

LICEU *on-line*

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

IDENTIFYING THE CRITICAL SUCCESS FACTORS OF PASSENGER CAR DEALERSHIPS

Maximiliano Gonetecki De Oliveira
Universidade de São Paulo – FEA/USP
maximiliano.gonetecki@usp.br
Brasil

Fernando Freire Vasconcelos
Universidade de São Paulo - FEA/USP
fernando.vasconcelos1984@gmail.com
Brasil

Hamilton Luiz Corrêa
Universidade de São Paulo - USP
hamillco@usp.br
Brasil

Recebido: 19/06/2024 – Aprovado: 04/09/2024. Publicado Janeiro/2025.

Processo de Avaliação: Double Blind Review.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

RESUMO

O estudo identificou 6 fatores críticos de sucesso (FCS) para concessionárias de automóveis, como capacitação dos funcionários, clima organizacional, capacidades absorptivas, satisfação dos clientes, eficiência operacional e vendas. Além disso, foram identificados 7 fatores fundamentais de competitividade (FFC), como transparência processual, gestão de estoque, gestão de custos, gestão de caixa, margem de venda, aumento de portfólio e compatibilidade estratégica. A relação entre concessionárias e montadoras foi destacada, mostrando a pressão tácita e informal exercida pelas montadoras sobre os concessionários, limitando sua autonomia. A pesquisa também revelou a importância do relacionamento com a montadora e a necessidade de evolução das revendas. A análise dos FCS e FFC permitiu identificar as principais áreas da administração associadas a esses fatores, como administração geral, administração de marketing e administração de recursos humanos. 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, com destaque para novos produtos a serem ofertados, procedimentos administrativos com impacto na eficiência e controles e recepção de novas tecnologias. Para obtenção desses resultados foi utilizado o método Delphi com profissionais do ramo de concessionárias. O estudo concluiu que há espaço para ajustar a visão sobre os fatores de sucesso para a organização e o planejamento estratégico de longo prazo, visando a construção de um futuro promissor.

Palavras-chave: Fatores Críticos de Sucesso; Fatores Fundamentais de Competitividade; Método Delphi; concessionárias; montadoras.

ABSTRACT

The study identified 6 critical success factors (CSF) for car dealerships, such as employee training, organizational climate, absorptive capacities, customer satisfaction, operational efficiency and sales. In addition, 7 fundamental competitiveness factors (FFC) were identified, such as procedural transparency, inventory management, cost management, cash management, sales margin, portfolio increase and strategic compatibility. The relationship between dealers and automakers was highlighted, showing the tacit and informal pressure exerted by automakers on dealers, limiting their autonomy. The research also revealed the importance of the relationship with the automaker and the need for dealers to evolve. The analysis of the FCS and FFC made it possible to identify the main areas of management associated with these factors, such as general management, marketing management and human resources management. The study also surveyed dealers' expectations about the future of this business over five years, in order to compare them with the KSFs identified. Seven of the fifteen propositions raised reached a consensus, with emphasis on new products to be offered, administrative procedures with an impact on efficiency and controls, and the reception of new technologies. To obtain these results, the Delphi method was used with professionals from the dealership sector. The study concluded that there is room to adjust the vision of the dealership.

Keywords: Critical Success Factors; Fundamental Competitiveness Factors; Delphi Method; dealerships; automakers.

1. INTRODUÇÃO

De acordo com a FENABRAVE existem 6.967 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 à 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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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.

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). Razão pela qual os FCS se consolidam como uma etapa de avaliação no planejamento estratégico nas escolas prescritivas desde a década de 80 (David & David, 2015).

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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.

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?**

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

Revista Liceu On-line, São Paulo, v. 15, n. 1, p. 59-83, Jan/Jun.2025.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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 (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 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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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 incomensuráveis. Um exemplo seria uma empresa que possui um processo que leva três meses para atender a um pedido, enquanto 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 incomensuráveis. 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).

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 para controlar o desenvolvimento dos indicadores.

2.2 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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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.

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: gestão do negócio e uso de sistemas de TI; baixo custo de capital; padronização de processos e procedimentos entre lojas; planejamento de negócios de múltiplos anos, 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 consumidores.

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.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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 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).

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 eletrônico data interchange, relacionamento próximo com fornecedores, entrega rápida; minimizar a necessidade de alocação de capital através de terceirização e leasing”.

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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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).

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 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).

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.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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.

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 detém 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 (Fenabrave, 2018). O recorte dos contatos também está alinhado com o objetivo do estudo, que focou nos FCS dos concessionários no Sul do país. As maiores montadoras costumam dividir o atendimento das concessionárias do Brasil em macrorregiões e os três estados do Sul são notadamente um recorte recorrente. O processo de amostragem resultou no aceite de oito pessoas.

Como medida de dispersão optou-se pelo intervalo interquartil (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).

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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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.

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.

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 repetidas vezes em busca dos sentidos que se associavam a cada um dos (nós). As associações dos discursos foram relacionadas com os (nós).

Quando se entendeu 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.

3.1 Fechamento da Etapa de Análise dos FCS

Ao final do estudo Delphi foram identificados e avaliados pelo grupo 26 fatores. As notas auxiliaram na estimativa relativa de importância do fator proposto. 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).

O Quadro 1 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).

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

Quadro 1: 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 realizar essa classificação realizou-se uma meta análise das duas 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 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 2 divide os

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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.

Quadro 2: Resumo dos FCS identificados no estudo

Cód.	Tópico do FCS	Proposição	Grupo
F5	Capacitação dos funcionários	Manter uma equipe devidamente capacitada em suas respectivas funções	FCS
F10	Clima organizacional	Manter a equipe motivada	FCS
F11	Capacidades absorptivas	Estar preparado e capacitado tecnologicamente para fazer frente as novas tendências de como o consumidor realiza a compra	FCS
F2	Satisfação dos clientes	Possuir uma boa operação de pós venda, com foco no atendimento e satisfação dos clientes	FCS
F6	Eficiência operacional	Desenvolver uma estrutura organizacional baseada em processos racionalizados, em especial no tocante a clareza, a simplicidade e a desburocratização	FCS
FE2	Vendas	Desempenho em vendas	FCS
F8	Transparência processual	Transparência plena em todos os processos	FFC
FE1	Gestão de estoque	Gestão de estoque	FFC
F1	Gestão de custos	Reduzir e manter baixa a estrutura de custos	FFC
F3	Gestão financeira	A capacidade financeira própria de operar, cobrindo custos e despesas operacionais, sem necessidade de tomada de capital de terceiros	FFC
F7	Margem de venda	Melhorar a margem de venda dos produtos	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	FFC
F14	Compatibilidade estratégica	Possuir um alinhamento com os objetivos da marca representada (montadora)	FFC

Fonte: elaborado pelo autor (2020).

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 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.

4. 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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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 incluíam 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.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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 estratégica. 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 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.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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'etre* 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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

contemple o atendimento dos elementos críticos de hoje e a construção das capacidades de amanhã.

REFERÊNCIAS

A. Herrmann, F. Huber, & A. Gustafsson (Orgs.), Customer retention in the automotive industry (p. 167–214). Wiesbaden: Gabler.

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.

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,

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.

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.

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-entrelocadoras-e-concessionarias.ghtml>

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>

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.

Cezarino, L., & Campomar, M. (2006). Micro e pequenas empresas: características estruturais e gerenciais. *Revista Hispeci & Lema*, 9, 10–12.

Covarrubias, A. (2018). When disruptors converge: the last automobile revolution. *International*

Creswell, J. W. (2010). *Projeto de pesquisa: métodos qualitativo, quantitativo e misto* (3o ed). Porto Alegre: Artmed.

IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE AUTOMÓVEIS DE PASSEIO

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

- 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.
- 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.
- Fenabreve. (2018). Anuário FENABRAVE 2018. Recuperado de <http://www.fenabreve.org.br/anuarios/Anuario2018.pdf>
- 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.
- Freund, Y. P. (1988). Critical success factors. *Planning review*, (July/August), 20–23.
- 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.
- 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>
Journal of Automotive Technology and Management, 18(2), 81–104.
- Ketelhöhn, W. (1998). What is a key success factor? *European Management Journal*, 16(3), 335–340.
- Learned, E. P., Christensen, C. R., Kenneth R. Andrews, & Guth, W. D. (1969). *Business policy* (Revised Ed). Nobleton: Irwin Dorsey.
- Leidecker, J. K., & Bruno, A. V. (1984). Identifying and using critical success factors. *Long Range Planning*, 17(1), 23–32.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada*. (L. B. Ribeiro & M. Stefani, Trads.) (6o ed). Porto Alegre: Bookman.
- 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.
- Mattar, F. N. (2001). *Pesquisa de marketing: edição compacta* (3a.). São Paulo: Editora Atlas.

**IDENTIFICAÇÃO DOS FATORES CRÍTICOS DE SUCESSO DAS CONCESSIONÁRIAS DE
AUTOMÓVEIS DE PASSEIO**

Maximiliano Gonetecki De Oliveira, Fernando Freire Vasconcelos, Hamilton Luiz Corrêa

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/>

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>

Proff, H., Szybisty, G., & Fojcik, 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.

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-OB RTP>

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-nee>.

Selznick, P. (1984). *Leadership in administration: a sociological interpretation* (California). Berkeley e Los Angeles: Harper & Row, Publishers, Inc.

Smith, A. D. (2009). Online accessibility concerns in shaping consumer relationships in the automotive industry. *Online Information Review*, 33(1), 77–95.

Stake, R. E. (2011). *Pesquisa qualitativa: estudando como as coisas funcionam*. (K. Reis, Trad.). Penso.

Van Veen-Dirks, P., & Wijn, M. (2002). Strategic control: meshing critical success factors with the balanced scorecard. *Long Range Planning*, 35(4), 407–427.

Varadarajan, P. R. (1985). A two - factor classification of competitive strategy variables. *Strategic Management Journal*, 6(4), 357–375.

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.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa do início ao fim*. (P. Zigunovas, Org., D. Bueno, Trad.). São Paulo: Pensa.