de concessão comercial entre produtores e distribuidores de veículos automotores de via terrestre*. Pontifícia Univesidade Católica de São Paulo, São Paulo.
- Marx, T. G. (1985). The development of the franchise distribution system in the U.S. automobile industry. *The Business History Review*, 59(3), 465–474. <https://doi.org/10.2307/3114007>
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing: edição compacta* (3a.). São Paulo: Editora Atlas.
- Maximiano, A. C. A. (2011). *Introdução à administração* (8a ed). São Paulo: Editora Atlas.
- Mazurencu-Marinescu, M., & TraianPele, D. (2012). Modelling the strategic success factors of the romanian ICT based companies. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 58, 1111–1120. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.1092>
- Mazzuchini, R., & Francisco, I. (2017). FENABRAVE 50 anos unidos na mesma direção! São Paulo: MCE Comunicação.
- McArthur, E., Weaven, S., & Dant, R. (2016). The evolution of retailing: a meta review of the literature. *Journal of Macromarketing*, 36(3), 272–286. <https://doi.org/10.1177/0276146715602529>
- McCammon, B. C. (1965). The emergence and growth of contractually integrated channels in the american economy. In P. D. Bennett (Org.), *Marketing and economic development* (p. 496–515). Chicago: American Marketing Association.
- McFarland, R. G., Bloodgood, J. M., & Payan, J. M. (2008). Supply chain contagion. *Journal of Marketing*, 72(2), 63–79. <https://doi.org/10.1509/jmkg.72.2.63>

- McFarlane, G. (2015). How ford makes money. Recuperado 12 de março de 2018, de <https://www.investopedia.com/articles/markets/082115/how-ford-makes-money.asp>
- McKinsey & Company. (2014). Innovating automotive retail. Journey towards a customer centric, multiformat and service network. *McKinsey's 2013 Retail Innovation Consumer Survey*, 1–32.
- Melo, V. A. de. (2008). O automóvel, o automobilismo e a modernidade no Brasil (1891 - 1908). *Revista Brasileira de Ciências do Esporte*, 30(1), 201–203.
- Melo, L. (2016, fevereiro). 2015 teve 1.047 concessionárias fechadas e 32.000 demitidos. Recuperado 23 de fevereiro de 2016, de <https://exame.abril.com.br/negocios/2015-teve-1-047-concessionarias-fechadas-e-32-000-demitidos/>
- Mendonça, J. de S. (2010, agosto 29). Collor tinha razão; o carro brasileiro era uma carroça. *Folha de São Paulo*. Recuperado de <https://www1.folha.uol.com.br/fsp/veiculos/cv2908201002.htm>
- Miao, R., Bozionelos, N., Zhou, W., & Newman, A. (2020). High-performance work systems and key employee attitudes: the roles of psychological capital and an interactional justice climate. *The International Journal of Human Resource Management*, 1–35. <https://doi.org/10.1080/09585192.2019.1710722>
- Miles, M., Huberman, A. M., & Saldana, J. (2014). Fundamentals of qualitative analysis. In *Qualitative Data Analysis, a Methods Sourcebook*.
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: a guided tour through the wilds of strategic management*. New York: The Free Press.
- Mitchell, V. W. (1991). The delphi technique: an exposition and application. *Technology Analysis & Strategic Management*, 3(4), 333–358. <https://doi.org/10.1080/09537329108524065>
- Mizik, N., & Jacobson, R. (2003). Trading off between value creation and value appropriation: the financial implications of shifts in strategic emphasis. *Journal of Marketing*, 67(January), 63–76.
- Mohr, J., & Spekman, R. (1994). Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, 15(2), 135–152. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150205>
- Monczka, R. M., Petersen, K. J., Handfield, R. B., & Ragatz, G. L. (1998). Success factors in strategic supplier alliances: the buying company perspective. *Decision Sciences*, 29(3), 553–577. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5915.1998.tb01354.x>
- Morse, J. M. (1991). Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation. *Nursing Research*, 40(March/April), 120–123.

- Moss, S. (2015). End of the car age: how cities are outgrowing the automobile. *The Guardian*, p. 1–12. Recuperado de <https://www.theguardian.com/cities/2015/apr/28/end-of-the-car-age-how-cities-outgrew-the-automobile>
- Munaretto, L. F., Corrêa, H. L., & Carneiro da Cunha, J. A. (2013). Um estudo sobre as características do método Delphi e de grupo focal, como técnicas na obtenção de dados em pesquisas exploratórias. *Revista de Administração da UFSM*, 6(1). <https://doi.org/10.5902/198346596243>
- Munro, M. C., & Wheeler, B. R. (1980). Planning, critical success factors, and management's information requirements. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 4(4), 27–38. <https://doi.org/10.2307/248958>
- Murphy, P. E., & Enis, B. M. (1986). Classifying products strategically. *Journal of Marketing*, 50(3), 24. <https://doi.org/10.2307/1251583>
- Newcomer, E. (2017). Uber, Daimler Strike partnership for self-driving vehicles. Recuperado 3 de março de 2017, de <https://www.bloomberg.com/news/articles/2017-01-31/uber-daimler-strike-partnership-for-self-driving-vehicles>
- Nishimura, K. G., & Morita, M. (2002). Information technology and automobile distribution: a comparative study of Japan and the USA. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 2(2), 206–237.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: past, present and future. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>
- OECD. (2020). Road accidents. <https://doi.org/10.1787/2fe1b899-en>
- OICA. (2018). *Registrations of sales of new vehicles - all types*. International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. Paris. Recuperado de <http://www.oica.net/category/sales-statistics/>
- Okoli, C., & Pawlowski, S. D. (2004). The Delphi method as a research tool: an example, design considerations and applications. *Information & Management*, 42(1), 15–29. <https://doi.org/10.1016/j.im.2003.11.002>
- Oldenburg, R., & Brissett, D. (1982). The third place. *Qualitative Sociology*, 5(4), 265–284. Recuperado de <https://link.springer.com/content/pdf/10.1007%2FBF00986754.pdf>
- Oliveira, M. G. De. (2015). *Gestão de canais de varejo*. (Manoela Pierina Tagliaferro, Org.). Curitiba: Universidade Positivo.
- Oliveira, M. G. De, Sobrinho, Z. A., & Steiner Neto, P. J. (2019). Uma escala para mensurar a percepção de benefícios conscientes de compra. *Revista Brasileira de Pesquisas de Marketing, Opinião e Mídia (on-line)*, 12(3), 232–245. Recuperado de

- <http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Revistas/v12n3/4 - Uma Escala para Mensurar a Percepção de Benefícios Conscientes de Compra .pdf>
- Oliveira, M. G. De, & Toaldo, A. M. M. (2015). New times, new strategies: proposal for an additional dimension to the 4 P'S for E-commerce dot-com. *Journal of Information Systems and Technology Management*, 12(1), 107–124. <https://doi.org/10.4301/S1807-17752015000100006>
- Oliveira, L. (2017). Indústria ainda não sabe qual é o futuro do carro, aponta pesquisa. Recuperado 19 de outubro de 2017, de <https://g1.globo.com/carros/noticia/industria-ainda-nao-sabe-qual-e-futuro-do-carro-aponta-pesquisa.ghtml>
- Osabiya, B. J. (2015). The effect of employees motivation on organizational performance. *Journal of Public Administration and Policy Research*, 7(4), 62–75. <https://doi.org/10.5897/jpapr2014.0300>
- Parasuraman, A., Berry, L. L., & Zeithaml, V. A. (1991). Refinement and reassessment of the SERVQUAL scale. *Journal of Retailing*. <https://doi.org/10.1111/j.1438-8677.2010.00335.x>
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and Its implications for Future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41. <https://doi.org/10.2307/1251430>
- Parente, J., & Barki, E. (2014). *Varejo no Brasil: gestão e estratégia* (2º ed). São Paulo: Atlas.
- Parmenter, D. (2007). *Key performance indicators: developing, implementing, and using winning KPIs*. Hoboken: John Willey and Sons.
- Paxton, J. (2008). Myth vs. reality: the question of mass production in WWII. *Economics & Business Journal: Inquiries & Perspectives*, 1(1), 91–104.
- Pereira, F. (2016, junho). A pré-história da indústria automobilística no Brasil. Recuperado 2 de fevereiro de 2018, de <https://quatorrodas.abril.com.br/noticias/a-pre-historia-da-industria-automobilistica-no-brasil>
- Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (2003). The external control of organizations: a resource dependence approach. NY: *Harper and Row Publishers*. <https://doi.org/10.2307/2392573>
- Polzonoff, P. (2019). Gurgel: um dos capítulos mais empolgantes do empreendedorismo. Recuperado 2 de março de 2020, de <https://www.gazetadopovo.com.br/ideias/gurgel-um-dos-capitulos-mais-empolgantes-do-empreendedorismo-nacional/>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. *Competitive Strategy* (Vol. 1). Recuperado de <http://www.amazon.com/Competitive-Strategy-Michael-E-Porter/dp/0743260880>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage creating and sustaining superior performance*.

- New York: The Free Press. <https://doi.org/10.1108/eb054287>
- Porter, M. E. (1996). What Is strategy? *Harvard business review*, 74(6), 61–78. <https://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>
- Proff, H., Szybisty, G., & Fojeik, T. M. (2019). From electric cars to energy-efficient houses - the automotive retail sector at the crossroads. *International Journal of Automotive Technology and Management*, 19(1–2), 55–73. <https://doi.org/10.1504/IJATM.2019.098514>
- Ravelomanantsoa, M. S., Ducq, Y., & Vallespir, B. (2019). A state of the art and comparison of approaches for performance measurement systems definition and design. *International Journal of Production Research*, 57(15–16), 5026–5046. <https://doi.org/10.1080/00207543.2018.1506178>
- Reed, G., Story, V., & Saker, J. (2004). Information technology: changing the face of automotive retailing? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32(1), 19–32. <https://doi.org/10.1108/09590550410515524>
- Reid, C. (2015). *Roads Were Not Built for Cars: How cyclists were the first to push for good roads & became the pioneers of motoring*. (M. Rickerd, Org.). Washington: Island Press.
- Reis, A., & Brito, E. A. (2018). Aluguel de carro elétrico? BYD e GM tentam popularizar modal no Brasil. Recuperado 22 de fevereiro de 2018, de <https://carros.uol.com.br/noticias/redacao/2018/02/19/aluguel-de-carro-eletrico-byd-e-gm-tentam-popularizar-modal-no-brasil.htm>
- Relatório de Gerenciamento de Riscos Circular 3.477*. (2012). Recuperado de <https://www.chevroletf.com.br/Documents/GMAC-3477-3º-T-2012.pdf>
- Resende, L. M. M. de, Volski, I., Betim, L. M., Carvalho, G. D. G. de, Barros, R. de, & Senger, F. P. (2018). Critical success factors in coopetition: evidence on a business network. *Industrial Marketing Management*, 68(November 2017), 177–187. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.10.013>
- Revzan, D. A. (1967). Marketing organization through the channel. In B. W. Mallen (Org.), *The Marketing Channel: A conceptual Viewpoint* (p. 3–19). New York: John Willey and Sons.
- Ribeiro, A. P., & Prado, C. (2017, julho 7). Cresce venda direta entre montadora e cliente final. *O Globo*, p. 27.
- Richardson, E. (2018). The EV tipping point. Recuperado 1 de fevereiro de 2020, de <https://www.ai-online.com/2018/02/the-ev-tipping-point/>
- Roberts, J. M. (2000). *The Penguin history of the twentieth century*. London: Penguin Books.
- Robinson, O. C. (2014). Sampling in interview-based qualitative research: a theoretical and

- practical guide. *Qualitative Research in Psychology*, 11(1), 25–41.
<https://doi.org/10.1080/14780887.2013.801543>
- Rochabrun, M. (2019). ENFOQUE-Como a Uber drenou lucro de montadoras de veículos no Brasil. Recuperado 3 de dezembro de 2020, de <https://br.reuters.com/article/topNews/idBRKBN1YF1G9-OBRTTP>
- Rockart, J. F. (1978). A new approach to defining the chief executive's information needs, 02139(Research Working Paper No 37), 36.
- Rockart, J. F. (1979). Chief executives define their own data needs. *Harvard Business Review*, (March), np. Recuperado de <https://hbr.org/1979/03/chief-executives-define-their-own-data-need>
- Rockart, J. F. (2002). Critical success factors for behavior-based safety. *Center for Information Systems Research*. MIT Sloan Management.
- Rodrigues, L. (2018, janeiro 8). 2018 deve ser o ano da consolidação da indústria automobilística. *Correio Braziliense*, p. 1–12. Recuperado de https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2018/01/08/internas_economia,651922/2018-deve-ser-o-ano-da-consolidacao-da-industria-automobilistica.shtml
- Rosenbloom, B. (2013). *Marketing channels: a management view* (8^o ed). Mason, OH: Cengage Learning.
- Rowe, G., & Wright, G. (2002). The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis. *International Journal of Forecasting*, 15(4), 380–381.
[https://doi.org/10.1016/s0169-2070\(99\)00019-9](https://doi.org/10.1016/s0169-2070(99)00019-9)
- Rutherford, Malcolm, & Samuels, W. J. (1996). *John R, Commons Selected Essays*. (Malcon Rutherford & W. J. Samuels, Orgs.). London and New York: Routledge. Recuperado de <http://gen.lib.rus.ec/search.php?req=John+R.+Commons&nametype=orig&view=simple&column%5B%5D=title&column%5B%5D=author&column%5B%5D=series&column%5B%5D=periodical&column%5B%5D=publisher&column%5B%5D=year%0Apapers3://publication/uuid/13022E9D-F16E-4B89-AC33>
- Sabbagh, O., Ab Rahman, M. N., Ismail, W. R., & Wan Hussain, W. M. H. (2017). The moderation influence of warranty on customer satisfaction's antecedents: an empirical evidence from automotive dealerships. *Service Industries Journal*, 37(5–6), 381–407.
<https://doi.org/10.1080/02642069.2017.1326483>
- Schmitt, C. H. (1999). Contrato de franquia empresarial (Franchising)*. *Revista da Faculdade de Direito da UFRGS*, 17, 57–71.
- Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: a sociological interpretation* (Californa). Berkley e Los Angeles: Harper & Row, Publishers, Inc.

- Shank, M. E., Boynton, A. C., & Zmud, R. W. (1985). Critical success factor analysis as a methodology for MIS planning. *MIS Quarterly*, 9(2), 121. <https://doi.org/10.2307/249113>
- Sheldon, O. (1924). *The philosophy of management*. NEW YORK: SIR ISAAC PITMAN & SONS, LTD. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Shih, M.-L., Peng, K.-C., & Lin, F.-J. (2008). Study on key success factors of leisure agricultural areas of international tourism levels from the view of core resources and competitive advantage. *Journal of Global Business Management*, 4(2), 1–9. Recuperado de <http://www.jgbm.org/page/2> Shih meng long .pdf
- Shou, Z., Chen, J., Zhu, W., & Yang, L. (2014). Firm capability and performance in China: the moderating role of guanxi and institutional forces in domestic and foreign contexts. *Journal of Business Research*, 67(2), 77–82. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2012.11.014>
- Siguaw, J. A., Simpson, P. M., & Baker, T. L. (1998). Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: distributor the perspect. *Journal of Marketing*, 62(3), 99–111.
- Silva, C. (2019). Montadoras investem no serviço de locação como alternativa de receita. Recuperado 20 de fevereiro de 2020, de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lideres-do-aluguel-de-carros-dizem-que-negocio-e-complexo,70003051470>
- Silva, C., & Fucuchima, L. (2019). Projeto quer alterar prazo para locadora vender carro usado. Recuperado 2 de fevereiro de 2020, de <https://economia.estadao.com.br/noticias/geral,lideres-do-aluguel-de-carros-dizem-que-negocio-e-complexo,70003051470>
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Sivakumaran, T., Kohne, F., & Toth, M. (2016). Identification of critical success factors for emerging market entry planning processes in the automotive industry. *IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 2016-Janua*, 1694–1698. <https://doi.org/10.1109/IEEM.2015.7385936>
- Sloan, A. P. (1964). *My years with General Motors*. Doubleday.
- Smith, A. D. (2009). Online accessibility concerns in shaping consumer relationships in the automotive industry. *Online Information Review*, 33(1), 77–95. <https://doi.org/10.1108/14684520910944409>
- Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. (K. Reis,

- Trad.). Penso.
- Stanley, B., & Gyimesi, K. (2015). *Automotive 2025: industry without borders*. IBM Institute for Business Value. Somers. Recuperado de http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?subtype=XB&infotype=PM&appname=GBSE_GB_TI_USEN&htmlfid=GBE03640USEN&attachment=GBE03640USEN.PDF
- Stanley, B., & Gyimesi, K. (2016). *A new relationship – people and cars*. IBM Institute for Business Value. Somers.
- Su, C., & Littlefield, J. E. (2016). Entering guanxi: a business ethical dilemma in mainland China? *Journal of Business Ethics*, 33(3), 199–210. <https://doi.org/10.1023/a:1017570803846>
- Surowiecki, J. (2006). Dealer's choice. *The new yorker*, (4). Recuperado de <https://www.newyorker.com/magazine/2006/09/04/dealers-choice-2>
- Szakaly, S., & Manzi, P. (2017). *Nada data 2015: annual financial profile of america's franchised new-car dealerships*. Recuperado de nada.org
- Teale, C. (2019). Ford smart mobility buys journey holding as part of tech push. Recuperado 10 de fevereiro de 2020, de <https://www.smartcitiesdive.com/news/ford-smart-mobility-buys-journey-holding-as-part-of-tech-push/559863/>
- Telles, R., & Strehlau, V. I. (2006). *Canais de marketing & distribuição*. São Paulo: Saraiva.
- The Dealership of the Future*. ([s.d.]). EUA: NADA. Recuperado de <https://youtu.be/9IpeMLFMWfc>
- The Economist. (2015). Death of a car salesman. Recuperado 22 de fevereiro de 2018, de <http://www.economist.com/news/business/21661656-no-one-much-likes-car-dealers-changing-system-will-be-hard-death-car-salesman>
- Tortato, U., & Souza, A. (2010). Formulação de estratégia em distribuidor de automóveis: estudo de caso. *Rebrae - Revista Brasileira de Estratégia*, 3(1), 49–55. <https://doi.org/10.7213/rebrae.v3i1.13535>
- Trindade, F. (2019). Sistema com realidade virtual possibilita conhecer detalhes dos carros em lojas menores ou até na casa do cliente. Recuperado de <https://motor1.uol.com.br/news/303917/vw-concessionaria-digital-cliente/>
- Trkman, P. (2010). The critical success factors of business process management. *International Journal of Information Management*, 30(2), 125–134. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2009.07.003>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under uncertainty. *science*, 185(September), 1124–1131. <https://doi.org/10.4324/9781912282562>
- Urban, D., & Hoffer, G. (1999). The virtual automotive dealership: is it time? Is it legal?

- Journal of Consumer Marketing*. Recuperado de <http://www.emeraldinsight.com/journals.htm?articleid=856317&show=abstract>
- van Riel, A. C. R., Liljander, V., Semeijn, J., & Polsa, P. (2011). EU deregulation and dealer - supplier relations in automotive distribution. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 26(2), 115–131. <https://doi.org/10.1108/08858621111112294>
- Van Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 35(4), 407–427. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(02\)00066-3](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(02)00066-3)
- Varadarajan, P. R. (1985). A two - factor classification of competitive strategy variables. *Strategic Management Journal*, 6(4), 357–375. <https://doi.org/10.1002/smj.4250060405>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: determinants, dynamics and management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>
- Vieira, A. G. (2015). Receita inicia fscalização em grandes concessionárias de carros de SP. Recuperado 2 de junho de 2019, de <https://valor.globo.com/brasil/noticia/2015/03/24/receita-inicia-fiscalizacao-em-grandes-concessionarias-de-carros-de-sp.ghhtml>
- von der Gracht, H. A. (2012). Consensus measurement in Delphi studies: review and implications for future quality assurance. *Technological Forecasting and Social Change*, 79(8), 1525–1536. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2012.04.013>
- Walsham, G. (1995). Interpretive case studies in IS research: nature and method. *European Journal of Information Systems*, 4(2), 74–81. <https://doi.org/10.1057/ejis.1995.9>
- Webb, J. (2019). The future of transport: literature review and overview. *Economic Analysis and Policy*, 61, 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.eap.2019.01.002>
- Wilson, A. M. Y. (2020). Consultant’s forecast: more threats to dealers emerging in 2025 and beyond. Recuperado 1 de fevereiro de 2020, de <https://www.autonews.com/article/20170122/NADA100/301239912/consultant-s-forecast-more-threats-to-dealers-emerging-in-2025-and-beyond>
- Womack, J. P., Jones, D. T., & Roos, D. (1990). *The machine that changed the world*. New York: Rawson Associates.
- Wuyts, S., Stremersch, S., Van den Bulte, C., & Franses, P. H. (2004). Vertical marketing systems for complex products: a triadic perspective. *Journal of Marketing Research*, 41(4), 479–487. <https://doi.org/10.1509/jmkr.41.4.479.47015>
- Yani-de-Soriano, M. M., & Foxall, G. R. (2006). The emotional power of place: the fall and rise of dominance in retail research. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 13(6),

403–416. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2006.02.007>

Yin, R. K. (2015). *Estudo de caso: planejamento e método* (5a. ed.). São Paulo: Bookman.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (P. Zigunovas, Org., D. Bueno, Trad.). São Paulo: Pensa.

Yoon, E. (2017). What should an Apple car be. *Harvard Business Review*, (July). Recuperado de <https://hbr.org/2017/07/what-should-an-apple-car-be>

APÊNDICE

I – Carta convite para participação no estudo

Maximiliano G. De Oliveira, Me. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 - Butantã - São Paulo/SP - 05508010

Sr. ~~XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX~~

Ref.: Participação no grupo de especialistas para estudo Delphi.

Senhor ~~XXXXXX~~, seu nome foi indicado pela ~~XXXXXXXXXXXX~~ para receber o convite de participação no grupo de especialistas da área de concessionárias de veículos leves que está sendo formado pela FEA/USP para o projeto de pesquisa sobre Avaliação de Desempenho Global dentro do programa de Doutorado Stricto Sensu. Como profissional de referência no setor e devido a sua notória experiência profissional, acreditamos que sua opinião sobre Fatores Críticos de Sucesso na gestão de uma concessionária terá grande relevância para a formação de conteúdo desse estudo.

A participação no estudo é voluntária e não gera nenhum ônus ou bônus material. Ela contribuirá para o desenvolvimento da pesquisa científica na área de estratégia de administração de empresas. Além disso, surge o benefício imediato para os participantes ao terem acesso aos apontamentos de seus pares em um grupo altamente qualificado. A conclusão do grupo de estudo será compartilhada entre os participantes. Todavia, ela não pode ser divulgada publicamente e os integrantes não deterão direito autoral.

A metodologia de investigação adotada é a Delphi*. Nela os profissionais referência emitem a opinião sobre o tema de estudo proposto respondendo a perguntas elaboradas pelo pesquisador. Essa interação ocorre eletronicamente em três ou mais rodadas. O objetivo é produzir um conteúdo consistente mediante a harmonização das opiniões do grupo. Esse processo ocorre pela troca de e-mails/formulários eletrônicos entre os especialistas e o pesquisador. Não existe interação direta entre os participantes. Sua identidade, bem como a dos demais membros é mantida em segredo. Uma das vantagens para o participante é a facilidade em adequar o preenchimento do formulário com sua agenda. A confidencialidade proporciona uma maior liberdade para expressar a opinião.

O pesquisador encarregado do estudo é o Sr. Maximiliano G. De Oliveira, supervisionado pelo Dr. Hamilton Corrêa. Quaisquer informações adicionais devem ser obtidas através do e-mail: maximiliano.gonetecki@usp.br; ou hamilco@usp.br ou pelo telefone 41-988345035. Informações sobre a participação da ~~XXXXXXXXXX~~ podem ser obtidas com a ~~XXXXXXXXXX~~ no telefone ~~XXXXXXXXXX~~.

Desde já agradecemos por sua atenção.

Maximiliano G. De Oliveira
Doutorando USP/FEA

Hamilton Corrêa
Professor USP/FEA

*Delphi: Um método de pesquisa que investiga o consenso sobre um determinado tema através de rodadas de discussão entre especialistas da área.

II – Agradecimento enviado por e-mail com convite formal

Boa tarde Sr. XXXXXX,

Quero agradecer sua solicitude para participar no grupo para o estudo dos fatores críticos de sucesso de uma concessionária de veículos. Tenho certeza que suas opiniões terão grande contribuição para o resultado final.

Em anexo estou enviando a carta convite como mera formalidade uma vez que já manifestou seu interesse em participar.

A primeira rodada de discussões iniciará em breve. O senhor será comunicado novamente por e-mail.

Um abraço,

Maximiliano G. De Oliveira
PPGA-FEA/USP
(41)988345035

III – Instruções enviadas por e-mail para segunda rodada.

Bom dia Sr. XXXXXXXX,

Nessa rodada do estudo Delphi você é convidado a AVALIAR os Fatores Críticos de Sucesso levantados pelos participantes do grupo. Os fatores serão apresentados em forma de proposições.

Novamente é necessário utilizar a palavra chave "carros", sem aspas e com todas as letras em caixa baixa, para acessar o formulário.

*Este e-mail é um lembrete do e-mail enviado no dia 10 de outubro.

Siga esse link para o formulário de participação:
Iniciar o formulário

Ou copie e cole no navegador:

https://qtrial2012.az1.qualtrics.com/jfe/form/SV_01yZMLHT0wCGIF3

Maximiliano G. De Oliveira
PPGA FEA/USP
maximiliano.gonetecki@gmail.com

IV – Formulário de coleta de dados da primeira rodada

Este inquérito requer uma palavra-passe.

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo | Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

→ Próximo

Seja bem vindo!

Este é um estudo científico do Programa de Pós-Graduação em Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) da Universidade de São Paulo (USP) executado com o apoio da FENABRAVE-PR.

Por favor leia as informações a seguir antes de prosseguir. Clicando no botão com a seta ("próximo") você estará concordando com os seguintes termos de participação:

- 1 - Essa é a primeira rodada de coleta de opiniões. Prevemos três ou quatro rodadas até o consenso e finalização do estudo.
- 2 - A participação no estudo é voluntária, e não gera nenhuma obrigação/direito legal entre você e a FEA/USP e seus coligados e parceiros.
- 3 - O tempo de duração depende do grau de elaboração de suas respostas. No total são duas questões abertas que você poderá responder em momentos distintos. Atenção: o sistema não salvará o texto parcialmente a mesmo que clique no botão "próximo". Assim poderá retomar a questão/inquérito no momento que considerar oportuno, bastando utilizar novamente o link enviado por e-mail.

4 - As informações que compartilhar serão utilizadas no âmbito acadêmico, dessa forma os dados enviados por você neste website poderão ser divulgados nos devidos meios de comunicação da comunidade acadêmica.

5 - Você abdica de quaisquer direitos autorais sobre as opiniões que emitir e transferir para esse website.

6 - O seu nome e o dos demais participantes será mantido em sigilo, mesmo após o término do estudo.

7 - Procure responder com a maior tranquilidade o possível, sempre tomando como referência sua experiência e conhecimento no setor.

8 - A participação neste estudo está reservada apenas aos profissionais convidados.

9 - Caso tenha dúvidas adicionais, inclusive sobre uma das questões do estudo, favor solicitar esclarecimentos pelo e-mail: maximiliano.gonetecki@usp.br.

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo | Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 - Butantã - São Paulo/SP - 05508-010

→ Próximo

FEAUSP Programa de Pós-Graduação em Administração

Por favor digite o seu endereço de e-mail:

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo | Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 - Butantã - São Paulo/SP - 05508-010

← Anterior

→ Próximo

1 - Considerando o caso brasileiro, quais são os Fatores Críticos de Sucesso (FCS) para uma concessionária de veículos de passeio em 2019? Importante: considere os FCS do nível estratégico da organização. (Observação: não existe limite de espaço para sua resposta, você pode elaborar a resposta em um processador de texto e copiá-la nesta caixa.)

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo | Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

[← Anterior](#)[→ Próximo](#)

2 - Qual será a atuação (função/papel/atribuições) das concessionárias brasileiras de automóveis de passeio em 2025 no canal de distribuição das montadoras? (Observação: não existe limite de espaço para sua resposta, você pode elaborar a resposta em um processador de texto e copiá-la nesta caixa).

A large, empty rectangular box with a light gray background and a thin black border, intended for the user to paste their response.

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo | Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

[← Anterior](#)[→ Próximo](#)

FEAUSP Programa de Pós-Graduação em Administração

Esse é o término do formulário.

Caso esteja satisfeito com suas respostas clique em "próximo" para gravar e submeter sua participação. Do contrário poderá revê-las e alterá-las clicando em "anterior".

ATENÇÃO: Uma vez enviado o formulário não será mais possível acessar esse inquérito.

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo | Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

← Anterior

→ Próximo

FEAUSP Programa de Pós-Graduação em Administração

Todas as questões foram respondidas!

Após a análise das respostas do grupo iniciaremos a próxima rodada. O processo de análise textual pode ser demorado uma vez que é qualitativo e depende da amplitude do conteúdo gerado. Dessa forma o início da rodada dois pode levar diversas semanas. Solicitamos sua gentil paciência para o recebimento do próximo e-mail com o link para acessar o novo formulário eletrônico.

Obrigado por sua opinião!

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo | Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

V – Formulário de coleta utilizado na segunda rodada do estudo Delphi

Este inquérito requer uma palavra-passe.

0% ————— 100%

→ Próximo

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
| Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

Esta é a segunda rodada do estudo de identificação e consolidação dos Fatores Críticos de Sucesso para concessionárias.

Todas as opiniões recebidas na primeira rodada foram interpretadas, agrupadas e reescritas para que se ajustassem ao formato necessário.

Nesta etapa são apresentados os fatores citados pelo grupo para sua avaliação.

O tempo estimado para a participação é de nove (9) minutos.

Todas as demais informações sobre a participação, conforme apresentadas na etapa 1, permanecem inalteradas.

0% ————— 100%

→ Próximo

Por favor confirme seu endereço de e-mail:

[← Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
| Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 - Butantã - São Paulo/SP - 05508-010

Avalie as proposições a seguir quanto ao seu grau de concordância se realmente são Fatores Críticos de Sucesso (FCS) de uma concessionária em 2019. Sete significa total concordância, já um significa que não considera a proposição um FCS.

Representar uma montadora com visão estratégica de longo prazo na região;

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7

Representar uma montadora que não possua uma política de estímulo para compra de peças (metas, comissões, prêmios) pois aumentam níveis de estoque e deterioram a rentabilidade.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[← Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Representar uma montadora que possua uma política adequada de vendas diretas, mantendo a competitividade do concessionário frente aos frotistas, para evitar canibalizar parte da demanda potencial da concessionária.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[← Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Possuir uma pequena quantidade de concorrentes da mesma marca em um determinado mercado (praça).

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Optar por praças distantes dos grandes centros, o que permite a prática de margens maiores.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Representar uma montadora que viabilize um preço competitivo para o consumidor alvo.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[← Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Criar e manter uma equipe com experiência em suas respectivas atividades.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[← Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Manter uma equipe devidamente capacitada em suas respectivas funções.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☒ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

← Anterior

0% 100%

→ Próximo

Manter a equipe motivada.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☒ 5

☐ 6

☐ 7

← Anterior

0% 100%

→ Próximo

Articular mecanismos de pessoal para perpetuar e multiplicar os valores e processos da organização.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Adotar um estilo de gestão descentralizado, com o empoderamento de equipes, visando a agilidade na tomada de decisão.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Atrelar a remuneração da equipe com o estabelecimento de um relacionamento de longo prazo com o cliente, e não apenas visando uma transação eventual.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Possuir uma boa operação de pós venda, com foco no atendimento e satisfação dos clientes.

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
☐ 7

← Anterior	0% <div></div> 100%	→ Próximo
----------------------------	---------------------	---------------------------

Antever os passos dos futuros compradores, em especial quanto aos meios e formas dos quais se utilizarão para realizar sua próxima compra.

☐ 1
☐ 2
☐ 3
☐ 4
☐ 5
☐ 6
☐ 7

← Anterior	0% <div></div> 100%	→ Próximo
----------------------------	---------------------	---------------------------

Explorar ao máximo o potencial de desempenho do ponto de venda com vendas de produtos acessórios e complementares ao produto principal.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Possuir um alinhamento com os objetivos da marca representada (montadora).

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Desenvolver a capacidade de explorar ao máximo as promoções do fabricante para a rede de concessionários.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Possuir um ótimo relacionamento profissional com a montadora.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

← Anterior

0% 100%

→ Próximo

Monitorar o nível de satisfação dos clientes e antecipar correções necessárias antes do monitoramento da montadora.

☐ 1

☐ 2

☐ 3

☐ 4

☐ 5

☐ 6

☐ 7

← Anterior

0% 100%

→ Próximo

Ter a capacidade financeira própria de operar, cobrindo custos e despesas operacionais, sem a necessidade de tomada de capital de terceiros.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Reduzir e manter baixa a estrutura de custos.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Melhorar a margem de venda dos produtos.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Desenvolver uma estrutura organizacional baseada em processos racionalizados, em especial no tocante a clareza, a simplicidade e a desburocratização.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Transparência plena em todos os processos.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Adotar uma política para minimizar o número de processos judiciais.

☐ 1☐ 2☐ 3☐ 4☐ 5☐ 6☐ 7[< Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

Avalia as proposições abaixo quanto as funções da concessionária no canal de marketing da montadora em 2025 no Brasil.

As concessionárias passam a caracterizar-se como showroom's das fábricas, para proporcionar a experiência física antes da compra, sem estoques, e com uma pequena área técnica para serviços rápidos. Nessas lojas o consumidor conhecerá o veículo em exposição e realizará o test drive. Após a compra, a retirada do veículo seria combinada em data e local com o cliente.

A concessionária será um Terceiro Lugar*, que é físico, amplo, confortável, convidativo, inclusivo, voltado à comunidade e ao relacionamento entre as pessoas. (*Alusão a ideia de Oldenburg e Brissett de 1982 da necessidade humana de um lugar que promova a socialização em contrapartida à casa e ao trabalho).

As montadoras compartilharão uma rede de assistências técnicas multimarcas, certificadas e devidamente capacitadas para o suporte ao consumidor.

A concessionária será uma franquia focada no atendimento da pós-vendas do veículo e na comercialização de periféricos como forma de agregar receitas à operação, concorrendo com pontos de vendas exclusivamente digitais da própria montadora e/ou concessionários.

Continuará igual a que é atualmente, sem mudanças significativas dignas de menção.

Avalie as proposições abaixo quanto ao papel do concessionário brasileiro no canal de distribuição da montadora em 2025.

Deve manter um nível maior de eficiência no tempo de manutenção

Deverá manter um maior rigor sobre itens de segurança da manutenção dos veículos

Deverá manter controles adicionais frente ao negócio: fluxo de veículos

Avaliar as proposições a seguir quanto as atribuições das concessionárias brasileiras em 2025.

contratos de manutenção ofertados ao cliente final;

locação de veículos;

empréstimo de veículos aos clientes;

concierge (levar e trazer veículos entre a concessionária e os clientes);

servir como pátio de veículos para a montadora;

serviços estéticos de limpeza, lavagem e embelezamento serão intensificados;

trabalhar e administrar novas tecnologias decorrente de aplicativos e carros elétricos;

[← Anterior](#)0% 100%[→ Próximo](#)

FEA | USP Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo
| Avenida Professor Luciano Gualberto, 908 – Butantã – São Paulo/SP – 05508-010

Esse é o término do formulário.

Caso esteja satisfeito com suas respostas clique em "próximo" para gravar e submeter sua participação. Do contrário poderá revê-las e alterá-las clicando em "anterior".

ATENÇÃO: Uma vez enviado o formulário não será mais possível acessar esse inquérito.

Caso deseje inserir algum comentário ou queira acrescentar algo a uma proposição / questão, por favor utilize o espaço a seguir:

Todas as questões foram respondidas!

Após a análise das respostas do grupo iniciaremos a próxima rodada. O processo de análise textual pode ser demorado uma vez que é qualitativo e depende da amplitude do conteúdo gerado. Dessa forma o início da rodada dois pode levar diversas semanas. Solicitamos sua gentil paciência para o recebimento do próximo e-mail com o link para acessar o novo formulário eletrônico.

Obrigado por sua opinião!

Título do projeto: Fatores críticos de sucesso para concessionárias de automóveis

A. Informações Pessoais dos Pesquisadores

Prof. Hamilton Luiz Corrêa, Dr.

RG:

CPF:

Telefone:

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – Butantã – São Paulo – SP – Brasil.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5631400042629457>

Prof. Maximiliano Gonetecki de Oliveira, Me.

RG:

CPF:

Telefone:

Endereço: Av. Professor Luciano Gualberto, 908 – Cidade Universitária – Butantã – São Paulo – SP – Brasil.

Lattes: <http://lattes.cnpq.br/7875635834110554>

B. Chefias da Universidade de São Paulo

Prof. Vahan Agopyan, Dr.: Presidente da Universidade de São Paulo

Prof. Fábio Frezatti, Dr.: Reitor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Moacir de Miranda Oliveira Junior, Dr.: Chefe do Departamento de Administração

Prof. Eduardo Kazuo Kayo, Dr.: Coordenador do Programa de Graduação em Administração

C. Objetivos da Pesquisa

O principal objetivo deste estudo é Identificar quais são os FCS e compreender o uso dos indicadores de gestão pelos concessionários de automóveis de passeio no Sul do Brasil.

Para atingir esse objetivo, serão respondidas as seguintes perguntas de pesquisa:

- 1) Quais são os Fatores Críticos de Sucesso de um concessionário de automóveis de passeio no Sul do Brasil?
- 2) Quais são as perspectivas organizacionais relacionadas aos Fatores Críticos de Sucesso de uma concessionária?
- 3) Identificar as expectativas dos concessionários quanto ao seu papel no canal de marketing da indústria automobilística para os próximos 5 anos.

D. Análise dos possíveis riscos aos participantes

O estudo é baseado na análise de opiniões e entrevistas em profundidade. Tais reflexões instigam os participantes principalmente em uma perspectiva cognitiva e consciente. Desta forma acredita-se que não existam riscos psicológicos para a participação dos respondentes no

estudo. A confidencialidade das entrevistas protege os participantes de exposição em seu círculo profissional. Entretanto existe o risco dessa situação gerar insegurança e ansiedade, principalmente se o entrevistado revelar algum fato que considere sensível.

E. Protocolo de Entrevista

Características dos participantes:

- Profissionais experientes da indústria automobilística, que atuem ou tenham atuado em montadoras de automóveis como profissionais de vendas ou pós-vendas, representando a montadora no controle de quotas, indicadores de desempenho e desenvolvimento da rede de concessionários, com extensa experiência na área.
- Diretores e presidentes de concessionárias, que sejam responsáveis pela definição de estratégias e pelo sucesso da organização.
- Diretores e presidentes de associações que suportem os concessionários na indústria automobilísticas.
- Representantes de stakeholders relacionados com o negócio do concessionário.

Roteiro de entrevista:

Por favor verifique a seção VII desde Apêndice.

Termo de consentimento:

Por favor verifique a seção VIII deste Apêndice.

F. Protocolo de análise

O método de análise adotado foi a análise de conteúdo com triangulação de dados.

G. Tempo e espaço da condução da pesquisa

As entrevistas foram conduzidas com horários pré-ajustados entre o pesquisador e o entrevistado, cedendo total conveniência ao entrevistado. As entrevistas ocorreram no segundo semestre de 2019 e início de 2020, foram realizadas presencialmente ou telefone.

VII. Roteiro de entrevista

A. Roteiro para entrevista realizada com os executivos das montadoras.

Roteiro Semi-estruturado de Entrevista – Executivos de Montadoras

Climatização – Agradecimento pela disponibilidade, explicar o objetivo e contexto da entrevista e uma breve conversa sobre amenidades quotidianas.

Declarações de *compliance* - Antes de iniciarmos eu realizarei algumas declarações:

- A entrevista é gravada a partir deste momento.
- Sua participação pode ou não ser de forma anônima. No formulário de consentimento você fará essa escolha, caso deseje permanecer anônimo utilizaremos um pseudônimo ao referenciar suas colocações e eliminaremos qualquer referência que possa ser utilizada para te identificar.
- Caso se sinta desconfortável ou por algum outro motivo deseje parar a entrevista, sinta-se a vontade para se manifestar e se retirar a qualquer momento.

Objetivos:

- Compreender quais são os FCS para uma concessionária, na visão da montadora.
- Identificar quais são os indicadores cobrados nos planos anuais, e se existem outros além do plano que são utilizados.
- Explorar a amplitude de fatores e variáveis associados à indicadores de desempenho e ao relacionamento com o concessionário.
- Entender a visão do profissional quanto ao futuro da rede de distribuição.
- Identificar outras possíveis elementos inerentes ao sucesso de uma concessionária não relevados anteriormente.

Roteiro de entrevista (As questões devem ser lidas da forma mais fluída o possível, buscando uma expressão natural de linguagem. O pesquisador tem a liberdade de avançar em algum tópico que não tenha sido estruturado mas que identifique algum potencial. As questões não estão estruturadas em ordem o entrevistador pode avançar em um assunto quando for pertinente quando o entrevistar adiantar o assunto. O pesquisador também pode deixar de realizar uma questão quando o entrevistado tocar no assunto em outra resposta).

Caracterização do profissional

1. Por favor, fale seu nome e apresente um breve relato de suas principais experiências profissionais no setor automotivo.
 - Abertura para tratar de tópicos sensíveis
 - Auto-avaliação do conhecimento
 - Explicar missão do cargo

Fatores Críticos de Sucesso para o concessionário

2. Os concessionários da marca utilizam indicadores para gerir o negócio ou apenas para atender às demandas da montadora? (Explorar)
3. A montadora tem interesse no sucesso do concessionário? Ela se preocupa com a rentabilidade do negócio do concessionário?
 - 3.1. Você já presenciou uma situação específica em que a montadora X fez esforços significativos para manter um concessionário na rede de distribuição?
4. Considerando que Fatores Críticos de Sucesso são “considerados aspectos que se gerenciados, influenciam em uma maneira significativa a posição e a performance competitiva de uma organização, dentro de setor em que opera.” O que você considera serem os FCS para um concessionário de automóveis de passeio da rede de sua montadora?
 - 4.1. Gostaria que avaliasse o que acredita serem os FCS para um concessionário (sim/não – importância-comentários).

○ Reduzir e manter baixa a estrutura de custos.
○ Possuir uma boa operação de pós venda, com foco no atendimento e satisfação dos clientes.
○ Manter uma equipe devidamente capacitada em suas respectivas funções.
○ Desenvolver uma estrutura organizacional baseada em processos racionalizados, em especial no tocante a clareza, a simplicidade e a desburocratização.
○ Melhorar a margem de venda dos produtos.
○ Transparência plena em todos os processos.
○ Manter a equipe motivada.
○ Estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra.
○ Ter a capacidade financeira própria de operar, cobrindo custos e despesas operacionais, sem a necessidade de tomada de capital de

terceiros.

- Possuir um alinhamento com os objetivo da marca representada (montadora).
 - Explorar ao máximo o potencial de desempenho do ponto de venda com vendas de produtos acessórios e complementares ao produto principal.
-

Uso de indicadores de desempenho

5. Plano de ação/business plan/PAC (ou?).
 - Indicadores variam na rede?
 - Quais são os indicadores?
 - Definidos em convenções?
 - Outros indicadores? Quais? Quantos?
 - Como operacionaliza o controle?
 - Utiliza de metas, comissões, prêmios, bônus, etc, para motivar?
6. Qual a maior dificuldade que a montadora encontra para operacionalizar o controle da rede com o uso de indicadores?

Tópico delicado sobre Fatores Críticos de Sucesso

7. Qual é a importância do bom relacionamento entre o pessoal da concessionária com a o pessoal da montadora, para montadora?
8. Existe o contexto em que um concessionário pode ser tanto beneficiado quanto prejudicado por uma montadora, dependendo das práticas que o pessoal regional de vendas/pós-vendas da montadora adota? (caso seja necessário utilizar exemplos referente a quotas e envio de determinados modelos de carros).
 - Origem dessas ações?
 - Governança corporativa?

Futuro da indústria

9. Qual é a visão sobre o futuro da indústria? E especificamente sobre a distribuição?
10. Qual a sua visão sobre a efetividade da Lei Ferrari?

Pergunta de fechamento

11. Estamos nos aproximando do final de entrevista, existe mais algum ponto relevante sobre os tópicos que conversamos, que por ventura eu não tenha coberto e você gostaria de acrescentar?

Fechamento

Agradecimento pela participação. Destacar que o entrevistado tem a liberdade de realizar contatos futuros para esclarecer qualquer ponto que tenha dúvida. Relembrar o papel formal do Termo de consentimento.

B. Roteiro para entrevista realizada com os Diretores/Presidentes de Concessionárias.

Roteiro Semiestruturado de Entrevista – Diretores

Climatização – Agradecimento pela disponibilidade e uma breve conversa sobre amenidades quotidianas.

Declarações de *compliance* - Antes de iniciarmos eu realizarei algumas declarações:

- A entrevista é gravada a partir deste momento.
- Sua participação pode ou não ser de forma anônima. No formulário de consentimento você fará essa escolha, caso deseje permanecer anônimo utilizaremos um pseudônimo ao referenciar suas colocações e eliminaremos qualquer referência que possa ser utilizada para te identificar.
- Caso se sinta desconfortável ou por algum outro motivo deseje parar a entrevista, sinta-se a vontade para se manifestar e se retirar a qualquer momento.

Objetivos:

- Compreender quais são os FCS para o concessionário.
- Identificar quais são os indicadores cobrados nos planos anuais, e se existem outros além do plano que são utilizados. Identificar diferenças entre os Planos Anuais.
- Identificar se o concessionário relaciona os FCS com indicadores de desempenho.
- Entender a visão do profissional quanto ao futuro da rede de distribuição.
- Avaliar o papel dos indicadores de desempenho para o relacionamento com o fabricante.

Roteiro de entrevista (As questões devem ser lidas da forma mais fluída o possível, buscando uma expressão natural de linguagem. O pesquisador tem a liberdade de avançar em algum tópico que não tenha sido estruturado mas que identifique algum potencial. As questões não precisam necessariamente serem trabalhadas na ordem apresentada, principalmente se o entrevistado tocar em um assunto relacionado a outra questão).

Caracterização do profissional

Por favor, fale seu nome e apresente um breve relato de suas principais experiências profissionais no setor automotivo.

- Abertura para tratar de tópicos sensíveis
- Auto-avaliação do conhecimento
- Explicar missão do cargo

Fatores Críticos de Sucesso para o concessionário

1. Considerando que Fatores Críticos de Sucesso são “aspectos que se gerenciados, influenciam em uma maneira significativa a posição e a performance competitiva de uma organização, dentro de setor em que opera.” O que você considera serem os FCS para a sua concessionária?
 - Você estabelecem objetivos de gestão em função desses FCS? Quais?
 - O relacionamento como revenda franqueada das montadoras de alguma forma cerceia o estabelecimento de objetivos estratégicos para sua concessionária? Grupo? Isso é diferente entre elas?
 - E além dos objetivos que vocês traçam, decorrentes desse relacionamento com a montadora, vocês utilizam outros objetivos de gestão?
2. Você acredita que a montadora, se importa com o crescimento do grupo?

Uso de indicadores de desempenho

3. No seu caso, como (cargo), quais são os principais indicadores que você monitora no seu dia a dia.
 - Quais desses indicadores possuem uma relação direta com os FCS que você mencionou?
 - Como?

Perspectivas do futuro

4. A evolução da tecnologia, motores elétricos que muitos analistas visualizam, com motores menos complexos, em termo de manuseio de peças, mudanças no comportamento dos consumidores, crescente adoção da internet para compra, questão de uso de aplicativos compartilhados , todos esses fatores colocam dúvidas sobre o modelo atual de negocio do cons. Qual a sua visão sobre isso?
 - Concessionária “digital”/showroom?

Lei Ferrai

5. Você acredita que a lei Ferrari tem um peso para manter esse status quo da concessionária distribuindo os produtos das montadoras?

- Explorar

Tópicos delicados sobre relacionamento com a montadora

6. Qual é a importância do bom relacionamento entre o pessoal da concessionária com o pessoal da montadora, para o sucesso do concessionário ?
7. Você acredita que o pessoal de campo da montadora pode influenciar a concessionária na forma positiva e negativa?
 - afetar em detrimento de outras? Pontual?
 - exemplo.

Pergunta de fechamento

8. Estamos nos aproximando do final de entrevista, existe mais algum ponto relevante sobre os tópicos que conversamos, que por ventura eu não tenha coberto e você gostaria de acrescentar?

Fechamento

Agradecimento pela participação. Destacar que o entrevistado tem a liberdade de realizar contatos futuros para esclarecer qualquer ponto que tenha dúvida. Relembrar o papel formal do Termo de consentimento.

C. Roteiro para entrevista realizada com outros stakeholders de concessionárias.

Roteiro Semi-estruturado de Entrevista

Climatização – Agradecimento pela disponibilidade e uma breve conversa sobre amenidades quotidianas.

Declarações de *compliance* - Antes de iniciarmos eu realizarei algumas declarações:

- A entrevista é gravada a partir deste momento.
- Sua participação pode ou não ser de forma anônima. No formulário de consentimento você fará essa escolha, caso deseje permanecer anônimo utilizaremos um pseudônimo ao referenciar suas colocações e eliminaremos qualquer referência que possa ser utilizada para te identificar.
- Caso se sinta desconfortável ou por algum outro motivo deseje parar a entrevista, sinta-se a vontade para se manifestar e se retirar a qualquer momento.

Objetivos:

- Compreender quais são os FCS para o concessionário.
- Identificar quais a importância das relações externas de diferentes stakeholders para o sucesso da concessionária.
- Explorar outras avenidas de estudo.
- Entender a visão do profissional quanto ao futuro da rede de distribuição.

Roteiro de entrevista (A entrevista deve seguir um clima livre no início, discutindo sobre os tópicos propostos. Quando pertinente o pesquisador aborda uma, ou algumas das questões sugeridas no formulário.)

Caracterização do profissional

Por favor, fale seu nome e apresente um breve relato de suas principais experiências profissionais no setor automotivo.

- Abertura para tratar de tópicos sensíveis
- Auto-avaliação do conhecimento
- Explicar missão do cargo

Perguntas para estimular uma exploração de tópicos

1. Explicar a relação com os setor automotivo, e mais especificamente com o de concessionárias.
2. Como funciona o fornecimento do seu produto para as montadoras? Concessionárias?
3. Em qual grau você considera a ind automobilística uma ind estratégica para você?
4. (agregar uma pergunta que tenha emergido de outras entrevistas)

Perspectivas do futuro

5. A evolução da tecnologia, motores elétricos que muitos analistas visualizam, com motores menos complexos, em termo de manuseio de peças, mudanças no comportamento dos consumidores, crescente adoção da internet para compra, questão de uso de aplicativos compartilhados , todos esses fatores colocam dúvidas sobre o modelo atual de negocio do cons. Qual a sua visão sobre isso?

Pergunta de fechamento

6. Estamos nos aproximando do final de entrevista, existe mais algum ponto relevante sobre os tópicos que conversamos, que por ventura eu não tenha coberto e você gostaria de acrescentar?

Fechamento

Agradecimento pela participação. Destacar que o entrevistado tem a liberdade de realizar contatos futuros para esclarecer qualquer ponto que tenha dúvida. Relembrar o papel formal do Termo de consentimento.

VIII. Termo de Consentimento

Universidade de São Paulo
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Termo de Consentimento Livre e Esclarecido

Declaro, por meio deste termo, que **concordei em ser entrevistado(a)** para a pesquisa de campo da tese de doutorado de Maximiliano Gonetecki de Oliveira desenvolvida no Departamento de Administração da **FEA/USP**. Fui informado(a), ainda, de que a pesquisa é coordenada pelo Dr. Hamilton Luiz Corrêa (FEA/USP), a quem poderei consultar a qualquer momento que julgar necessário através do e-mail hamilco@usp.br.

Afirmo que **aceitei participar por minha própria vontade**, sem receber qualquer incentivo financeiro ou ter qualquer ônus e com a finalidade exclusiva de colaborar para o sucesso da pesquisa. Fui informado(a) dos **objetivos acadêmicos do estudo**, que busca analisar os Fatores Críticos de Sucesso o uso de Indicadores de Desempenho em concessionárias de automóveis.

Fui também esclarecido(a) de que os usos das informações por mim oferecidas estão submetidos às normas éticas da pesquisa científica na USP. Minha colaboração se fará de **forma anônima**, por meio de **entrevista semi-estruturada a ser gravada** a partir da assinatura desta autorização. O acesso e a análise dos dados coletados se farão apenas pelos coordenadores da pesquisa. A apresentação ou publicação dos dados será feita de forma consolidada, sem identificar os dados específicos de cada empresa participante ou nome do participante.

Fui ainda informado(a) de que **posso me retirar** dessa pesquisa a qualquer momento, sem prejuízo para meu acompanhamento ou sofrer quaisquer sanções ou constrangimentos.

Atesto **recebimento de uma cópia assinada** deste Termo de Consentimento Livre Esclarecido, conforme recomendações da conduta de ética em pesquisa.

(☐) Autorizo / (☐) Não autorizo que o **nome da minha empresa e**

(☐) Autorizo / (☐) Não autorizo que **meu nome seja citado** na lista das organizações entrevistadas para esta pesquisa.

São Paulo, 07 de janeiro de 2019.

Nome do(a) participante: _____

Assinatura do(a) participante: _____

Nome da empresa (opcional): _____

E-mail (se desejar receber os resultados da pesquisa): _____

Assinatura do pesquisador: _____